

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO DE LA MARCA TURKY

Sebastián Giraldo Tabares

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2017

Contenido

Figuras.....	5
Tablas.....	6
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos.....	8
Introducción.....	9
Abstract.....	11
Resumen Ejecutivo.....	13
1. Etapa de antecedentes.....	15
1.1 Justificación del plan.....	15
1.1.1 Antecedentes.....	15
1.1.2 Causas probables y consecuencias de la situación problema.....	15
1.2 Reseña Histórica de la empresa.....	16
1.2.1 Estructura organizacional.....	17
1.2.2 Estructura del área de mercadeo.....	17
1.2.3 Mercados que sirve.....	17
1.2.4 Portafolio de productos.....	18
1.3. Definición del sector.....	20
1.3.1 Panorama situacional.....	20
1.3.2 Panorama competitivo.....	23
1.4 Reseña Histórica del sector.....	23
1.4.1 Análisis de competidores.....	26
2 Etapa de alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo.....	29
2.1. Definición/Revisión de la misión.....	30
2.2. Definición/Revisión de la visión.....	30
2.3. Definición/Revisión valores corporativos.....	31
2.4 Estrategia Competitiva de la Empresa.....	32
2.4.1 Áreas de mercadeo afectadas.....	33
3. Marco teórico.....	35
3.1 Tema Técnico.....	35
3.1.1 Materia prima.....	35

3.1.2 Presentaciones del producto.....	37
3.1.3 Calidad de los productos	41
3.2 Tema plan de mercadeo	42
3.2.1 Segmentación.....	42
3.2.2 Canales de distribución	44
3.2.3 Posicionamiento de Marca	48
3.3 Concepto de Investigación de Mercados.....	50
3.3.1 Investigación Exploratoria Fase 1	51
3.3.2 Investigación exploratoria Cuantitativa y Cualitativa.....	52
3.3.3. Hipótesis y conclusiones.....	58
4. Etapa de análisis estratégico	58
4.1 Determinación de los factores claves del éxito.....	58
4.2 Análisis del entorno externo	61
4.3 Análisis DOFA.....	66
4.4 Análisis del sector industrial.....	68
4.4.1 Estructura del mercado en que se compite.....	69
4.4.2 Análisis de los competidores.....	70
4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas	76
4.5 Estructura comercial y de mercadeo del sector.....	79
4.6 Mapa de productos y precios	84
4.7 Análisis de cliente y el consumidor	87
5. Etapas de investigación de mercados aplicada al plan.....	88
5.1 Ficha técnica	88
5.2 Resumen Ejecutivo	94
5.3 Definición del problema y/u oportunidad	95
5.4 Objetivos de la Investigación de Mercados	96
5.5 Metodología aplicada.....	96
5.5.1 Muestra	97
5.5.2 Medio digital.....	98
5.5.3 Margen de error.....	99
5.6 Limitaciones.....	99
5.7 Hallazgos – Resultados de la investigación	100

5.7.1 Resultados Generales	100
5.7.2 Información Sociodemográfica.....	107
5.7.3 Comentarios puntuales.....	108
5.8 Conclusiones	108
5.9 Recomendaciones	112
6. Etapa de formulación estratégica	113
6.1 Objetivos del plan de mercadeo	113
6.2 Presupuesto de ventas	114
6.3 Formulación de las macro estrategias	120
6.4. Formulación de estrategias.....	123
6.5. Detalle táctico del plan.....	123
6.6. Presupuesto del plan de mercadeo	123
6.7 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	127
7. Etapa de implementación estratégica e indicadores de gestión	127
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	127
7.2 Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	130
Conclusiones	132
Recomendaciones generales	133
Bibliografía	134

Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional de Milenium-TURKY	17
Figura 2: Participación del gasto de consumo en carnes de res, pollo y cerdo en Estados Unidos 1970-1998.	21
Figura 3: Participación de la carnes de res, aves y Cerdos en el mercado nacional de cárnicos, respecto al valor real del consumo de los precios (Galvis, Enero 2000 Cartagena).	22
Figura 4 consumo per cápita de pollo en Colombia.....	22
Figura 5: Tendencia de ventas vs promedio.	24
Figura 6: tendencia de ventas por línea de producto.....	26
Figura 7 Presentación para Jeronimo Martin de procesos en Turkey (Posada, 2016).	41
Figura 8: Tipos de canales de bienes de consumo y canales de marketing de productos industriales (keller p. k., 2013).	45
Figura 9: Formato de ejecución de encuestas Físicas parte 1 (encuestas, 2015).	56
Figura 10: Formato de ejecución de encuestas Físicas parte 2 (encuestas, 2015).	56
Figura 11 Formato de ejecución de encuestas físicas cara a cara (encuestas, 2015) ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 12: Formato para la fabricación de encuesta telefónica (encuestas, 2015).....	57
Figura 13: Análisis de la industria, Competencia y empresa.	69
Figura 14: Logo de Calypso del Caribe.	71
Figura 15 Mapa de Google de posición de la empresa Calypso.	72
Figura 16: Mapa de puntos de comercio de Calypso del Caribe.....	73
Figura 17: Logo de la empresa Kokorico.....	75
Figura 18 Participación porcentual de la demanda en cada con grafica de representación.	115

Tablas

Tabla 1. Referencias de línea que se producen por TURKY	18
Tabla 2: Datos básicos de Kokorico	27
Tabla 3 Referencias y productos que serán comercializados en TURKY (compras, 25 de febrero del 2016).	38
Tabla 4 Ventajas y Limitaciones de los Distintos Métodos de Encuestas (Champagnar., 2003).	54
Tabla 5 Matriz del perfil competitivo de la empresa TURKY	34
Tabla 6 Análisis de PESTEL del macro entorno del sector agroindustrial avícola (GIPE), 2012)	62
Tabla 7: Análisis DOFA de la empresa TURKY.	67
Tabla 8: Cuadro del esquema de competitividad de los competidores VS TURKY.	83
Tabla 9 Comparativo del portafolio de la competencia VS TURKY	85
Tabla 10 Comparativo monetario y porcentual de los productos de la competencia Vs TURKY	86
Tabla 11 Las necesidades primarias del consumidor objetivo del mercado	87
Tabla 12: Descripción del proceso de análisis.	88
Tabla 13: Participación del presupuesto de la empresa en cada fase del año.	116
Tabla 14: Presupuesto de los productos apanados de Abril a Septiembre.	118
Tabla 15: Presupuesto de los productos apanados de Octubre a Marzo.	119
Tabla 16 Estrategia de implementación de Objetivos parte 1	124
Tabla 17 Estrategia de implementación de Objetivos parte 2	125
Tabla 18 Estrategia de implementación de Objetivos parte 3	126
Tabla 19 Medidores del plan de mercadeo	130

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis padres Jaime Arturo Giraldo Gómez y María Patricia Tabares Moreno y a mi novia Katherine Álvarez Valencia, quienes han estado siempre apoyándome en todos mis procesos de crecimiento personal y profesional, gracias a mi voluntad y a su apoyo he logrado llegar hasta donde estoy en la vida, muchas gracias.

Agradecimientos

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este proyecto, especialmente a la empresa Fernando Gómez Ramírez y/o Distribuidora Milenium, ya que es una pieza fundamental para la estrategia de posicionamiento en el mercado de la empresa TURKY, que a su vez será una fuente de empleo y progreso para el país, sin ellos este proyecto no tendría razón de ser.

Introducción

La empresa Turkey es una filial de Distribuidora Milenium, que lleva operando en el mercado desde 2007, la empresa se ha especializado en proteína animal de pavo desde que se abrió la planta, pero por causas de demanda y de funcionalidad se terminó enfocando en el pollo, que en los últimos años se ha convertido en uno de los alimentos favoritos de los consumidores de todas partes del mundo en especial en Colombia, debido a su precio económico y a su adaptabilidad a todos los entornos culturales. Esta empresa por causa de haber sido montada de manera empírica, se cometió muchos errores que le costaron vastos porcentajes de crecimiento y dinero a la empresa, pero la voluntad de los trabajadores y de la gerencia permitió que el negocio se consolidara y generara raíces, aquí es donde encontramos el objetivo de este proyecto; evitar que se repitan los errores del pasado en el nuevo proyecto que se ha planteado desde la gerencia, que es la creación de la nueva planta de producción de apanados TURKY y así evitar los perjuicios que se causaron en su momento. Todo comienza con el planteamiento del anteproyecto en el cual se estructuró el objetivo y el enfoque de la compañía; su Misión, Visión y valores, los cuales tuvieron que ser reajustados debido a que la filosofía de la empresa estaba estructurada hacia distribuidora Milenium que es la casa matriz, ya que esta es una empresa de distribución y TURKY es una empresa de producción, se analizó en que parte o nicho de mercado la compañía estaba y que productos ofrecía, todo esto para dar un escenario de la posición estratégica de ese momento, Después de los debidos cambios se empezó a analizar el marco teórico sobre el que se basaría la investigación y también que estrategias se plantearía para el panorama competitivo, para así, de esta manera plantear un objetivo general que represente de manera concreta la meta, sin perder de vista los valores. Después de los análisis teóricos pasamos a darle forma al estudio; primero analizando todos los componentes estratégicos como la DOFA,

el PESTEL y los competidores como tal, después de este análisis se tuvo un indicio de en qué posición se encontraba TURKY y más o menos que estrategias adoptar, también que portafolio se debería ofrecer y algunas unas ideas de cómo proceder, pero la sorpresa llegó después de que se hiciera la investigación de mercado, el procedimiento que se hizo fue mediante una encuesta exploratoria a los clientes que consumían las referencias de pollo de TURKY (los productos clásicos), esta arrojó la siguiente conclusión y fue que los snacks (dedos de pollo, Nuggets) tienen un mejor perfil competitivo que las piezas clásicas comestibles (filetes y hamburguesas apanadas), después de estos contundentes resultados sumados a otros que se basaban más en el diseño y gustos específicos se reorientó toda la estrategia de mercadeo y producción que ya se había planteado; esta estrategia se planteó bajo un presupuesto puntual donde se priorizaría los snacks sobre los demás tipos de apanados, y también se haría una estrategia de introducción que se basaría más en el mercado institucional pero, que al mismo tiempo impactaría de una manera indirecta en el mercado retail y fundamentaría las bases de este mercado, estas estrategias se basaron más que todo en tomar una aproximación más personal, y en dar a probar al cliente de primera mano el significado de calidad e inocuidad que transmite la marca TURKY.

Abstract

The company Turkey is a subsidiary of Distribuidora Milenium, which has been operating in the market since 2007, the company has specialized in turkey animal protein since the plant was opened, but due to demand and functionality, it ended up focusing on chicken, Which in recent years has become one of the favorite foods of consumers in all parts of the world, especially in Colombia, due to its economic price and its adaptability to all cultural environments. This company because of having been mounted in an empirical way, made many mistakes that cost vast percentages of growth and money to the company, but the will of the workers and of the management allowed the business to consolidate and to generate roots, here Is where we find the objective of this project; To avoid repeating the mistakes of the past in the new project that has been raised from the management, which is the creation of the new production plant for TURKY packages and thus avoid the damages that were caused at the time. Everything begins with the approach of the preliminary project in which the objective and the focus of the company were structured; Its mission, vision and values, which had to be adjusted because the philosophy of the company was structured towards distributor Milenium which is the parent company, since this is a distribution company and TURKY is a production company, Analyzed in which part or niche market the company was and what products it offered, all this to give a scenario of the strategic position of that moment, After the due changes began to analyze the theoretical framework on which would be based the investigation and Also what strategies would be considered for the competitive landscape, in order to present a general objective that represents the goal in a concrete way, without losing sight of values. After the theoretical analyzes we began

to shape the study; First analyzed all the strategic components such as the DOFA, the PESTEL and the competitors as such, after this analysis we had an indication of what position was TURKY and more or less what strategies to adopt, also what portfolio should be offered and some Ideas of how to proceed, but the surprise came after the market research was done, the procedure was done by an exploratory survey to customers who consumed the references of turkey chicken (the classic products), this throws the following Conclusion and was that the snacks (chicken fingers, Nuggets) have a better competitive profile than classic edible pieces (fillets and hamburgers), after these strong results added to others that were based more on the design and specific tastes Reorientated The whole strategy of marketing and production that had already been raised; This strategy was raised under a specific budget where snacks would be prioritized over other types of snacks, and an introductory strategy would be made that would be based more on the institutional market but which would also indirectly impact the market Retail and based on the basis of this market, these strategies were based more than anything on taking a more personal approach, and on giving the customer first taste of the meaning of quality and safety that the TURKY brand transmits

Resumen Ejecutivo

Esta investigación tomo forma con la iniciativa que tenía la empresa TURKY de expandir su modelo de negocio que en ese momento solo era de productos cárnicos a base de musculo de pollo en estado congelado o refrigerado, a tener una extensión de marca que aprovechara la capacidad instalada al máximo por esta razón se plantearon los apanados ya que, se necesita hacer algunos agregados al producto producido en la planta principal para crear estos, También una de la razones es que los apanados son un negocio grande en Colombia y con un crecimiento expansivo de 8% anualmente, lo primero que se hizo en la investigación fue analizar la historia, posición en el mercado de la empresa, su portafolio y el prestigio de la marca TURKY, después de entender el entorno y el estado de la empresa se analizó que ventajas ya se planteaban para los apanados y ventajas comparativas o competitivas tendrían frente a la competencia, también un boceto inicial de la manera como se tenían para posicionar el producto, después de concluir con algunos análisis internos y externos que esta era una buena idea, se inició un proceso de reformas para que TURKY, pudiese cubrir sus falencias por lo tanto se generó un reenfoque de la filosofía que tenía la empresa debido a que esta estaba muy enfocada a la casa Matrix de TURKY que es Distribuidora Milenium, gracias a este cambio se pudo dar las bases para prospectiva y la estrategia, después de haber logrado definir la filosofía se pasó a plantear los componentes técnicos de la producción, como maquinaria, características del producto, diferenciadores y el “Now How”, seguido de esto se planteó la parte teórica los componentes del plan de mercadeo, la segmentación del mercado y que canales se van a usar para el posicionamiento de la marca, después se planteó la investigación que ayudaría a asegurar la información necesaria para así lograr una implementación correcta, este factor tuvo una dificultad más alta debido a que se debía definir diferentes vertientes que se tenían y al mismo

tiempo hacerlas lo más simple posible ya que, que esta sería una investigación exploratoria, pero gracias a esto se logró definir un norte hacia al que se llevaría el proyecto, por esta razón para asegurarnos de que este enfoque fuera el correcto se pasó a la fase de análisis estratégico, donde se hicieron los análisis mediante las metodologías aprendidas en clase y los autores de los libros pertinentes definir si era factible el plan de expansión de TURKY, el que cual resultado positivo de este modo se pasó a la etapa de la ejecución de la investigación de mercados como tal que termino por arrojar unos contundentes resultados que permitieron reorientar algunas ideas que se tenían planteadas sobre el Pareto que iba comercializar, también algunos enfoques comerciales que se iban a desarrollar con respecto a los sabores y los empaques, con base a los resultados se procedió a generar unas objetivos y estrategias para alcanzar el norte que se había propuesto en un principio, con estos factores ya planteados se logró al final obtener un plan contundente, pero para poder hacer una excelente ejecución y al mismo tiempo regular el proceso se definió los recursos necesarios y los indicadores correspondientes para cada proceso.

1. Etapa de antecedentes

1.1 Justificación del plan

1.1.1 Antecedentes

La empresa se encuentra en una encrucijada por tres decisiones; primero, en la introducción a un nuevo mercado el que es el RETAIL por el cual se ve un gran potencial de crecimiento a los productos clásicos de musculo que produce TURKY llevando esta estrategia en los grandes almacenes de cadena, la segunda es en la decisión de empezar una nueva línea de productos apanados los cuales vemos una posibilidad de entrar, a causa de que las marcas que están solo ofrecen productos de baja calidad y le generan una utilidad muy alta, sin contar que los sobrevaloran mucho por su marca posicionada, por esta razón nuestra entrada en este mercado es clave para poder posicionarnos con esta estrategia de calidad, y por último es entrar en un nuevo sector que serían los embutidos, pero este sector es más complicado por esta razón se ha postergado.

1.1.2 Causas probables y consecuencias de la situación problema

A pesar de que TURKY es líder en ventas en el mercado de varios productos que ya llevan en posicionamiento y se está empezando con otras líneas de producción, la empresa no tiene unos distintivos visibles, ni una recordación de marca a causa de que no han hecho un trabajo de marketing efectivo para desarrollar la marca, y así esta logre ser sinónimo de calidad y rentabilidad para quien compre los productos, sin contar que a la hora de la empresa crecer en los nuevos mercados este factor es muy importante para lograr posicionarse a la vez en el mercado RETAIL, por esta razón se necesita más la recordación de la marca para poder vender las

cantidades necesarias y lograr convertirse en el líder indiscutible, y de esta forma consolidarse en el mercado interno para proyectarse al ámbito internacional.

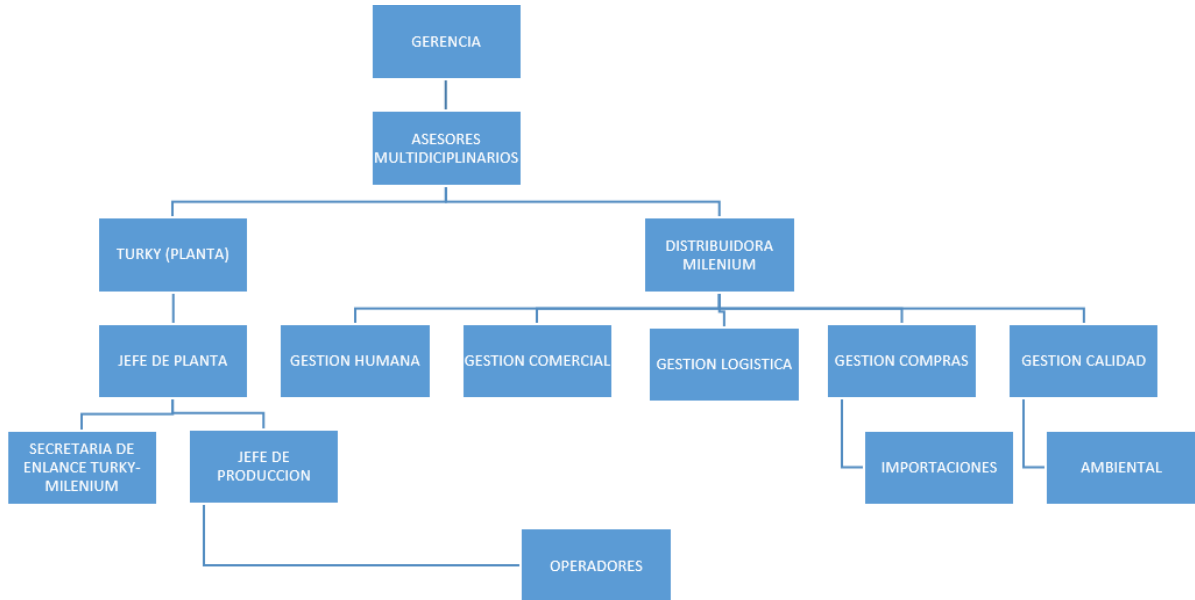
1.2 Reseña Histórica de la empresa

Las bases de la empresa comienzan con la “Distribuidora Milenium” una distribuidora de alimentos que se especializa en la venta de productos de consumo masivo, su mercado fuerte y Pareto son los clientes institucionales, industriales y HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), estos sufrían una escasez muy fuerte de productos de pollo transformado (como lo son los chuzos, filetes, recortes de pollo, entre otros.) en épocas primordiales de venta para el comercio como lo son el mes de Diciembre, Feria de Flores, Vacaciones de Junio-Julio y días festivos prolongados, este fenómeno era causado porque los productores de pollo quienes son comúnmente: FRIKO, Macpollo, Distravez y Paulandia, preferían concentrar toda su producción (la cual no habían tecnificado y mantenían baja para controlar demanda y oferta), en esas épocas en los almacenes de grandes superficies generando carencia para el mercado Institucional, a partir de la observación de este fenómeno, se concretó que en esas épocas había gran escases de pollo y el precio se elevaba; se logró detectar un nicho del mercado el cual estaba insatisfecho y de esta manera se tomó la decisión en el 2008 de abrir la planta con la misión de producir productos alimenticios inocuos a base de carne de pollo, cerdo y res (Ramirez, 23/02/2016). Con el pasar del tiempo el enfoque se dio mayoritariamente en el pollo como insumo fundamental para producir productos a base de musculo que es la base filosófica en la cual se fundamenta la empresa TURKY, ya que esta empresa lleva operando 9 años, cuenta con 85 empleados y tiene un promedio ponderado de producción de 2 toneladas diarias de productos (Jaramillo, 2016/02/24).

1.2.1 Estructura organizacional

Organigrama basado en la funcionalidad del proceso en TURKY

Figura 1. Estructura Organizacional de Milenium-TURKY



Fuente: Planeación organizacional de Distribuidora Milenium/2007

1.2.2 Estructura del área de mercadeo

La empresa por ahora no cuenta con un área de mercadeo, las estrategias generales sobre el direccionamiento de la empresa las toma el Gerente junto con el Director de Compras, el Director comercial y el Jefe de planta.

1.2.3 Mercados que sirve

La empresa está enfocada en la generación de productos a base de musculo de animales de consumo constante y masivo en Colombia (aves, porcinos, bovinos) por esto atiende los mercados institucionales, industriales, el HORECA y almacenes de grandes superficies como clientes principales, pero desea incursionar en el mercado del RETAIL que es un mercado nato para estos productos como tal.

1.2.4 Portafolio de productos

Estos son los productos que se están comercializando en TURKY, son un total de 80 referencias: (compras, 25 de febrero del 2016)

Tabla 1. Referencias de línea que se producen por TURKY

Líneas del producto	Sub líneas de producto	Código por producto	Nombre del producto
Hamburguesas de Carne	<u>Hamburguesa de pollo</u>	HPX90	Hamb. Pollo estándar x 900
		HPx100	Hamb. Pollo estándar x 1000
		HPRx70	Hamb. Pollo Premium x 700
		HPRx100	Hamb. Pollo Premium x 1000
		HPRx125	Hamb. Pollo Premium x 1250
	<u>Hamburguesa de pollo con apanado</u>	HPRAx90	Hamb. Pollo Apanada x 900
		HPRAx125	Hamb. Pollo Apanada x 1250
		HMx90	Hamb. Pollo Mile x 900
	<u>Hamburguesa de res</u>	HRx70	Hamb. Res Premiumx 700
		HRx125	Hamb. Res Premiumx 1250
Filetes de musculo	<u>Filetes de pollo apanado</u>	FA x 100	Filete de pollo apanado x 1000
		FA x 125	Filete de pollo apanado x 1250
		FA x 170	Filete de pollo apanado x 850
		FA x 245	Filete de pollo apanado x 1225
	<u>Filetes de pollo adobados</u>	Fx 80	Filete de pollo a las hierbas x 800
		Fx 90	Filete de pollo a las hierbas x 900
		Fx 90.5	Filete de pollo a las hierbas x 450
		Fx 100	Filete de pollo a las hierbas x 1000
		Fx 100 R	Filete de pollo a las hierbas x 1000
		Fx 100.5	Filete de pollo a las hierbas x 500
		Fx150	Filete de pollo a las hierbas x 1500
		Fx 200	Filete de pollo a las hierbas x 1000
		Fx 250	Filete de pollo a las hierbas x 1250
		Fx 300	Filete de pollo a las hierbas x 3000
	<u>Filetes de cerdo</u>	FC2x100	Filete cerdo x 1000
	<u>Filete de pollo</u>	FN x 70	Filete de pechuga de pollo x 1400
		FN x 80	Filete de pechuga de pollo x 1600
		FN x 100	Filete de pechuga de pollo x 2000
		FN x 110	Filete de pechuga de pollo x 2200
		FN x 125	Filete de pechuga de pollo x 2500
		FN x 140	Filete de pechuga de pollo x 1400

		FN x 200	Filete de pechuga de pollo x 2000
		FN x 250	Filete de pechuga de pollo x 1250
		FN x 300	Filete de pechuga de pollo x 3000
	<u>Filete de pollo mariposa</u>	FNm x 140	Filete Mariposa de pollo x 1,4 Kg
		FNm x 140 T.F.	Filete Mariposa de pollo x 1,4 Kg T.F.
		FNm x 160	Filete Mariposa de pollo x 1,6 kg
		FNm x 220	Filete Mariposa de pollo x 2,2 kg
		FNm x 250	Filete Mariposa de pollo x 2,5 kg
	<u>Filetes de pollo U.P</u>	Fup x 100.1	Filete de pechuga de pollo up x 1000
		Fup x 100.5	Filete de pechuga de pollo up x 500
		Fup x 120.5	Filete de pechuga de pollo up x 600
		Fup x 150.5	Filete de pechuga de pollo up x 750
		Fup x 170	Filete de pechuga de pollo up x 1700
		Fup x 250.5	Filete de pechuga de pollo up x 1250
Fup x 300.5		Filete de pechuga de pollo up x 1500	
Chuzos de musculo	<u>Chuzos de pechuga de pollo</u>	CP x 185	Chuzo pechuga x 1850
		CP x 200	Chuzo pechuga x 2000
		CP x 250	Chuzo pechuga x 2500
	<u>Chuzo de contra muslo de pollo</u>	CT x 80	Chuzo contramuslo x 800
		CT x 140	Chuzo de contra muslo x 1400
		CT x 185.3	Chuzo contra muslo x 555
		CT x 185	Chuzo contra muslo x 1850
		CT x 200	Chuzo contra muslo x 2000
		CT x 250	Chuzo contra muslo x 2500
	<u>Chuzo de cerdo</u>	CC2 x 80	Chuzo de Cerdo x 800
		CC2 x 180	Chuzo de Cerdo x 1800
		CC2 x 240	Chuzo de Cerdo x 2400
	Troceados musculo	<u>Recortes de producción</u>	TRZ x kg
Rte Nat.xkg M			Trocitos de Pechuga Marinada
Rte Ad.			Trocitos de Pechuga a las hierbas
Rte Ap.			Trocitos de Pechuga apanada
Rte C2			Trozos de Cerdo
<u>Recortes apanados</u>		CPA x 45	Cubos de pechuga apanada x 1000
		PA x 30	Palitos apanados x 1000
Productos base empacados y sazonados	<u>Productos empacados y/o adobados para uso base</u>	APA x 24	Alitas de pollo apanadas x 24 ud.
		CPMS-TA	Carne de Pollo Tipo- A
		P.E.x 2 unidades	Pechuga Entera
		P.E.x 6 unidades	Pechuga Entera
		Mx10	Muslo x 10 Bandeja

	AD a granel	Alas Dobles a granel
	Ax10 Bj	Alas x 10 entera Bandeja
	Bmx10	Bombon x 10
	PN x 4 Bj	Pernil x 4 unidades Bandeja
	PNR x 4 Bj	Pernil con Rabadilla x 4 unidades Bj.
	CT x 6 Bj.	Contramuslo x 6 bandeja

Fuente: listado de referencias de TURKY/2015

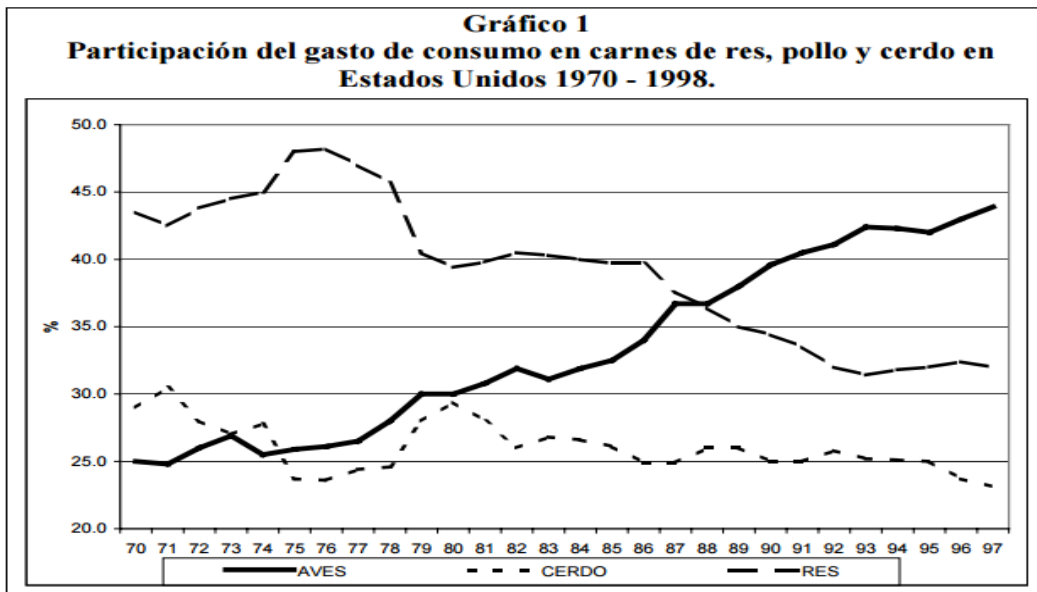
1.3. Definición del sector

1.3.1 Panorama situacional

El sector de los cárnicos transformados está en una gran etapa de crecimiento, desde los principios de la producción alimenticia, las carnes han sido la base de la alimentación de la raza humana, por lo que la tripartita de carnes (bovinos, porcinos y aves) son el núcleo del consumo de los alimentos, acorde a los estudios y a los análisis visuales del mercado, este mercado ha tenido una evolución muy fuerte en los últimos años, todo esto causado por las múltiples variables no controladas como los son el medio ambiente, la política, la cultura, entre otros., estos han afectado los hábitos de consumo de las personas y han cambiado su panorama; por ejemplo, desde tiempos antiguos la carne de res ha sido el producto más consumido por las personas en el mundo, pero después de muchas políticas agrarias y también de la dogmatización de que las carnes rojas (cerdo y res) son malas para la salud, el pollo ha ido cobrando una gran importancia en los mercados alimenticios, otro factor que ha afectado mucho su consumo es que a causa de la desigualdad social que ha ido en crecimiento en los últimos años, las personas por economía y para saciar su necesidad de consumo eligen el producto de menor valor y en este caso es el pollo, el cual es la carne más económica del mercado, por esta y muchas otras razones de peso el pollo se ha convertido en el líder indiscutible del mercado, en el cual sigue teniendo un crecimiento más alto y constante como se puede ver en la figura 4. A pesar de que Colombia

en muchos aspectos tiene una población multicultural por esta razón tiene una gastronomía muy diferenciada entre sí, este es un mercado que tiene patrones muy definidos de consumo frente a la proteína animal, por ello se ha visto que el mercado avícola ha tenido un crecimiento vasto, especialmente por la nueva moda social de la vida saludable, la cual recalca el musculo del ave como la fuente de proteína más sana posible de procesar y más económica, por esta razón este mercado anda en crecimiento constante y sostenido, también la deficiente producción bovina y la creciente producción avícola, ha invertido la balanza de ventas en sí, por lo que esto ha sido el reflejo nato de que estamos a las puertas de un cambio transcendental en los hábitos alimenticios de los Colombianos, todo esto se evidencia en la figura 6.

Figura 2. Participación del gasto de consumo en carnes de res, pollo y cerdo en Estados Unidos 1970-1998.



Fuente: Participación de consumo en carnes de res, pollo y cerdo (Galvis, Enero 2000 Cartagena).

Figura 3. Participación de la carnes de res, aves y Cerdos en el mercado nacional de cárnicos, respecto al valor real del consumo de los precios (Galvis, Enero 2000 Cartagena).

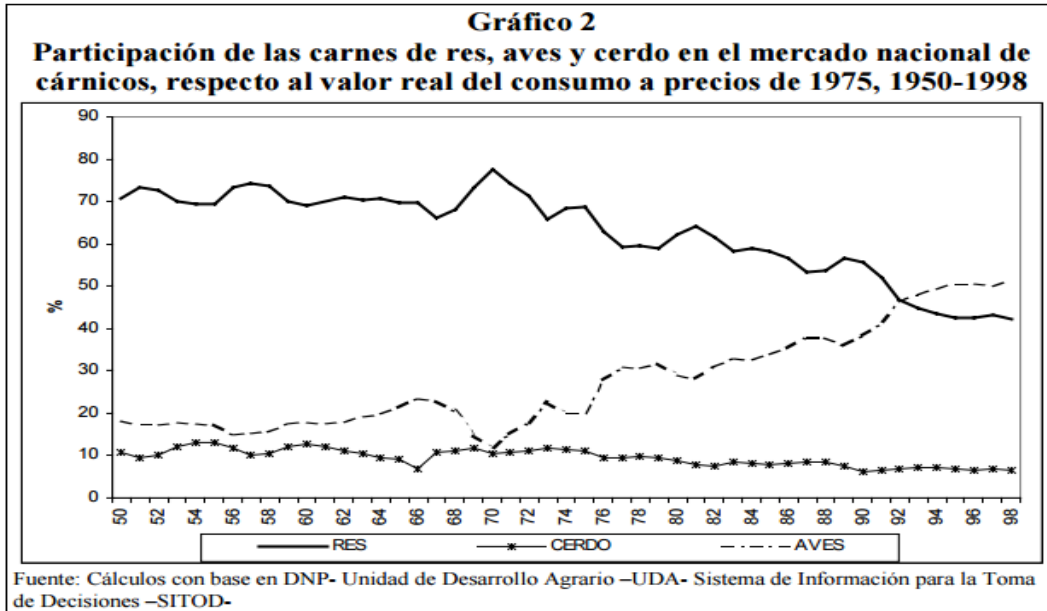
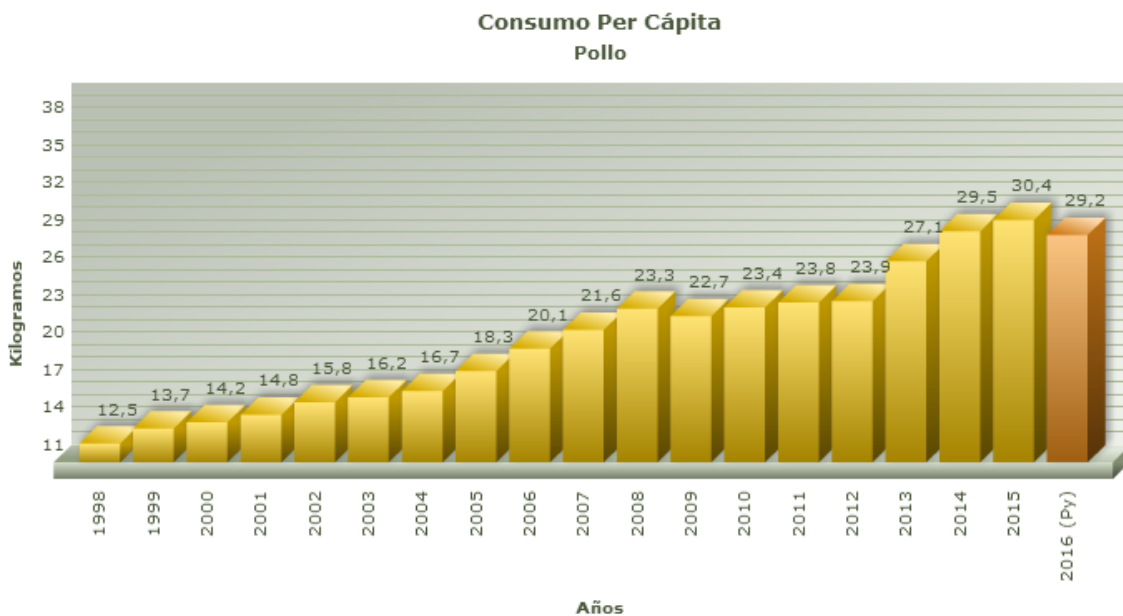


Figura 4. Consumo per cápita de pollo en Colombia.



Fuente: Caso de estudio de los productos avícolas (GIPE, 2012).

El consumo per cápita de pollo se nota que ha tenido un crecimiento constante, debido a las condiciones macroeconómicas del país, ya que pese a ser un alimento comúnmente consumido en épocas de crisis, se ha logrado convertir gracias a las nuevas tendencias de consumo en un producto central de la canasta familiar

1.3.2 Panorama competitivo

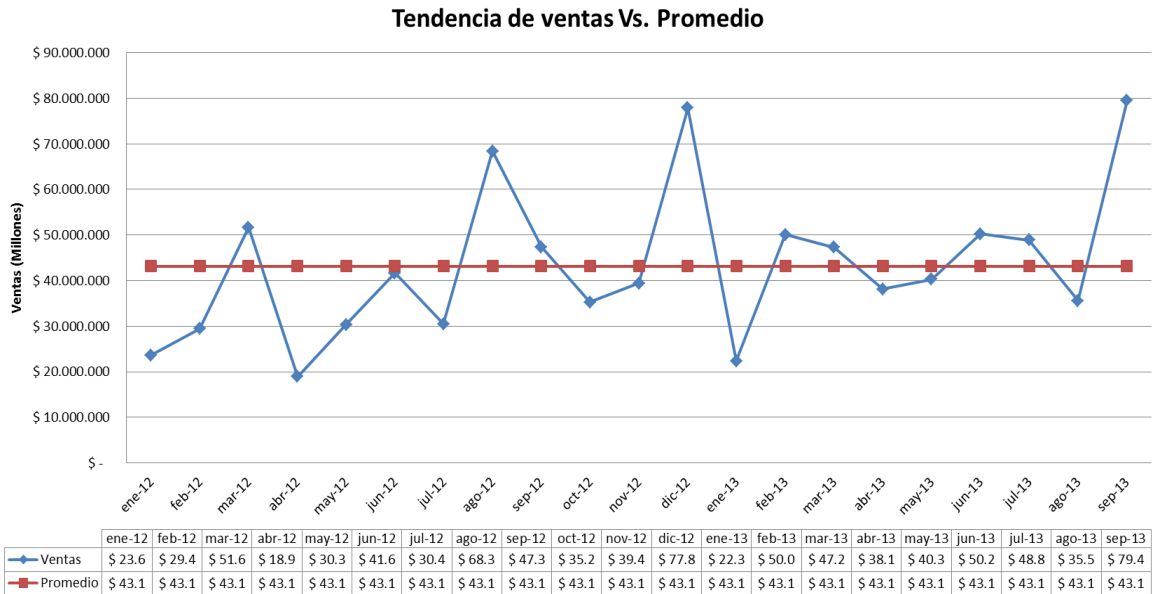
Los líderes del mercado están definidos dependiendo de los enfoques, si es respecto a la carne de res y del cerdo los grandes productores de carne son; Colanta, Alqueria y Porcicarnes y otras 50 plantas de producción, manejan el 80% de la materia prima en lo respectivo del musculo, pero los grandes transformadores son Zenu, Carnelly, cárnicos DAN, Chorillano, Carnicos TOTO, Tolius, y otras 15 plantas manejan el 77% del mercado de los cárnicos transformados y embutidos, ya empresas como Mas Finca se especializan en producción de carnes de tipo maduración y gourmet (como la Angus, Brangus, Brahmán) que son otro nicho más especializado del mercado, en lo respectivo al pollo lo dominan más de 150 productores, distribuidores y transformadores, entre ellos los líderes son FRIKO, Macpollo, Distravez, Distriavicola que manejan el 37% de la torta, el mercado TURKY ocupa un vasto 13% del mercado del pollo, pero específicamente del transformado mas no del base o producción.

1.4 Reseña Histórica del sector

La empresa se encuentra posicionada como una de las marcas líderes en la producción de productos transformados de pollo, es la empresa con mejor y mayor capacidad productiva de filetes de musculo de pollo que poseen una calidad nunca vista en el mercado, ya que no están hechos con otros componentes que no sean musculo de animal, también está a nivel de uno de los competidores más fuertes el cual es FRIKO que es uno de los líderes del mercado, en lo que

respecta a los chuzos, filetes y productos transformados a base de pollo, pero TURKY lo supera en producción y calidad dado que sus materias primas las cuales son importadas de plantas de producción avícolas que tienen estándares de producción y calidad muy superiores a las nacionales y estas se mezclan con producto nacional seleccionado de manera exhaustiva, lo que le da un mayor rendimiento y aporte nutricional en los productos específicos que se venden, frente a los apanados no se ha logrado definir la posición del mercado y apenas se está abriendo la brecha en este nicho debido a que apenas está empezando la producción, mientras tanto los líderes que son CALYPSO del Caribe y KOKORICO quienes en el mercado se ha repartido para ser líderes en todas las líneas, pese a todo esto los nuevos productos apanados de TURKY son superiores porque poseen como base el musculo del pollo más un apanado de calidad mundial, el cual lo provee la empresa Newly Weds Foods (Foods, 2016), por tanto se espera que el producto se posicione de manera dominante en el mercado (GIPE, 2012). Haciendo una análisis estructural del sector podemos verificar que este tiene un ciclo de ventas que es repitente ya que las ventas no varían de factores productivos si no que dependen de las festividades como se puede ver en al siguiente grafica 3, en la que se nota la tendencia de las ventas y se puede denotar una media muy marcada, con unos picos y caídas muy específicos y uniformes lo que nos da a entender que este sector se mueve en esas líneas para atender los diferentes fortuitos y así poder aprovechar cada época de la mejor manera.

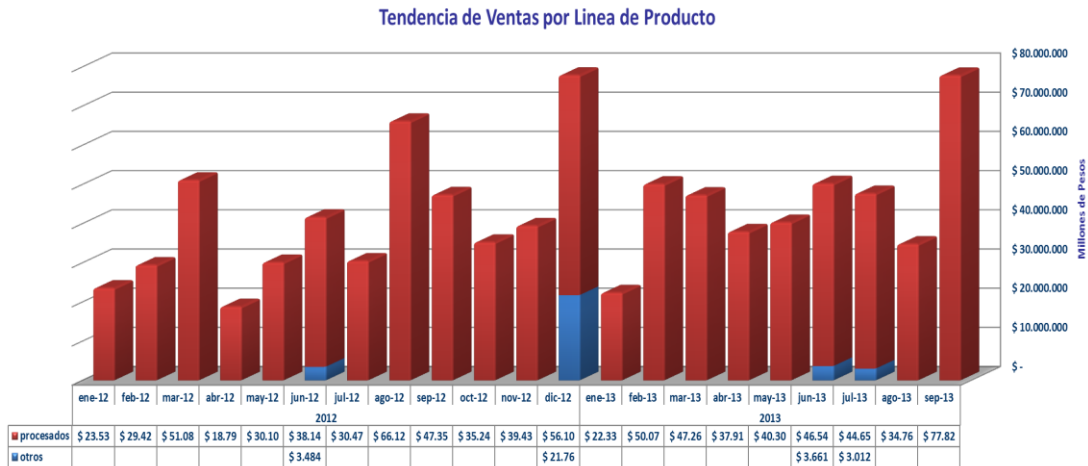
Figura 5. Tendencia de ventas vs promedio.



Fuente: Tendencia de Ventas VS promedio, (Distribuidora Milenium vs Calypso en 2012 a 2013) (S.A.S, 2012 - 2013).

Los comportamientos de las tendencias tienen unas variaciones dependiendo de las situaciones como podemos ver en las gráficas, pese que hay un comportamiento cíclico, también hay algunas variaciones que competen a los factores de entorno que afectan el sector como sequias, legislaciones internacionales, o simple precio comparativo en proporción a la economía, por eso, es que este sector es un sector con alto potencial porque se puede explotar estas situaciones para potenciar un producto a un nivel tal que logre estabilizarse en el mercado, sin contar con las posibilidades que hay en los mercados exteriores que pueden ayudarnos a concretar una demanda sólida para las diferentes líneas de producto.

Figura 6. Tendencia de ventas por línea de producto.



Fuente: Tendencia de ventas por línea de producto frente a las ventas por ciclos y valores de los productos de pollo procesados y el pollo en bruto (otros) (S.A.S, 2012 - 2013).

1.4.1 Análisis de competidores

A) Avesco Kokorico

Historia: En 1.969 en un local ubicado en la calle 63 con Av. Caracas de Bogotá, bajo el nombre “Las Colonias” se dio inicio a la que se convertiría en la cadena de comidas rápidas con énfasis en el pollo más grande y versátil del país.

El primer Kokoriko del país nació en Cali, con un menú único de pollo asado, papa y arepa, que aún es parte de nuestra variada carta. En 1.978 tomó el nombre que aún mantiene, convirtiéndose en la cadena más recordada, preferida y líder en el mercado colombiano “Kokoriko”. Desarrollarse no fue sencillo, sin embargo los puntos de venta de Kokoriko seguían apareciendo en distintas regiones del país, a medida que su sabor cautivaba cada vez más a los colombianos y los empresarios conocían el mercado. En 1.990 se termina la construcción de la

nueva sede administrativa y una moderna planta de producción dotada con los más modernos equipos americanos y europeos, desde donde se manejan actualmente todos los procesos de elaboración y distribución de sus productos para toda Colombia (Avesco, 2016).

Situación corporativa de la empresa

Tabla 2. Datos básicos de Kokorico

DATOS BÁSICOS			
NIT 890307255	DV 1	EXPEDIENTE 10800	
RAZÓN SOCIAL	KOKORIKO S.A.		
SIGLA	KOKORIKO S.A.		
OBJETO SOCIAL	CREACION ADQUISICION Y EXPLOTACION DE MARCAS, ENSENAS COMERCIALES Y OTRAS FORMAS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DE BIENES INTANGIBLES A TRAVES DE CONTRATOS DE LICENCIA O FRANQUICIA		
TIPO SOCIETARIO	ANONIMA		
ACTIVIDAD ECONÓMICA			
ACTIVIDAD CIIU	Otras actividades empresariales ncp		
CODIGO CIIU	K7499		
DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL			
CLL 24 F N 94 51			
TELÉFONO 1	4100099	TELÉFONO 2	
CIUDAD	BOGOTA D.C.	DEPARTAMENTO	BOGOTA D.C.
DIRECCIÓN DE DOMICILIO			
CLL 24 F N 94 51			
CIUDAD	BOGOTA D.C.	DEPARTAMENTO	BOGOTA D.C.
APARTADO	17366	FAX	4100535
E-MAIL MEYERPALOMINO@AVESCO.COM.CO		PÁGINA WEB	
ADMINISTRADORES/REPRESENTANTES			
REPRESENTANTE LEGAL	CAMILO ANTONIO ROBAYO MORALES		
REPRESENTANTE LEGAL 1ER. SUPLENTE	CLAUDIA CRISTINA ROBAYO OTERO		
REVISOR FISCAL	ALEXANDER ABRIL TOVAR		
REVISOR FISCAL SUPLENTE	TROCHEZ MONTUFAR CLAUDIA PATRICIA		
CONTADOR	MEYER ZULIMANN PALOMINO MARTIN		
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 1o.	AUGUSTO EDUARDO ROBAYO FERRO		
JUNTA DIRECTIVA PRINCIPAL 2o.	ALBERTO ROBAYO FERRO		
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 1o.	AUGUSTO EDUARDO ROBAYO FERRO		
JUNTA DIRECTIVA SUPLENTE 2o.	ALBERTO ROBAYO FERRO		

Fuente: Tabla de la cámara de comercio referente a la información corporativa (Bogotá, 2015).

Análisis de calidad

Kokorico maneja proceso de producción con un alto contenido de valor agregado, poseen certificación ISO 9001 y también posee 2 certificaciones, la primera de análisis de procesos críticos de las empresas y el BPN, por lo que la inocuidad está más que asegurada sin contar que cumplen con los estándares no solo nacionales, sino internacionales.

Análisis de mercado

La empresa maneja un proceso de innovación que es acorde a todas las tendencias que se viven en el mercado, haciendo un énfasis muy profundo en lo respectivo a los restaurantes que son su fuerte y enfocándolo en el mercado como tal, su marca de apanados se ha posicionado de una manera muy pronunciada en el mercado, pero pierda frente al de Frisby en lo respectivo al pollo asado apanado, pero lo supera con sus líneas de apanados tipo nuggets o palitos, los clientes tienen a seleccionarlo por el respaldo de la marca como tal tienen en la memoria del consumidor y por el referente de calidad que refleja el producto; pese a todo esto el producto viene en una decadencia en la ventas por los estándares de calidad como tal, que han estado utilizando el gremio o sector como tal.

Análisis corporativo

La empresa genera un desarrollo muy alto, del personal en términos operativos y administrativos, ya que el 100% de los trabajadores tienen un pensamiento de que, la empresa ofrecen grandes oportunidades de empleo, sin contar que también ofrece oportunidades de ascenso y desarrollo corporativo, esto genera un índice de felicidad muy alto en los empleados, que a su vez se convierte en beneficios de productividad de la compañía (IVÁN RENÉ ACEVEDO MESA, 2008).

B) Calypso del Caribe

De esta empresa no hay casi información ya que, les gusta mantener la mayoría de sus datos escondidos, por políticas empresariales por ende solo se puede analizar el sector de manera superficial.

Análisis del mercado

El mercado como tal percibe los productos de calypso como de línea muy económica, pese a que estos haciendo un costeo superficial de materias primas en realidad es muy costoso, la calidad del producto en términos de apariencia, forma no son los más óptimos, sin contar que su sabor no es el mejor, pero esto se contrasta con que se encuentra un 35% por debajo de precio de Kokorico que es el referente de calidad de esta gama de productos, su énfasis se basa en los pinchos o pinchitos como dice el producto, unas unidades basadas en gramajes bajos pero, en bastas cantidades lo que le da un potencial alto, en el sector del mercado de bajos recursos, ya que pueden obtener la cantidad en proporción al precio que es aceptable para ellos, esto genera que se clasifiquen en una gama baja. Haciendo un análisis de presencia se denota una capacidad muy amplia de distribución y acceso a múltiples mercados del país incluyendo a Antioquia que es nuestro mercado base Meta.

2 Etapa de alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo

En el análisis que se realizó se encontró que la Misión y Visión de la empresa estaba mal enfocada, debido a que no se encontraba bajo el formato de producción que es el enfoque de TURKY, si no que estaba entre mezclado con la filosofía de la Distribuidora Milenium.

2.1. Definición/Revisión de la misión

Misión original: En la distribuidora Milenium elaboramos y comercializamos productos alimenticios e insumos con los más altos estándares de calidad, a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través del desarrollo de nuestro talento humano, contribuyendo con el mejoramiento continuo de los proceso y con el progreso del país (Correa, 2016).

Análisis: Esta misión sí refleja los valores de la empresa, pero no enfatiza en sus rubros más importantes que es la producción de alta calidad, por esto se propone la siguiente:

Misión: TURKY es una empresa enfocada en la elaboración de productos inocuos a base de carne de pollo, cerdo y res, elaboramos deliciosos productos con adobos, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, brindando a nuestros consumidores confianza y seguridad al consumir el mejor producto del mercado.

2.2. Definición/Revisión de la visión

Visión original: Consolidarnos como una empresa líder en el país en la producción y comercio alimentos e insumos para el mercado de hoteles, restaurante, servicios de alimentación industrial y comidas rápidas, brindando productos confiables, a precios competitivos, con entregas oportunas, promoviendo buenas prácticas empresariales con nuestros clientes, proveedores, accionistas y colaboradores, que contribuyan al cuidado del medio ambiente y al desarrollo del país (Correa, 2016).

Análisis: En esta parte la visión sí refleja casi por completo el objetivo de la empresa acorde a los valores de la misma, pero este no aplica por tener de centro el enfoque de la distribuidora Milenium, lo único que hay que hacer es reenfocar la visión hacia TURKY.

Visión: Consolidarnos en TURKY como una de las empresas líderes en el país en la producción de alimentos e insumos para el mercado de Hoteles, Restaurantes, servicios de alimentación industrial, comidas rápidas y supermercados, brindando productos confiables a precios competitivos, promoviendo buenas prácticas empresariales con nuestros clientes, proveedores, accionistas y colaboradores, que contribuyan al cuidado del medio ambiente y al desarrollo del país.

2.3. Definición/Revisión valores corporativos

Transparencia: nos comprometemos de manera ética y honesta con nuestra actuación y propuestas comerciales.

Respeto: valoramos los intereses y necesidades de las personas cumpliendo con los acuerdos establecidos.

Sencillez: brindamos un buen trato a las personas, respetando la diferencias individuales y socioeconómicas.

Sentido de pertenencia: valoramos nuestra empresa y la asumimos como un compromiso colectivo; por lo tanto, trabajamos en equipo proponiendo soluciones para obtener los mejores resultados.

Estos valores se viven por completo en la empresa como los siguientes ejemplos:

- La empresa TURKY contrata todo su personal, sin importar sus orígenes étnicos, ni políticos, ni religiosos, ni por orientación sexual, por eso el personal está entremezclado y no

esta segregado, dado que la empresa tiene la creencia, que las diferencias de cada individuo aportan en gran medida al bienestar común.

- Todos los negocios que se hacen con los proveedores y los clientes son a cartas abiertas aquí no se reserva ningún tipo de información oculta, por eso se dice cuanto es la utilidad porcentual que obtendremos de la operación, y el por qué se tiene que tener esa utilidad, como se hace en los modelos éticos de los EEUU y Europa, así generamos la confianza a nuestros proveedores y clientes que no hay engaños, por eso esto es muy valorado.
- Todas las propuestas comerciales se basan en la sinceridad antes que la rentabilidad y por eso no se sobre atribuye las bondades del producto, esto con el fin de que los clientes no se sientan decepcionados de calidades o cualidades no propias y también conozcan los alcances, límites, cualidades del producto de esta manera van a reconocer los grandes atributos de los productos de TURKY.
- La imagen y compromiso que se tiene en la empresa es tan grande que, se tiene como política de ingreso a la empresa que se le instruya a todos los nuevos empleados durante 15 días en diferentes puestos, para que conozca todos los departamentos de la empresa, esto con el fin de que sean conscientes del trabajo de sus demás compañeros y se incentive más el trabajo en equipo.

2.4 Estrategia Competitiva de la Empresa

La estrategia competitiva de TURKY está basada en el modelo de Porter de la diferenciación (Porter, 2010), ya que los productos de la empresa están enfocados netamente en la necesidad que se ha detectado del mercado por productos de mayor calidad, al cual se llegó después de analizar el producto de la competencia y además de preguntar a los clientes que

deficiencias tienen, para así descubrir un patrón general usarlo como diferenciador del producto que se va lanzar al mercado, se hace con los filetes de pollo; los cuales se identificó que se estaban vendiendo a base de pasta de pollo que no gustaban a los clientes y se detectó que estos estaban dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero por un producto que diera los rendimientos en proceso y sabor esperados por ellos, por esta razón se empezó en TURKY a producir alimentos a base de musculo puro de pollo con adobos especiales para que diera el rendimiento y sabor esperados, con esto en vez de subir el valor se igualo el precio de los que se encuentra en el mercado que son sobre los que se va a competir, con esto a TURKY se le disparo las ventas, con lo cual llego a tener crecimientos de hasta un 40% (Milenium, 2014) al año lo que ha permitido que se posicione como un empresa que produce productos de mayor calidad y que son diferentes a lo que se vende en el mercado, quiere decir que no la perciben como un producto que tiene competencia sino como el diferenciador como un océano azul, y por esta razón la línea de apanados tiene ese mismo enfoque, ya que en el mercado se encuentran productos de muy baja calidad ofrecidos por los competidores, por eso se van a producir productos con las mejores materias primas y con unos empaques llamativos que tienen los gramajes acorde a lo solicitado por el mercado, para así poder entrar al mercado con un diferenciador que no puede igualar la competencia y así lograr posicionarse como líder indiscutible de su propio nicho, tal y como está escrito en su MISIÓN.

2.4.1 Áreas de mercadeo afectadas

Todas las áreas de la empresa se verán afectadas de la siguiente manera:

Departamentos de Compras: Este departamento tendrá una reorganización en la capacidad de sus pedidos y en un ciclo directo de las compras con las cuales se optimizaran los recursos de materias primas.

Departamento de ventas: Este tendrá la labor principal de hacer conocer los productos que ya están y los nuevos, de tal manera que el posicionamiento que se genere se transmita en las tan anheladas utilidades.

Departamento de producción: Este tendrá la labor de organizar su producción por ciclos y a su vez optimizar todos los recursos, para cumplir con los nuevos compromisos que se acercan por la generación de la nueva demanda agregada.

Departamento de Logística: Este departamento tendrá la labor de calcular nuevas rutas seguidas de mejorar la capacidad de despacho y calcular todos los tiempos, para así lograr todas las metas propuestas.

Departamentos de gestión Humana: Tendrá un cambio en la estructura organizacional por lo que su forma de manejar y percibir a la persona ya se enfocara más en las competencias que sean propicias para cada línea y así lograr tener los grupos de trabajo más eficientes.

Departamentos financieros y contabilidad: Tendrá una mejoría en su obtención de datos y a su vez este ayudar con la visualización de qué proceso están siendo menos o más rentables.

Todos los departamentos en general: estos factores se implementarán de manera general:

- Mejorar la comunicación entre las áreas para así cumplir de manera óptima todas las obligaciones.
- Optimizar la obtención y manejo de los recursos para así cumplir con las metas propuestas.

- Vigilar todas las posibles amenazas que puedan ejercerse sobre la empresa y que provengan de cada departamento.
- Enfocarse todos en el mismo objetivo sin perder el camino.

3. Marco teórico

3.1 Tema Técnico

3.1.1 Materia prima

A) Pollo

La estructura de un producto parte de una base en la que se observa la necesidad de los consumidores que están solicitando y qué se espera del producto, para poder lograr el objetivo de satisfacerlos, por eso la idea de TURKY de sacar una línea de apanados, esta idea se dio de la tendencia que se observó en el mercado que resultó ser un inconformismo generalizado por los clientes comercializadores y consumidores (restaurantes, hoteles, tiendas, entre otros) y también de los mismos transformadores del producto como cocinas industriales, restaurantes, negocios callejeros, etc., es por esta razón que se analizó cuál era el factor determinante del deterioro en la calidad de los Nuggets y se terminó por encontrar que estos ya no aportaba los mismo valores nutricionales como antes, sumado que es complicado su manejo y cocción, lo que acrecienta los costos tal como se explica en un informe de Bonato (Bonato**, Perlo, Teira, Fabre, & Kueider, 2006), en la cual se especifica las propiedades organolépticas, sensoriales, grados brix y de sabores básicos que tiene cada uno de los nuggets que se analizaron, que fueron uno a base de pasta de pollo y otro a base de musculo de pollo y se logró demostrar que hay un estímulo superior de satisfacción de las papilas gustativas y de la satisfacción psicológica, seguido de una aporte nutricional superior al 46% por parte del nugget que está hecho de

musculo de pollo que del que está hecho de residuos y entrañas (pasta de pollo), con el agravante de que también se muestra que los nuggets hechos de pasta tienen un 35% más de grados de colesterol y también las grasas trans que son casi un 80% superiores gramo a gramo, lo que demuestra que los nuggets de pollo no solo generan un ahorro en términos de materias primas sino también mejoran la percepción del alimento frente a la sociedad y a su vez generan un mejor aporte nutricional, lo que da un incentivo más grande al consumidor en un comparativos costo VS beneficio.

B) Panko (o miga de pan)

La Harina o miga de pan que se le conoce en el mundo culinario como PANKO o APANKO, es uno de los tres productos importantes frente a lo que respecta un apanado, pero a este se ha rezagado y se ha creído que es el producto menos relevante de todos al ser simplemente un pan en migas, pero allí es donde reside el diferenciador ya que es el componente que le da la crocancia y el toque salado de los productos apanados, sin contar que es un producto que tiene una responsabilidad importante, la cual es evitar que el pollo pierda sus fluidos, de esta manera resaltar más su calidad, los competidores han disminuido dicha calidad del producto ya que no se usa buen pollo ni tampoco miga de pan (que en ciertas ocasiones es una combinación de soya molida, con cascara de maíz, lo que le da un contenido graso más alto y una acumulación de gluten más nutrida), por esta razón para nuestro producto se ha elegido, el mejor PANKO del mundo, que es fabricado por “newly weds foods” la cual es una empresa que posee una variedad muy alta de productos relacionados con la industria alimenticia, esta empresa tiene el mejor panko para nuestro producto el cual es uno que es libre de gluten para las personas alérgicas y que también tiene el tipo de cocción único que se genera mediante choques eléctricos, esa característica permite alcanzar un sabor original, ya que realza las bondades del pan sin darle un

sabor a quemado como las demás migas de pan del mercado (Newly weds foods company INC, 2016).

C) Unificador o apelmazante

Este producto es el menos importante en la mayoría de los casos a causa de que no se han explorado las posibilidades, pero algo que no se sabe de este producto es que es la clave para darle un sabor diferenciador a los apanados, ya que su función en la ecuación es unificar el pollo con la miga de pan, pero para poder hacerlo este material debe ser pegajoso y al mismo solidificarse con el calor o el frío para dar estabilidad, forma y también una apariencia estética apta, sin decir atractiva; el huevo ha sido la base de todos estos productos, pero este por sus defectos que son compuestos proteínicos altamente alérgenos para ciertas poblaciones (alérgenos Ovomucoide y Livetinas; alérgenos científicamente comprobados los demás están en estudio (LÁTEX, 2016)), sumado a esto se sabe que este producto rompe con la cadena de sabor del producto como tal, debido a que el sabor del huevo es más fuerte que el de la carne y por esta razón, la empresa para conservar el sabor de la carne optó por usar otro producto de “Newly weds foods” un producto que se conoce como LV1LX (newly weds foods company inc., 2016) este producto permite además de mantener el sabor natural del pollo y el panko, adicionar mediante condimentos algún sabor especial, como los que el segundo proveedor “Chefs Paul Magic” (paul proudmore magic, 2016), mediante su oferta de condimentos le ayudará a TURKEY a hacer único en el mercado.

3.1.2 Presentaciones del producto

El producto contará con diferentes presentaciones que se clasificarán de acuerdo con las necesidades que se han percibido en el mercado, en tipo de productos y referencias, los gramajes

se hacen en son a la capacidad productiva y a unas necesidades que se han sondeado de manera empírica:

Tabla 3. Referencias y productos que serán comercializados en TURKY (compras, 25 de febrero del 2016).

<u>Hamburguesa de pollo con apanado</u>	HPRAx90	Hamb. Pollo Apanada x 900
	HPRAx125	Hamb. Pollo Apanada x 1250
	HMX90	Hamb. Pollo Mile x 900
<u>Filetes de pollo apanado</u>	FA x 100	Filete de pollo apanado x 1000
	FA x 125	Filete de pollo apanado x 1250
	FA x 170	Filete de pollo apando x 850
	FA x 245	Filete de pollo apanado x 1225
<u>Recortes apanados</u>	CPA x 45	Cubos de pechuga apanada x 1000
	PA x 30	Palitos apanados x 1000

La razón de estos será explicada a continuación:

A) Hamburguesa de pollo con apanado

De acuerdo a los sondeos iniciales, las hamburguesas apanadas son la nueva tendencia en el mundo de las comidas rápidas y las hamburguesas gourmet, ya que le dan un toque elegante al producto que va acorde con una excelente presentación y sabor diferenciador todo esto pese a ser un producto clásico; por eso es una de las mejores opciones a la hora de hacerle un espacio en el portafolio; entonces por esta razón se sacaran dos secciones, una será la hamburguesa de pollo

apanada, que estará hecha de 100% pechuga molida para dar un producto único no visto en el mercado, está vendrá en 2 gramajes diferentes uno para locales comerciales como restaurantes que usan gramajes más grandes y estandarizados, y el otro gramaje será para consumo de negocios callejeros que tienen más a picar la carnes de hamburguesa y/o servirá en unidades más económicas, la segunda referencia será la hamburguesa mile o milanesa como le conocen en el mercado está hamburguesa se diferencia de la primera porque está elaborada con un 50% de pollo, un 20% de carne de cerdo y un 30% de bindright (es un producto creado a base de maíz puro y lentejas que seca el agua de la carne y evita que los fluidos proteínicos se diluyan tan fácil, este también ayuda a que el pollo adquiera ese color rojizo tostado que se busca en este producto), será más económico sin contar de que tendrá el gramaje estándar que el mercado a estandarizado (Tejada, 2007).

B) Filetes apanados

Los filetes apanados son productos que son obligatorios, ya que representan el 50% de lo que se comercializa en el mercado de pollo, puesto que estos son perfectos para cualquier plato que se sirva, por lo anterior; muchas empresas usan carne vieja de pollo o desechos de pollo para los filetes que son apanados, porque al estar recubiertos por una capa de miga de pan (apanado), no se nota la calidad de la carne, sumado a este factor la competencia tiende a sobre atribuir a este tipo de productos con propiedades que no posee, como mayor contenido de proteína (sabiendo que el índice de envejecimiento es inversamente proporcional a la cantidad de proteína y los despojos contienen más grasa que proteína) o libres de grasas trans (a sabiendas que las grasas-trans son básicas en todos los animales y no pueden ser sustraídas por completo), por estas razón es que se han posicionado las marcas, ya que crearon una imagen en el mercado que todos los tipos de productos apanados son sumamente costosos, de ahí partirá nuestra estrategia

para captar la parte que representa este nicho que ha sido engañado. Se harán al principio 4 simples productos con el fin de captar el mercado y después estar posicionados se iniciara con otros productos como filetes mariposa o cortes gruesos para bistecs, entonces de acuerdo al sondeo con los consumidores y a las tendencias de raciones óptimas de alimentación se decidido lanzar los siguientes gramajes 100 gr,125 gr,170 gr y 245 gr , todos están acordes con los diferente platos culinarios, también con diferentes foros de referencia que los clientes usan para saber de cuánto son sus raciones en el plato como “vitonica” (delgado, 2011), sin contar el costo que interviene en el plato y las costumbres culturales de los mercados a los que nos dirigimos dando una corta explicación el filete de 100 gr atenderá los pedidos de los colegios, restaurantes industriales y eventos que usan raciones pequeñas variadas, 125 gr,170 gr y 245 gr esta será más efectiva para los restaurantes, casinos, hoteles, etc.

C) Recortes apanados

Los recortes apanados son un producto que ha existido desde hace mucho tiempo, el famoso nugget ha sido el más recordado y consumido, pero gracias a las promociones e innovaciones de restaurantes como “Frisby” con su “Frisnack” estos productos han ganado un protagonismo grande y sus ventas han tenido crecimientos altos de acuerdo a un estudio de Calypso en las ventas en ciertos ciclos (Caribe, 2012 - 2013). Por esta razón se van a sacar dos referencias; una que es palitos apanados o deditos apanados, serán por unidades aproximadas pero con gramajes definidos, estos son muy apetecidos por los negocios de fastsnacks como negocios de alitas, costillas, etc., la segunda será las crispetas; estos serán iguales que los nuggets pero les daremos un nombre diferente, primero porque su apariencia es diferente dado que no tienen un preformado artificial sino una forma más natural, y la segunda es porque se busca que se diferencie y se cree una imagen propia en un mercado que ya es altamente competitivo.

3.1.3 Calidad de los productos

La empresa de acuerdo a los protocolos de manejo y producción posee una ventaja que es la capacidad efectiva de producción para generar alta calidad y seguridad en sus productos, todo esto debido a que estos cumplen con las normatividades de inocuidad idóneas, también gracias a la capacidad de producción se cumple con la demanda presupuestada como se muestra a continuación:

Figura 2. Presentación para Jeronimo Martin de procesos en Turkey (Posada, 2016).

Control de Calidad e Inocuidad

- **Monitoreo de Temperaturas y ambientes controlados en todos nuestros procesos y materias primas.**
- **Verificaciones diarias balanzas con Masas Patrones Certificadas.**
- **Análisis sensoriales de lotes de producción.**
- **Limpieza y desinfección exhaustiva de todas las zonas de la planta.**
- **Muestreros Microbiológicos a materias primas.**



El concepto de Calidad de producto no solo se da en términos de Inocuidad, sino también en manejo de procesos y cadena de frío que son tan fundamentales para que el producto no pierda sus propiedades, debido a que los productos apanados no tienen la misma resistencia ni durabilidad que los productos naturales a base de pollo, por esta razón la temperatura es un factor crítico en la producción. TURKY maneja un proceso de inocuidad conocido como HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) que es un sistema procesal certificado para lograr la máxima inocuidad, capacidad productiva sin descuidar la seguridad del personal que ejecuta las labores.

3.2 Tema plan de mercadeo

3.2.1 Segmentación

La segmentación del mercado que se le aplicara a la planta de apanados de TURKY, se hará de las 2 maneras propuestas y definidas por kotler y keller en su libro dirección de marketing (keller p. k., 2013), esta se definirá de la siguiente manera; la primera es por sectorización demográfica y la segunda por acción de compras, esto debido a que la empresa TURKY tiene un vasto conocimiento en el sector institucional, por lo que es más fácil enfocarse en un terreno que ya maneja ya que será más fácil la obtención de los datos; para poder concretar la información se requiere realizar una sondeo de las necesidades que tiene este mercado frente a los apanados, debido a que al mercado solo se han vendido filetes de pollo estándar o adobados más no apanados, pero la gran ventaja que tiene es que durante 5 años se comercializaron productos de Kokorico y también los productos de Calypso del Caribe, y esto fue por parte de la Distribuidora Milenium, gracias a esto nos permite conocer el comportamiento de este mercado de los apanados, pero pese a tener las ideas básicas nos hace falta concretar los factores influyentes y estratégicos, por eso se iniciará por implementación de la estrategia de Porter de

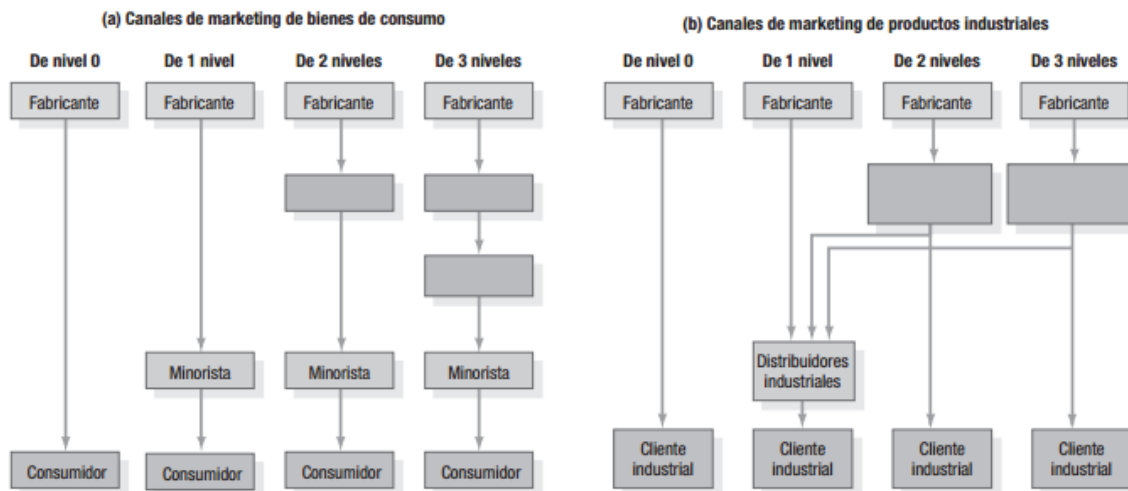
analizar las 5 fuerzas del mercado, esto con el fin de que el mercado de los apanados nos muestre que desea y cómo podemos lograr generar un diferenciador que es el enfoque de la estrategia de la empresa TURKY. A la hora de segmentarnos por tipos de compras esto aplicará a los productos, ya que nos guiaremos a la estrategia propuesta por Michael Porter en su libro “Estrategia y ventaja competitiva” (Porter, 2005), en este nos plantea que la segmentación y el aprovechamiento del mercado se debe hacer con 2 bases; la primera una segmentación grande donde se selecciona el nicho general (en este caso el institucional) y otro donde se subdivide el primer nicho en este caso los tipos de empresas institucionales (comedores industriales, negocios pequeños, restaurantes reconocidos, franquicias, hoteles casino, etc.), puesto que basados en nuestra estrategia base que es la diferenciación, porque el formato que manejaremos no nos permitirá competir con la estrategia de precios, tampoco enfocarnos en un mercado de exclusividad ya que la empresa es una productora que se enfoca en mercado industrial y ese mercado genera utilidad no por su precio sino por el volumen, por esa razón lógica es que la diferenciación es el enfoque principal que se debe manejar. El potencial de los productos de TURKY se basa en que tiene una calidad muy superior en el mercado en que se encuentra y a pesar de esto mantiene un precio igual que el de la competencia, por causa de que la competencia tiene una estructura organizacional muy pesada, lo que asegura una introducción fácil, la cuestión es mirar en qué orden debemos penetrar el mercado, más que todo cuando analizamos los comportamientos de consumo de las personas, el cual muestra un crecimiento muy alto en el consumo de los productos a base de pollo, que han sido impulsado por factores de tipo nutricional (informe de la OMS sobre las carnes rojas), económicos (crecimiento de la oferta global y bajada de los precios) y de tendencias culturales (el pollo como base alimenticia de una vida Fitness), esto ha generado que los snacks a base de pollo se vuelvan muy populares pero el

apanado disminuya su importancia por la conciencia de una alimentación sana, la cual el pollo apanado no es el mejor referente, por eso mostrar un producto sin bases grasas como lo es por el apanado y tipo de pollo que usamos nos puede abrir un mercado nuevo a restaurantes saludables, haciendo a TURKY parte de una cultura que está en crecimiento y de esta manera asegurar la sostenibilidad a largo plazo, dado que está marcando una tendencia muy fuerte hacia el consumo de bienes que sin importar su valor otorguen un diferenciador que se convierta en un beneficio palpable en datos y también haga sentir bien al consumidor (valiñas, 2008).

3.2.2 Canales de distribución

Los canales de distribución son acordes a las necesidades de la empresa pero en términos de alimentos que son bienes perecederos estos cobran una importancia trascendental, dado que en este rubro es donde se recarga el mayor valor en términos de costos y también el mayor generador de pérdidas por múltiples factores (perdida de la cadena frío, daños físicos de la mercancía, contaminación cruzada, etc.), por eso terminan siendo una de las prioridades principales en cualquier proceso de venta y marketing, ya que ¿qué utilidad tiene un producto maravilloso si nunca hay disponibilidad en el mercado? como lo definen en la estrategia de canales de kotler and keller (keller p. k., 2013), donde definen unas estrategias referentes a los canales de distribución, por lo que el camino a seguir será implementar una estrategia de canales híbridos, acorde a los canales de “bienes de alto consumo de tipo industria” y también parte de canales de marketing de” bienes de consumo masivo”, porque los clientes que se tomaron como referencia para esta decisión tienen la particularidad de que manejan distintos modelos de acoplamiento al canal por lo que usar un canal simple y definido será una problemática a la hora de satisfacer las necesidades específicas de los mercados atendidos.

Figura 3. Tipos de canales de bienes de consumo y canales de marketing de productos industriales (keller p. k., 2013).



Por esta razón, Turkey por medio de Distribuidora Milenium manejará por ámbitos comportamentales y de acoplamiento los canales que se subdividirán en:

- Clientes de costo
- Clientes de servicio
- Clientes de calidad
- Clientes por afinidad

Esto con el fin de diseñar un sistema, y ejecutar un modelo acorde para la presentación del producto en los mercados objetivos primarios y secundarios, esto debido a que la imagen de

marca que se desea proyectar es de un producto diferenciador que este acorte a la calidad solicitada y con un precio justo, sin contar con que siempre estará disponible para todos los clientes, dado que TURKY trabaja con un aliado estratégico que es la Distribuidora Milenium la cual maneja toda la cadena de distribución y venta de los productos de TURKY, los cuales llegan de maneras diferentes al cliente mediante las siguientes modalidades:

Envíos directos: Los clientes llaman a solicitar los productos y estos se les envían directamente a sus negocios, con la promesa de servicio de que le llegará en máximo 4 horas, lo cual tienen unas condiciones de pedidos y a la hora que se hagan estos mismos.

Punto de venta propios: Distribuidora Milenium cuenta con 2 puntos de ventas; uno ubicado al sur en Itagüí y otra en los colores (Medellín) de los cuales los clientes institucionales o industriales que es nuestro foco pueden verificar de manera física el producto como tal, también nos sirve para dar a conocer los productos en el mercado Retail que es muy atractivo por su consumo activo de nuestros bienes.

Puntos de venta de clientes: Distribuidora Milenium atiende múltiples sucursales que a su vez también son puntos de distribución y también mercados de grandes superficies esto nos hace entrar en contacto por obligación con el mercado Retail, que aunque no es nuestro foco primordial si va directamente ligado al mismo consumo del institucional volviéndose una cadena de demanda como lo define keller and kotler (keller p. k., 2013), Donde se habla de casos de mercados intercalados o encadenados.

Por esta razón hay un factor esencial en los canales de distribución que se han usado de manera clásica y es lo respectivo al servicio al cliente; este factor es supremamente inclusivo, ya que el mercado foco que es los clientes industriales e institucionales son clientes que solicitan un

asesoramiento más profundo en lo respectivo a las cualidades del producto y en su funcionalidad o rendimiento del mismo, por eso con base a atender el mercado institucional o industrial y también el mercado retail en un futuro se fundamenta un buen servicio de distribución, por esta razón nos guiaremos en el modelo de John Tschohl (Tschohl, 2008), el cual plantea el uso estratégico del servicio al cliente como un método de generación de lealtad, enfocado en un servicio de rapidez y eficiencia, que se convertiría en una ventaja estratégica que es la que posee Milenium que es hacer entregas en 4 horas después de generar el pedido, sin contar de la política de pruebas y muestras de la mercancía. Habría también que incursionar en la estrategia de promotores y validadores de la marca, en los mercados de grandes superficies que algunos de ellos son clientes nuestros. En nuestro caso específico tenemos como aliado incondicional a una distribuidora que es uno de los líderes del mercado en lo que a términos de la distribución se refiere, por eso debemos aprovechar esta oportunidad para lograr posicionarnos con otro diferenciador fuerte que nos de ese valor agregado que tanto buscan los consumidores, ahora la pregunta es ¿porqué la distribución?, la respuesta es fácil si se mira el comportamiento de las marcas líderes de alimentos podemos ver un patrón en las marcas más nuevas y es la manera como acoplan el modo de llegar al cliente dependiendo de que es más óptimo para ellos, así entramos en una relación 1 a 1 donde nosotros como oferente entramos con una ventaja de la negociación directa sin comparativos, además de que el cliente se siente importante, por esta razón necesitamos acoplarnos a los modelos de distribución modernos donde la generación del producto y servicio no parte de una idea de escritorio sino que del cliente en sí, para así crear un producto que en su esencia se acople a los múltiples cambios que ocurren en el mercado de los alimentos (Hirst, 2005).

3.2.3 Posicionamiento de Marca

Como nuestra empresa TURKY entrará con una estrategia de diferenciación, este factor será clave para evitar caer en el efecto commodity del producto, debido a que estos productos son muy asociados con marcas como Friko o Pikos, por esa razón los colores y logos que se elijan deben ser muy diferentes a lo que hay, la idea es que se perciba la calidad, que no se dude de que ese producto es un producto TURKY. La estrategia de diferenciación se notara en la marca, por eso se debe desarrollar un Mantra de la marca muy definido, para poder idealizar un futuro definido, el segmento en que nos enfocamos es el institucional o industrial por eso la información sobre el producto será algo que no debe sobrar, seguido de una facilidad y practicidad en su uso para facilitar a cualquier cliente el manejo del mismo, analizando 3 factores primordiales como son:

- Los puntos de diferencia y paridad con las demás marcas y los productos sustitutos.
- Diferenciadores de la marca y el producto o valor agregado como tal.
- Valores/personalidad/carácter/propiedades/identidad visual.

Con estos factores se analizará cual será el enfoque adecuado de la marca para dar la imagen de alta calidad a precio justo que se desea reflejar en el mercado objetivo, logrando un posicionamiento esperado, la idea es acoplarnos bajo un modelo esperado (keller p. k., 2013). El enfoque de la marca tendrá un perfil que se vaya acomodando de manera permanente a las tendencias, las primeras serán con los clientes conocidos que es el territorio que dominamos, pero la diferencia de nuestro enfoque vendrá en mirar la manera adecuada de poder acoplarnos a las tendencias modernas que se van presentando, como las siguientes:

- Vida fitness o light.
- Comida rápida pero, saludable que sea práctica fácil de usar.
- Productos orgánicos.
- Menos azúcar, menos sal, más natural.

Estas tendencias que se marcan de manera constante no tan fuerte en estos momentos pero si con un crecimiento sólido y que comprende como mercado potencial a la generación X y generación Z quienes definirán los hábitos de consumo a futuro, por el formato de marca tradicional no puede estar acoplado a TURKY el logo debe ser algo móvil algo que se adapte a los próximos mercados, que de acuerdo a los analistas contarán con un nivel de cambio más agresivo gracias a la tecnología que rodea nuestro entorno, por esta razón la marca TURKY debe ser una marca elástica (Ollins, 2004). Para formar la marca definiremos un cuerpo que se basará en el valor que ésta nos otorga, con base en la teoría de principios de la marca de valor que son:

Los atributos: Que representará el producto es que se dará una calidad acorde al precio pagado, donde será sinónimo de producto natural y libre de conservantes o edulcorantes, un producto original en su sabor y textura.

Los beneficios: La marca generará una imagen que será relacionada con lo saludable y también delicioso, lo que producirá dos satisfacciones que se verán reflejadas en un solo valor integro que con el tiempo y la planeación serán sinónimo de estatus de marca.

Los valores: Definiremos un mercado donde el consumidor será una persona o empresa que es consciente de los bienes que compra y de los que desea consumir o vender, generando una imagen a los demás o así mismo de ser una persona que consume de manera consiente.

La cultura: La marca transmitirá una imagen de autocuidado, de valorarse a sí mismo y valorar a los demás, se basará en una frase muy popular “la salud es primero sin importar el precio”, esto para ligar un poco con el folclor popular que se está introduciendo en las nuevas generaciones.

La personalidad: La marca si fuera una persona será una persona honesta, transparente y confiable, quiere decir alguien simple, pero contundente.

El usuario: empresas de distribución y mercados de grandes superficies con un stand más atractivo que muestren calidad, restaurantes reconocidos que muestran con orgullo sus platos y que tengan mensajes como saludable, ligero y especial, consumidores que gustan de la calidad más que el precio, personas con valores que van hacia el autocuidado y la generación de experiencias sensoriales únicas.

Con esto generaremos un logo y una presentación que refleje la marca y genere una impresión duradera, donde cada vez que escuchen nombrar la palabra TURKY en sus mentes se refleje el perfil anteriormente definido (Amstrong, 2013).

3.3 Concepto de Investigación de Mercados

El enfoque de la investigación será netamente cuantitativo y un porcentaje cualitativo debido a que la empresa TURKY tiene en el mercado de los productos a base de pollo un dominio clave a causa de sus conocimientos completos y actualizados debido al entorno en que se desenvuelve, pero al mismo tiempo no se tiene un valor cuantificable de como esos entornos repercuten de manera numérica en el proceso, sin contar que tampoco se tiene una claridad absoluta que participación porcentual se tiene del mercado, por ende se debe ejecutar un enfoque cualitativo debido a que no hay forma de crear un presupuesto de ventas acorde a la rentabilidad

esperada, sin contar de que no se tienen las bases para ejecutar estrategias efectivas, por esta razón la investigación se hará en 2 fases las cuales serán; una investigación exploratoria en su conjunto; la primera fase será una investigación con datos secundarios y la segunda será mediante el método de encuesta ejecutaremos la investigación cuantitativa y cualitativa, de ahí se hará las tabulaciones para la creación de hipótesis que basarán en sistemas de datos cruzados y frecuencias documentadas (Malhotra, 2008).

3.3.1 Investigación Exploratoria Fase 1

La investigación se basará en revisar de manera detallada los múltiples datos que se encuentran sobre el entorno y el mercado, verificando la validez de estos datos mediante los métodos de análisis y la manera como se recopiló la información, por esta razón analizaremos los siguientes tipos de datos:

Datos no publicados de organismos públicos y privados (Keller, 2013)

Datos publicados de organismos públicos y privados

Investigaciones publicadas en libros y revistas

Investigaciones no públicas

Estas a su vez entrarán en un escrutinio muy detallado ya que del mercado de los alimentos apanados hay mucha información pero en su gran mayoría solo compete al mercado RETAIL, pero lastimosamente esta no aplica a los mercados a los que se dirige en la actualidad o que tienen otras singularidades comportamentales tales como las de Bogotá o las de otras zonas como la Caribe que en estos momentos no son el foco central, por esta razón debemos analizar los siguientes puntos:

Fuentes de datos: De donde provienen y a que zonas competen.

Medidas utilizadas: Como es que analizan las fuentes y estos datos que posibles resultados posibles me pueden dar.

El tiempo de recogida de los datos: ya que con esto puedo sacar una tendencia comportamental o simplemente analizar alguna paradoja del mercado.

Adecuación de los análisis y las conclusiones: esto se debe producir, debido a que el enfoque de las investigaciones van con un enfoque específico que no siempre es el que estamos manejando pero que arrojan datos que son de utilidad en el marco de la investigación (M.A, 2001), (Acosta S). Como tal la tarea que tiene esta investigación está enfocada netamente en identificar qué factores prioritarios es los que hay que enfocar las estrategias posteriores de producción y mercadeo. (Forosh, 2005).

3.3.2 Investigación exploratoria Cuantitativa y Cualitativa

Después de la fase de aplicación de la metodología exploratoria inicial y de analizar los datos arrojados, se tomará la decisión de cuáles serán los datos esenciales para poder ejecutar la investigación exploratoria de tipo cuantitativa y cualitativa a través de la técnica de encuesta, la cual se llevará a cabo a partir de llamadas telefónicas y de manera presencial, a los clientes que Milenium ya les distribuye productos de TURKY y que después de una depuración se puedan identificar clientes potenciales de los productos apanados de TURKY. Las encuestas se harán en 2 ámbitos; unas serán telefónicas y otras se harán físicas, dichas encuestas se les harán a los clientes de Milenium que tienen un potencial de ser clientes de apanados y que ya consumen pollo de TURKY, esto con el fin de tantear el mercado generando datos cuantificables de la situación en el mercado y de los productos que tipo de índice de aceptación tienen, se les regalará

una muestra gratis para que accedan a otorgar la información de manera veraz y concisa. La decisión del modelo a usar de encuesta se da después de hacer una análisis sobre las ventajas y desventajas que ofrecen los diferentes modelos de implementación (Champagnar., 2003).

Tabla 4. Ventajas y Limitaciones de los Distintos Métodos de Encuestas (Champagnar., 2003).

Método	Ventajas	Inconvenientes
Encuesta personal	<p>Elevado índice de respuesta</p> <p>Se conoce quién contesta</p> <p>Evita influencias de otras personas</p> <p>Se reducen las respuestas evasivas</p> <p>Facilita la utilización de material auxiliar</p> <p>Se pueden obtener datos secundarios por la observación</p>	<p>Coste elevado</p> <p>Sesgos por influencias del entrevistador</p> <p>Necesidad de controlar entrevistadores, para evitar errores o faltas por parte de los entrevistadores.</p>
Encuesta telefónica	<p>Rapidez en la obtención de datos</p> <p>Coste más reducido</p> <p>Permite entrevista a personas poco accesibles</p> <p>Elevado índice de respuesta (más que en la postal pero menos que en la personal)</p>	<p>Falta de representatividad de la muestra (personas que no están, que no tienen teléfono, etc...)</p> <p>Brevedad del cuestionario No se puede utilizar material auxiliar</p>
Encuesta postal	<p>Reducido coste</p> <p>Facilidad de acceso a las personas a encuestar</p> <p>Flexibilidad en el tiempo para el entrevistado (puede contestar en cualquier momento)</p> <p>Se evita la posible influencia del entrevistador</p>	<p>Bajo índice de respuesta No hay seguridad de quién contesta el formulario</p> <p>Necesidad de datos</p> <p>El cuestionario ha de ser reducido</p> <p>Falta de representatividad</p>

Fuente: Creación propia, con bases de datos terceros

Después de hacer el análisis, se puede notar que gracias a las posibilidades que ofrece que Distribuidora Milenium cuente con una fuerza de ventas físicas, que hace visitas casi diarias a todos los clientes y también un Call center que recibe llamadas todos los días, el método de encuesta telefónica y encuesta personal serán las más óptimas para la obtención de información precisa, seguido de que es más cómodo en términos de costos y tiempo para la generación de datos (forosh, 2005). La formulación y el modelo de las preguntas serán el mismo para las dos encuestas, pero la manera de cómo serán ejecutadas sí variará por obvias razones, ya que la encuesta telefónica tiene un fundamento más de tipo inmediato.

A) Encuesta Física

Esta será ejecutada por la fuerza de ventas quienes la realizarán a los clientes de tipo institucionales, gobierno y restaurantes de grandes cadenas (que son los clientes que por lo general ellos manejan), la idea es identificar los gustos específicos para este tipo de productos y la idea que tienen de la marca, esta se usará solo como método de contención por si las encuestas telefónicas no son capaces de alcanzar la muestra necesaria.

B) Encuesta Telefónica

Estas será manejadas por el Call center, ya que ellos tienen más contacto en cada llamada que se hace con el cliente y por esta razón tendrán una facilidad y accesibilidad a que el cliente acepte hacer la encuesta, además de tener una gran ventaja puesto que hay una mayor empatía con los encuestadores y responderán con sinceridad.

Todos los formatos serán basados en la técnica de elaboración y registro de información por encuestas que define el modelo de UCA (encuestas, 2015), esta estará bajo el formato de modelo de diseño y se seguirán los pasos que se definen en las siguientes cuadros.

Figura 4. Formato de ejecución de encuestas Físicas parte 1 (encuestas, 2015).

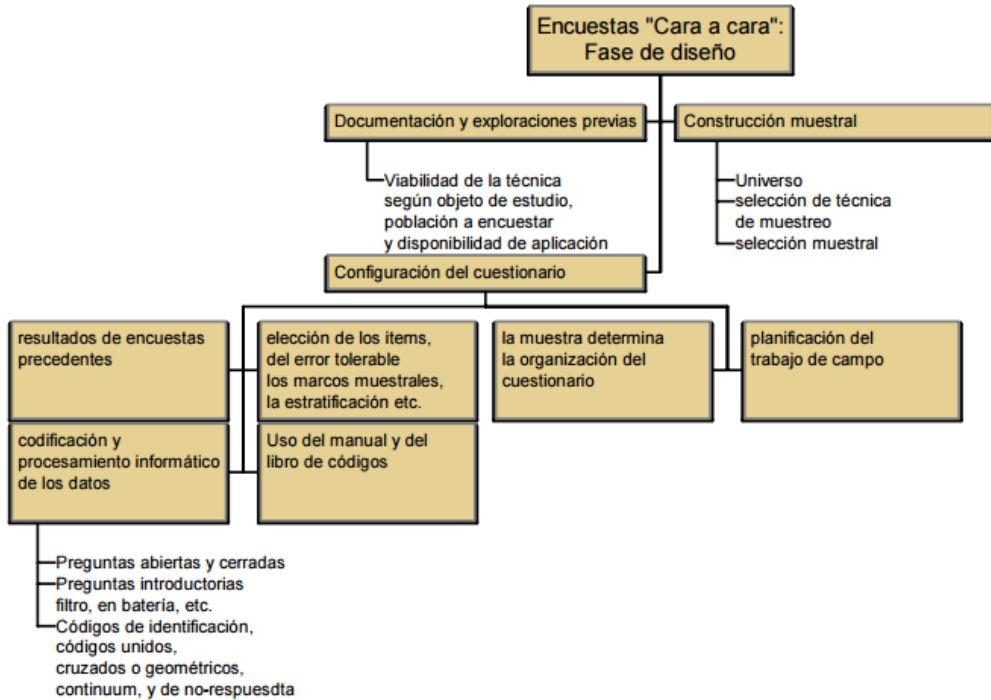


Figura 5. Formato de ejecución de encuestas Físicas parte 2 (encuestas, 2015).

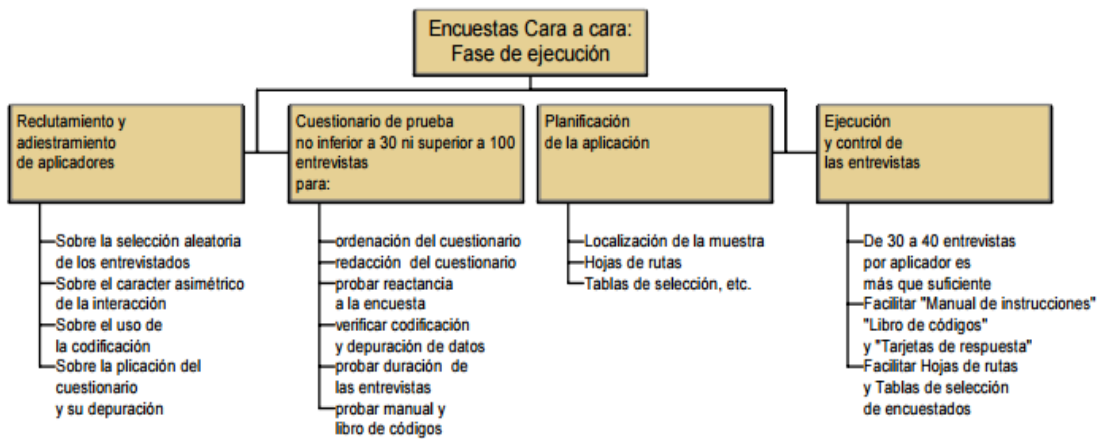


Figura 11. Formato de ejecución de encuestas físicas cara a cara (encuestas, 2015).

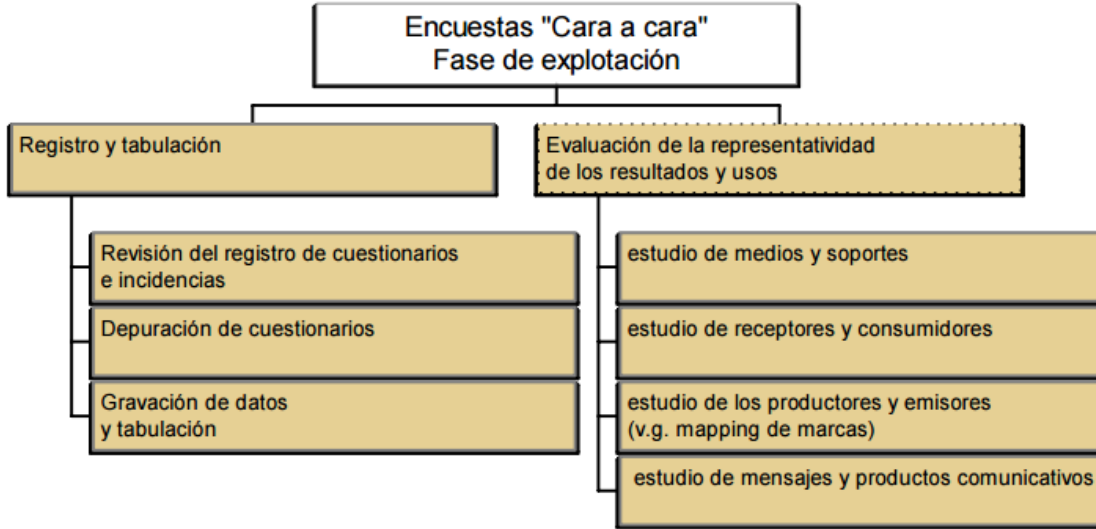
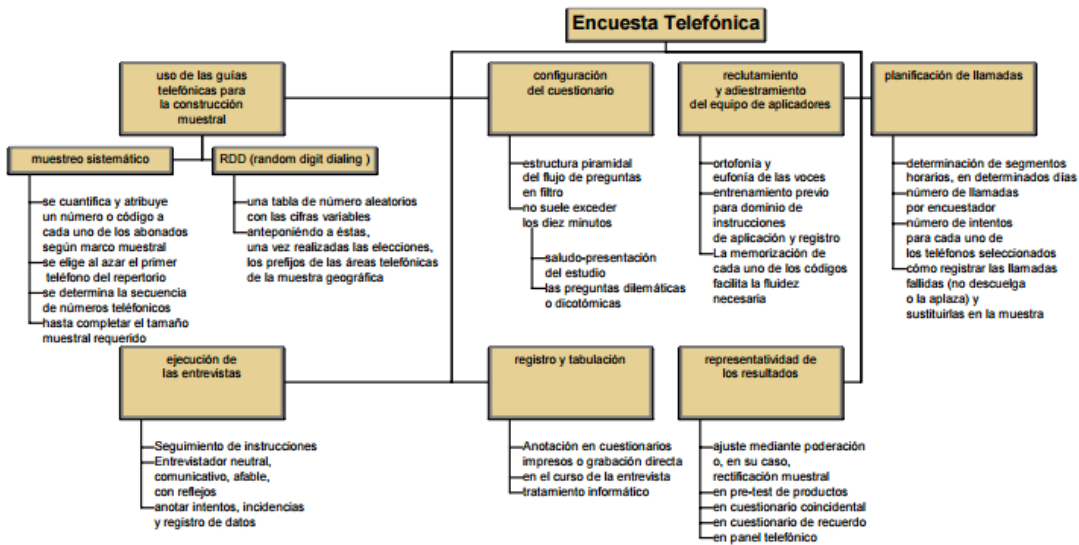


Figura 6. Formato para la fabricación de encuesta telefónica (encuestas, 2015).



Fuente de las figuras 9, 10, 11,12: propuesta de uso científico de encuestas mediante software (encuestas, 2015).

Con todos estos preceptos crearemos las encuestas para así recaudar la información de la hipótesis.

3.3.3. Hipótesis y conclusiones

De acuerdo a los resultados que arroje los informes de diferentes tipos aplicaremos un método donde se asociaran los resultados mediante la probabilidad empírica o frecuencia, debido a que los sucesos de mercado están estrechamente relacionados con patrones, por ende se hará un comparativo con el entorno dado que de acuerdo a las teorías, todas las economías capitalistas entran en ciclos y todos sus sectores tienen ciclos constantes que son repetitivos, por lo que se analizará también la factibilidad y el momento correcto de arrojar el producto al mercado. La hipótesis tendrá un enfoque, que será más orientado al servicio y la imagen del producto por eso analizaremos las tres dimensiones del marketing, para sacar la conclusión acertada sobre cuál será el análisis correcto y enfoque proporcional que se le deberá dar al producto, con este patrón este trabajo no solo servirá como modelo para estos productos, sino también para los productos que posteriormente se lancen para complementar las líneas de producción como tal (Publishing, 2014).

4. Etapa de análisis estratégico

4.1 Determinación de los factores claves del éxito.

Los factores claves del éxito es la sumatoria de todos los valores importantes de un sector que en nuestro caso es el sector de los alimentos cárnicos con valor agregado (apanados), estos se miden por la valoración que los clientes hacen de los productos, dependiendo de su enfoque y uso.

En el caso de TURKY que son los apanados, estos se debe tomar el modelo de análisis en el cual se tengan bases para productos directos, con lo anterior se usará el modelo que ha planteado una de las firmas más reconocidas en posicionamiento de productos de consumo masivo en Latinoamérica la cual es Nielsen Corp., quien aporta un modelo de 5 factores que ayudarán a contar con unos estándares para tomar decisiones:

Participación

Comunicar

Atraer

Punto de compra

Sostenibilidad

Con estos valores se dará una calificación a cada producto y con esto se lograra dar un valor numérico que nos guiara de cuáles serán las prioridades a atender del producto (Altieri, 2016).

Análisis de los Factores del Éxito: Como se ha podido ver en el análisis, los factores favorecen a TURKY porque que esta tuvo una valoración mayor, en los factores claves del mercado esto nos da un buen mensaje ya que la empresa tiene un alto potencial de posicionarse en el mercado como marca líder en el sector de los apanados, pese a todo le falta mejorar varios factores para poder lograrlo y este es mejorar los canales, pero esto ya se hará cuando se vea el desarrollo en el mercado, por ahora la competitividad de TURKY está en los rangos óptimos para una introducción.

4.2 Análisis del entorno externo

De acuerdo a los modelos planteados el mejor tipo de análisis de entorno se encuentra en Pestel, donde se analizan las fuerzas externas que afectan el sector y a la empresa en su entorno, este se enfatizara en gran medida en el manejo de toda la información que rodea la compañía, el sector y la industria cárnica, ya que estos factores son sumamente influyente en todo el proceso de selección de enfoque, puesto que también se debe definir si la inversión es rentable (Minutos, 2016).

Tabla 6. Análisis de PESTEL del macro entorno del sector agroindustrial avícola (GIPE), 2012)

perfil del Test	factores	muy negativo	negativo	indiferente	positivo	muy positivo
		Amenazas			oportunidades	
p o l i t i c o	El gobierno a causa de la crisis económica, causada por la revaluación del dólar y la depreciación del petróleo que era su principal fuente económica ha reenfocado su estrategia, empezando a generar incentivos a las empresas generadoras de empleos como las industrias.					x
	todas las empresas que estén relacionados con el sector agropecuarios en cualquiera de sus fases tienen líneas de créditos directas con tasas de intereses más económicas por parte de BANCOLDEX					x
	El gobierno entre sus nuevas políticas está en la reactivar sectores que estaban en decrecimiento como lo era la industria por lo que está mejorando sus condiciones más que todo, las que manejan una baja contaminación como lo es las transformadoras de valor y las de alimentos.					x
	los múltiples tratados de libre comercio permiten la entrada y salida de nuevos productos por lo que el mercado al que se llega es más amplio pero también la competencia.			x		
	A causa de la crisis económica, el gobierno ha recortado las ayudas fiscales	x				
	El gobierno se plantea una nueva reforma tributaria que afectara el balance de 80% empresas y 20% empleados a un 60% empresas y 40% empleados.		x			
e c o n o m i c o s	La económica colombiana se encuentra en una encrucijada, a causa de la caída de los precios de petróleo que ha roto la balanza comercial lo que genero el déficit, y ha disminuido en casi un 30% la capacidad adquisitiva de los consumidores por lo que son más reacios a la compra de bienes			x		
	El consumo de proteína animal a causa de la crisis a cambiado ya que, se ha cambiado de res a cerdo y pollo por su economía sumado, a que el pollo es el más económico de los dos enterminos de precio x kg					x
	El pollo en Colombia tiene ciclos muy irregulares por lo que en ciertas épocas del año, hay escases lo que causa un incremento en el precio e incluso agotado.		x			
	A pesar del factor del Dólar hay unos precios muy buenos del pollo internacional, a causa de los sobrestocks que hay a nivel global, de las aves.				x	

S O C I O - C U L T U R A L	Las tendencias sociales enfocadas a la alimentación sana, tiene como bandera principal al pollo como la proteína principal para el consumo					X	
	A causa del informe global, que se dio por parte de la OMS de que las carnes rojas tienen potenciales cancerígenos el pollo a tenido una aceptación más grande, sin contar que las empresas institucionales como colegios y restaurantes, lo han adoptado en gran medida.						X
	El consumidor se ha vuelto más exigente con la calidad de los productos, dado que las tendencias globales lo han puesto al tanto de cómo identificar los errores del fabricante por lo que la calidad ha venido cobrando más importancia que el precio.					X	
	La disponibilidad del producto se ha vuelto algo vital, ya que con las subidas de los precios las personas buscan los vienen menos escasos.		X				
	Culturalmente en Colombia el pollo ha sido parte de todas las mesas, y por esta razón todos los productos que estén hechos a base de él tienen una aceptación muy grande.					X	
T E C N O L O G I A	Gracias a la política de apoyo a la industria, el gobierno a reducido los aranceles para la importación de maquinaria de múltiples destinos,					X	
	La tecnología en el manejo de cárnicos de pollo es muy avanzada en Colombia, ya que el sector avícola se ha actualizado mucho y es uno de los sectores que maneja de manera más eficiente su producción				X		
	El acceso de las tecnologías en los centros de producción están muy sesgados a los gremios lo que hace que no adquieran los bienes necesarios para progresar.					X	
	Las investigaciones en la reorganización de los compuestos de las materias primas a logrado que alimentos que antes eran, muy perjudiciales para la salud ya sean más consumibles para las personas que quieren cuidar su salud.					X	

afectarnos nos ayuden a contrarrestar a la competencia que no cumple con todos estos requisitos, analizando cada uno más en detalle vemos los siguiente:

Político: la situación económica que sufre Colombia a causa de los factores externos e internos ha hecho que la industria de todo tipo en la que entra TURKY sea más apoyada con lo respectivo a créditos monetarios y apoyos legales (laborales, organizacionales y ambientales), pero en lo respectivo a lo tributario se le recorta por falta de dinero en el estado, también la nueva reformulación de lo tributario podría liberar la carga fiscal sobre la empresa, pero recargaría más el consumidor final que con un ingreso per cápita mínimo que no logra abarcar 49% de la canasta familiar podría quedar muy afectado su consumo en especial en la compra de alimentos de calidad que es el sector de TURKY.

Económico: la economía no pasa por el mejor momento pero TURKY al ser una empresa de alimentos y esta al estar en un sector que es vital para la supervivencia no se afecta mucho el consumo, debido al principio de la necesidad, pero esta si sufre con los ciclos productivos irregulares del pollo afectan el aprovisionamiento inminente del producto, lo cual puede afectar la producción pero las importaciones pueden compensar este déficit, lo cual se vuelve algo controlable.

Socio-cultural: Las tendencias sociales modernas, la cultura gastronómica colombiana y el fácil acceso del producto, posicionan a los alimentos a base de pollo como líderes de la alimentación de los colombianos, lo que le da una oportunidad única a TURKY para posicionar sus productos ya que la población está más receptiva a recibir productos nuevos con valor agregado.

Tecnología: es un factor que está a favor de TURKY al tener asesores y expertos acompañándolo en el proceso de compra de Tecnología lo que pone a Turkey a la vanguardia, logrando aprovechar esta ventaja productiva para reducir los costos de producción sin contar que se mejora la calidad del producto, la capacidad productiva y le genera un valor agregado intrínseco, lo que le da a la empresa mayores posibilidades de certificarse ante los entes territoriales.

Ecológico: el factor ecológico es el que más la afecta pero esto es algo general debido a que el sector como tal es industrial que de los tres sectores económicos es el más contaminante, pero TURKY debe enfatizar en reducir estos impactos ya que su industria es muy señalada por desperdicio de agua y procesar carnes, pero esto es un factor controlable con tecnología y mejoramiento de proceso.

Legal: el factor legal se convierte no en una barrera sino más en un obstáculo a sobrepasar debido a que son factores que influyen de manera indirecta los otros factores, como la certificación de las plantas internacionales y nacionales, pero esto a la hora de la verdad es algo que se puede manejar porque son factores que solo dificultarían los otros procesos más que detenerlo o retenerlos, sin contar que si se logra le dará más prestigio a la industria de TURKY por ser totalmente certificada en todos sus procesos.

4.3 Análisis DOFA

El cuadro de del análisis comparativo DOFA, se hace una aclaración que este se visualizó bajo un análisis no solo interno sino también externo.

Tabla 7. Análisis DOFA de la empresa TURKY.

Analisis DOFA	oportunidades: descritos en el analisis del PESTEL	amenazas: descritos en el analisis de PESTEL
Fortalezas: descritas en los factores del éxito	<p>estrategias de ataque:</p> <p>1) las presentaciones que nosotros tenemos, nos dan posibilidades de captar todos los mercados desde el Retail hasta el institucional por lo que una estrategia valida será abrir el target principal (institucional) y abrir un poco el secundario (retail), así se diluirá el riesgo.</p> <p>2) la exigencia de calidad de los clientes nos dará la oportunidad de introducirnos con la fortaleza de TURKY que es las materias primas de alta calidad y la tecnología de punta, lo que hará ver la marca como una calidad muy superior al precio que se va ofrecer.</p> <p>3) aventajándose a la tecnología que se tiene se pueden reducir los costos de producción hasta el punto que haga más rentable el producto, o que podemos reducir su precio para generar más volumen.</p> <p>4) Para diluir un potencial riesgo de abastecimiento se debe traer un 50% de materia prima importada y otro 50% de materia prima nacional con esto se abaratan los precios de los insumos y se puede responder con las necesidades del mercado.</p> <p>5) con el factor diferenciador que tiene TURKY en su calidad se puede generar una nueva segmentación del mercado de apanado, para que sean apanados de 100% pollo en vez de pasta de pollo, así posicionarnos en un nicho específico.</p>	<p>Estrategias defensivas:</p> <p>1) pese a que los incentivos tributarios no este activos esto no puede frenar la posibilidad de producción lo que debe hacer la empresa es certificarse para de esta manera aplicar a los incentivos por calidad y renombre.</p> <p>2) la búsqueda de proveedores nacionales se puede complicar a causa de las legislaciones reguladoras del INVIMA pero, esto no significa que tenga que todas no estén preparadas solo es cuestión de mantenerse informados y si es el caso de apoyar algunos potenciales aliados estratégicos.</p> <p>3) Los proveedores internacionales a los que importamos manejan varias plantas a nivel global, lo que habrá que verificar es cuales plantas están calificadas o capacitadas para estos procesos lo que tocara será la verificación del trabajo.</p>
Debilidades: descritas en los factores del éxito	<p>Refuerzos/mejoras:</p> <p>1) hay reforzar la imagen de la marca el poco reconocimiento en el mercado retai, y la poca recordación de la marca en el institucional, ha hecho que no se reconozca de manera efectiva la calidad del producto.</p> <p>2) hay que tener buenas existencias de materias primas dado que, a causa de las demanda el precio puede subir y puede afectar la utilidad de la empresa, por esta razón se deben analizar los comportamientos del precio y a demanda de los mismos.</p> <p>3) hay que abrir varias puertas en nuevos canales, porque en los productos de consumo masivo la apuesta no puede estar en una sola canasta la mejor manera es posicionarse un poco en los mercados de grandes superficies para poder generar una ganancia sostenida, así no se le haga mucha fuerza la idea es implementar, un segundo canal para tener también un análisis fiable del consumidor.</p>	<p>Retirarse:</p> <p>1) En factores productivos no deben retirarse de casi nada, pero si evitar entrar en el juego de los precios y del volumen masivo a causa de que la infraestructura, no abarca para manejar productos de baja calidad</p> <p>2) Evitar buscar proveedores muy económicos, ya que muchas veces no cumplen con las especificaciones legales que solicitan as autoridades, y si TURKY se va a introducir a los mercados masivos no puede darse el lujo de tener proveedores de producto.</p>

4.4 Análisis del sector industrial

El sector industrial donde se mueve TURKY específicamente es el de los productos cárnicos transformados a base de pollo que poseen un valor agregado, por su forma o presentación, este sector tiene varios micro segmentos; uno es los productos a base de musculo de pollo, otro es los embutidos de este tipo y el ultimo son los productos apanados que es donde se está enfocando esta investigación el cual tienen como competidores principales 2 empresas que son Calipso del Caribe y Kokorico, estas empresas tienen una gran trayectoria en este mercado más que todo en lo respectivo al mercado retail, pero en el institucional no están muy representados ya que usan las mismas presentaciones sin variar casi las recetas, ni darle un enfoque más corporativo al producto. Si analizamos a profundidad mirando los componentes industriales se analizara mediante el método triangular de análisis interno y externo.

Figura 7. Análisis de la industria, Competencia y empresa.



Fuente: Modelo de análisis externo e interno, técnicas de análisis de sectores industriales (forosh, 2005).

4.4.1 Estructura del mercado en que se compite

La estructura del mercado del pollo apanado es una estructura que maneja una competencia monopolística, esta se da en su mayoría por causas de estructuración organizacional y presencia en mercado, por lo que las empresas que llevan más tiempo, se convierten en los líderes indiscutibles del mercado sin validar dicho título. El mercado de los apanados se diferencia en solo dos fases que serán descritas a continuación:

Apanados Snacks: estos apanados son los recortes y los Nuggets los cuales están más dirigidos a las comidas rápidas y también a las comidas para niños.

Apanados restaurante: estos apanados comprenden los filetes o pinchos, son alimentos con un proceso más en su elaboración por lo que disminuye su velocidad de producción, aun así le da un gran valor agregado.

Estos dos mercados los dominan en el mercado institucional Kokorico y Calipso ya que cada uno se segmentó pero no por tipo o fases del mercado sino que lo hicieron por factores socioeconómicos como tal, calipso se especializó en productos muy económicos y de alta disponibilidad, en cambio kokorico lo hizo enfocándose en la imagen de los productos y en una calidad creada mediante mercadeo de tanteo probatorio gracias a que tiene sus propios restaurantes, por esta razón se dirige a una gama más alta mientras que calipso lo hace a una gama baja, pese a todo ello usan las mismas materias primas que es pasta de pollo, por lo que a pesar de su manejo monopolístico del mercado ninguna es capaz de saciar una necesidad de producto de calidad, por lo que esto se convierte en un nicho a satisfacer.

4.4.2 Análisis de los competidores

Los competidores que analizaremos serán los siguientes; Kokorico y Calipso ya que son los competidores directos en el mercado donde nos enfocamos, miraremos como repercute cada uno en el proceso.

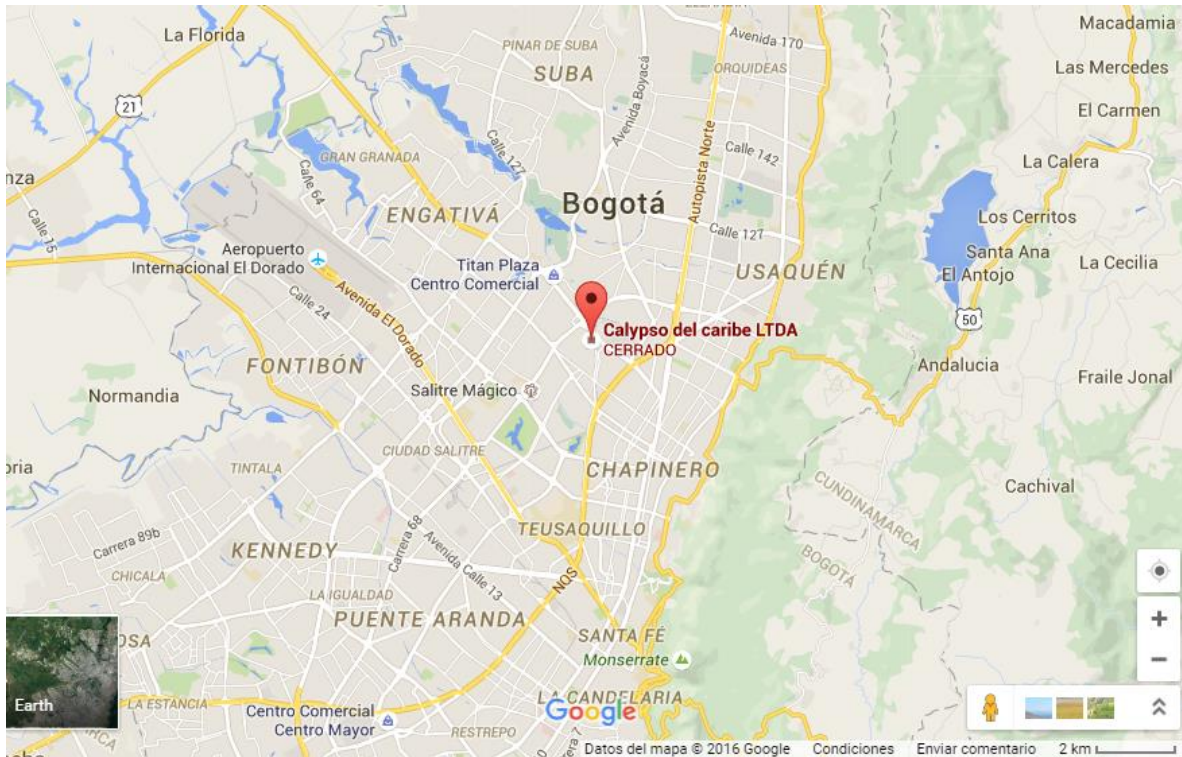
Calypso del caribe S.A

Figura 8. Logo de Calypso del Caribe.



Esta empresa oriunda de Bogotá se encuentra posicionada de una manera estratégica en la ciudad donde conecta con la autopista norte de Bogotá donde se converge toda la ruta de entrada y distribución de todos los insumos de la ciudad, por lo que su posición estratégica le da la ventaja a la hora de hacer la distribución y también de conseguir a mejor precios los insumos importados.

Figura 9. Mapa de Google de posición de la empresa Calypso.



Esta empresa cuenta con gran cantidad de empleados y distribuidores, ellos además de manejar el mercado de los pollos apanados también tienen otros productos como los son la proteína cárnica de diferentes fuentes como el pescado, cerdo, res, etc., también el mercado de las papas fritas en la cual es líder del mercado, Calypso maneja varias filiales que son zonas de distribución reconocidas por lo que captan un mercado aproximado de más de 22 millones de personas gracias a su presencia, posición y distribución, esto solo basándonos en las poblaciones a los que se acercan por lo que sus productos ya tienen un reconocimiento a nivel nacional.

mercancía esto se muestra en los tipos de compradores de sus productos en el mercado institucional; por lo general son empresas pequeñas o mercados de grandes superficies ya que su marca está clasificada de baja gama por la calidad de sus productos, pese a todo esto son los que más volumen generan en el mercado del pollo apanado, cubriendo un 60% del mercado de estos, la razón fundamental de la selección de sus productos son principalmente lo económico, dado que los productos de pollo apanado son considerados productos costosos, pese a que estos están hechos con pasta de pollo, y no con las partes que dan más valor nutricional o calórico.

KOKORICO (grupo convoca S.A)

El grupo Convoca que son los propietarios de la marca Kokorico es una empresa que lleva más de 40 años en el mercado en el negocio de los apanados y tiene una gran aceptación en el entorno ya que son productos que tienen un reconocimiento en el sector de productos a base de pollo gracias a todo el marketing que se ha generado alrededor de la marca, con el cual han posicionado su imagen como producto apanado de la más alta calidad, su enfoque objetivo esta en los restaurantes y el mercado retail, pero es altamente consumido también en el mercado institucional porque su presentación como producto es muy atractivo y esto le da un valor agregado especial, por lo que su empaque y su forma exhorta una calidad que lo hace ser percibido como un producto de alta gama, ahora mirando la posición de kokorico, podemos ver los siguiente.

Figura 11. Logo de la empresa Kokoriko.



Kokoriko cuenta con más de 129 puntos de venta a nivel nacional (dineros, 2014), esto además de que le permite cubrir la demanda de casi el 92% del mercado nacional, tiene varios puntos que los favorecen en gran medida puesto que posee una fuente estable y constante de consumo por sus locales, sumado a que manejan plantas pequeñas de producción en cada una de las principales ciudades del país y sus materias primas están organizadas (integración vertical hacia atrás) y negociadas (la mayoría de proveedores internacionales) de tal manera que sus suministro no se ve interrumpido, por lo que tienen una gran red de distribución, pero a su vez también tienen un gran error y es que al ser líderes no le imprimen a sus productos una estrategia de mejoramiento continuo por lo que no le dan más valor agregado a sus productos si no que prefieren subir el valor de los mismos y cambiar la apariencia para que este sea más atractiva, mas no que el producto tenga un mejor sabor (que es en un principio la razón del producto), por lo que competidores como Frisby le han hecho mella en su estrategia, pese a todo esto muchas empresas siguen consumiendo sus productos por el posicionamiento y legado de calidad

que tiene en la mente el consumidor, siguen prefiriendo al no haber más que se pueda consumir manteniendo estos rangos de calidad.

También la misión y la visión

Misión: Entregar a los consumidores productos alimenticios de calidad, nutritivos y saludables; desarrollados por un equipo humano competente, comprometido en proporcionar excelente servicio y satisfacción, generando desarrollo económico y social al país y rendimientos para los accionistas.

Visión: Ser en el 2012 la compañía de alimentos preferida en Colombia, con participación en mercados internacionales. Destacada por su innovación en el desarrollo de productos y servicios.

4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas

Análisis de Clientes poder de negociación

Los clientes a los que TURKY está enfocado primordialmente son clientes que antes que el precio demanda es inventario y rendimientos, esto más que todo se manifiesta por la insaciable necesidad de los consumidores finales (clientes retail) quienes a su vez han estado exigiendo al mercado mejor calidad en sus productos, debido a que ellos han evolucionado como consumidores y han empezado a ver una disparidad entre el producto que compran vs el precio que pagan. Por esta razón la necesidad de introducir productos nuevos con valor agregado que se equilibre con el dinero que están dando es algo que el mercado solicita, esto debido al nicho de clientes en el que TURKY se va a enfocar que son los institucionales, para así acoplarse al mercado con una estrategia que garantice clientes y ventas para los compradores de un producto de TURKY, el mercado institucional está a la

espera de estos productos pero, tiene sus reservas más que todo porque la disponibilidad y el rendimiento que a su vez se convierte en rentabilidad es algo que es poco común en el mercado, por esta razón se debe ser garante de esto para poder mantener a un cliente feliz que consume gran cantidad, y así el enfoque de TURKY no solo será de innovación de producto sino de optimización productiva y manejo de inventarios amplios.

Análisis de proveedor capacidad de negociación

Los proveedores acorde a su trayectoria siempre tuvieron un poder de negociación muy grande, pero después de la apertura económica estos han tenido que restar su capacidad debido a que ellos no pueden abusar del precio como lo hacían antes, puesto que ya se rigen por la ley de la oferta y la demanda internacional, los cuales tienen unos precios más competitivos al no poseer aranceles de cuenta de los tratados de libre comercio, a pesar de todo la demanda y oferta internacional se ven regidos por unos ciclos de productividad que pueden elevar los precios para ser superiores a los nacionales, más este para compensar dicha falencia tiene un producto con alto valor agregado y que posee una excelente calidad y rendimiento, debido a que los nacionales no tienen casi valor agregado, una de estas falencias es la siguiente; el pollo lo comercializa sin ningún valor agregado como lo es el proceso de separación mecánica, mientras que la importada tienen separación mecánica de residuos, gracias a esto cuando compres pollo importado el 100% de ese pollo es el musculo del ave y la grasa mínima acorde a las legislaciones globales, no con un componente de sobras industriales como la piel o el hueso, por esta razón el valor agregado del importado compensa con creces su precio, también se sabe que los mayores proveedores de pollo tienen también sus plantas de transformación por lo que intencionalmente no se esfuerzan en saciar completamente la demanda de los competidores,

sino primero la producción propia, el único factor que puede llegar a influenciar por parte de los proveedores nacionales e importados en el mercado es el desabastecimiento, debido a que el pollo se ha convertido en el alimento proteínico favorito de más del 74% de la población de la tierra, esto genera que haya un exceso de demanda que ocasiona que la oferta no esté siempre a la orden del día, por esta razón los precios de las piezas de pollo varían mucho pero más que todo en temporadas de alto consumo como lo es Mayo y Noviembre que son vísperas de vacaciones, por lo que el precio puede llegar incluso a sobrepasar el 40% de valor de cada pieza de pollo, por lo que es bueno hacer compras por ciclos evitando estas subidas en el precio y así limitar el poder de negociación del proveedor, pero aun sin hacer esto en general al pollo ser un producto “comodity” los proveedores son demasiados como para infundir alguna variación o técnica de dominio sobre el mercado, ahora frente a los demás compuestos como los son la miga de pan y los adherentes, estos se encuentran en gran abundancia al ser bases de la cadena alimenticia por esta misma razón no habrá problemas con ellos.

Análisis de productos sustitutos del pollo apanado Amenaza

Este análisis será más corto debido a que el pollo en muchos mercados es un producto sustituto, y el pollo apanado que entra en un mercado de productos apanados no tiene sustitutos que cumplan con su mismo propósito, debido a que por lo general son más costosos o no tienen ni se acercan a la idea de sabor que genera el ave envuelta en miga de pan como tal, solo otras aves podría reemplazar este sabor, pero estas al no tener un mercado masivo no logran entrar en el nicho de producto sustituto a considerar, el pavo apanado o palomas apanadas, solo aplica a sectores específicos donde la gastronomía de

estas aves donde es muy común consumirlas y se han generado variaciones en su consumo natural, pero el pollo no tiene rival visible en calidad, aceptación o precio.

Análisis de Competencia Amenaza

Este es el factor que más relevancia tiene puesto que puede afectar de manera más efectiva a la empresa, esto es la competencia, si hacemos un análisis de las piezas con sus respectivos competidores analizaremos como influyen estos en las decisiones y que ventajas posee cada empresa en lo respectivo al mercado de los apanados, ya que las demás empresas llevan mucho tiempo en el mercado y han logrando posicionarse de una manera estratégica en el mercado de los apanados, por esta razón esta será la amenaza más palpable de todas lo que respecta a la análisis industrial. En conclusión el único factor que debiera ser observado de una manera más específica es la competencia, debido a que esta es la única que genera una posible barrera hacia el crecimiento y permanencia de la empresa que es la misión de TURKY, por esta razón si se observa en el análisis pasado podemos ver que cada uno tiene una posición muy fuerte en el mercado y que solo con un producto innovador podemos romper la barrera de esta competencia monopolística.

4.5 Estructura comercial y de mercadeo del sector

El sector del pollo apanado se divide de la siguiente manera de acuerdo a las fuentes oficiales (FENAVI, 2016), en el mercado de consumo masivo o retail la distribución porcentual del mercado se hace un 38% está en los mercados de grandes superficies y el 62% está en los puntos de consumo (restaurantes, hoteles, etc) la manera de como adquieren los clientes institucionales estos productos se divide de la siguiente manera; un 23% de las empresas fabrican sus propios productos comprando las materias primas por separado y el

otro 67% compran el producto ya listo para ser preparado, la tendencia de la preparación manual está en decadencia por varias razones, unas son los costos en tiempo de mano de obra y pérdida de producto que tiene una empresa al tener que fabricar un producto, puesto que fabricar sin tener todos los implementos genera mucha pérdida, y el segundo es que muchas empresas productoras ofrecen productos a los que una empresa como un comedor o restaurante se puede acomodar fácilmente y si es necesario hacer las modificaciones pertinentes sin tener que incurrir en grandes costos. El mercado lo dominan en su mayoría dos empresas que es Calipso del Caribe y Kokorico quienes dominan más del 88% aproximadamente del mercado medible, el resto del mercado se lo distribuye en las marcas extranjeras que no están muy posicionadas en la mente del consumidor en general, pero que tienen mercados de nichos específicos como saborizados o bajos en sodio, por esta razón el mercado al que vamos a entrar que es el general, tenemos que entrar con un diferenciador claro puesto que en este mercado se practica una competencia monopolística, la razón de este tipo de competencia y el por qué un producto tan simple en la práctica como lo es el pollo apanado no tienen tantos oferentes como debería serán explicadas a continuación:

Canales: las empresas que tienen el dominio del mercado atacan todos los mercados al mismo tiempo debido a que tienen la capacidad de abarcar varios canales a la vez, por lo que saturan las posibilidades de competir sumado a que cada una es líder de los diferentes enfoques del mercado.

Posicionamiento y trayectoria: en el gremio del HORECA, estas dos marcas han acompañado a las empresas del mercado institucional por más de 20 años, por lo que son productos que poseen una confianza muy afianzada y crearon una imagen de respaldo que los empresarios valoran.

Capacidad productiva: el problema número uno es saciar el mercado con un producto y el segundo su disponibilidad, este último factor tiene varios rubros que lo afectan como lo son: la disponibilidad del insumo principal que es el pollo, y la disponibilidad del panko el cual no esta tan asequible implementación o consecución a menos que sea importado, sin contar que el costo de fabricación del Panko es muy alto si no se manejan los volúmenes correctos, en el caso de que no se cumplan estos propósitos la capacidad de competir es casi nula.

Estos factores hacen casi imposible que una empresa pequeña pueda intentar competir con estas marcas por lo que la única manera es entrar a competir ya siendo grande, o con un renombre construido como lo tiene TURKY, pero pese a esto no solo es una cuestión de suministro sino también de innovación porque el mercado y los consumidores también tienen un inconformismo que se ha ocasionado por las mismas empresas que dominan el mercado de los apanados, por lo que estos al estar en esta posición dominante otorgada por su capacidad productiva y mercadeo no han querido agregarle más valor o evolucionar su producto sino más bien prefieren mantener solo rentable el mercado, con lo que se da una oportunidad óptima para una empresa como TURKY que cree un modelo de competencia perfecta, ya que esta le permitirá tener la iniciativa avanzar más que los demás. El tipo de competencia que se maneja es la que ya se había hablado antes, es tipo oligopolio puesto que solo dos empresas dominan casi el todo el mercado, pero está a pesar de sus condiciones no es oligopolística del todo dependen de gran cantidad de factores del mercado externo que ellos no controlan como la disponibilidad del pollo y también los suplementos necesarios para la fabricación del apanado (panko, apelmazante, grasas, etc.) pese a esto empresas como kokorico han notado

este factor y han comenzado una integración vertical hacia atrás con la adquisición de un molino y de granjas polleras pero esta empresa aun así no ha logrado alcanzar la calidad de insumos que necesita para fabricar productos que sean líderes indiscutibles, porque hasta ellos que tiene un buen musculo financiero y un “lobby” importante no pueden ejecutar control del precio y demanda que es un principio básico de la oferta (Avesco, 2016). A continuación se hará un análisis directo de los del área comercial y mercadeo sacando los datos generales.

Tabla 8. Cuadro del esquema de competitividad de los competidores VS TURKY.

Competidores	descripción del proceso	como está conformada el área comercial
TURKY	<p>Tiene una planta de producción ubicada en Itagüí, desde la que despacha producto a todo lo largo y ancho de Antioquia, Risaralda, Quindío y Cali, que son las zonas de distribución principales, el producto cárnico de TURKY que son los chuzos, filetes y variedades son líderes de esta zona.</p>	<p>El área comercial está compuesta por un director Comercial, 10 vendedores que atiende las zonas que están segmentadas por tipos de clientes y zonas de cobertura, y un call center con 13 personas que reciben pedidos y coordinan la facturación.</p>
KOKORICO	<p>Esta empresa tiene 3 plantas ubicadas en Bogotá, Barranquilla y Cali desde las que se atiende en los más de 248 puntos de venta directos que tiene a nivel nacional sumado, a su presencia comercial en todos los</p>	<p>El área comercial está encabezada por el CEO comercial general de grupo convoca, que se subdivide en la gerencia comercial nacional y gerencia comercial internacional, que sigue los directos comerciales de división y estos se subdividen en vendedores senior y vendedores junior</p>

	hipermercados del país.	en total son 128 personas que conforman el área comercial de Kokorico.
CALYPSO	Calypso cuenta con una planta de producción en Bogotá que están en la entrada sur por Soacha, esta empresa tiene centros de almacenamiento y también tienen distribuidores aliados que sirven como apoyo para sus canales y sus presentaciones, también tienen bodegas como centros de distribución estratégicos desde los que inundan el mercado con sus productos en todo lo ancho del mercado nacional.	El área comercial está dividida en un director comercial, 23 comerciales y 22 auxiliares, estos se encargan de desarrollar negocios sostener, clientes y hacer gran parte del servicio al cliente.

4.6 Mapa de productos y precios

A continuación el mapa de productos y precios de TURKY con la competencia:

Tabla 9. Comparativo del portafolio de la competencia VS TURKY

producto	codigo	referencia
hamburguesas de pollo apanado TURKY	HPRA x 90	Hamb Pollo Apanada x 900gr
	HPRA x 125	Hamb Pollo Apanada x 1250gr
	HM x 90	
hamburguesas de pollo apanado Kalypso	90gr	milanesa de pollo apanado x 360gr
	90gr	milanesa de pollo apanado x 1440gr
	160gr	milanesa de pollo apanado x 2540gr
hamburguesas de pollo apanado Kokorico	100gr	hamburguesa tipo apanado x 1kg
	150gr	hamburguesa tipo apanado x 1,5kg
	300gr	hamburguesa tipo apanado x 3 kg
<p>Como se puede ver la diferencia que hay entre productos es muy aplica y se da en su mayoría a causa de los enfoques de cada compañía, el caso de Kalypso es un caso de volumen en el que se ofrece más en unas raciones que no necesariamente sean las óptimas para el clientes, pero que sí lo son para la producción ya que, esos gramajes específicos que se manejan son más fácil producir en esos tamaños y tandas; kokorico a su vez se va por algo más estandarizado desde el punto internacional, pero se nota que no hay un estudio del uso del producto por parte del clientes por esta razón hacen todo demasiado estándar, lo que también a su vez incrementa los costos del producto, en cambio Turkey lo hace de acuerdo a un análisis que hay de los pedidos que los clientes por lo general solicitan y también en el tipo de cantidades que a una empresa institucional le es útil, ya que un producto para el mercado al que nos dirigimos no solo debe ser atractivo y delicioso sino tener factores como el rendimiento y la facilidad de uso.</p>		
recortes apanados TURKY	CPA x 45	Cubos de pechuga apanada x 1kg
	PA x 30	Palitos apanados x 1kg
recortes apanados Kalypso	20gr	paquete de nuggets x 1680 gr de 84 unidades
	20gr	paquete de nuggets x 300 gr de 15 unidades
recortes apanados Kokorico	30gr	paquete de nuggets x 300 gr de 10 unidades
	30gr	paquete de nuggets x 900gr de 30 unidades
<p>Los apanados que manejan cada uno son diferentes a los que TURKY piensa ofrecer porque, el mercado siempre se ha enfocado en los Nuggets como líder indiscutible de los recortes pero, el enfoque de los productos no puede ser solo ese, ya que deben cambiar la imagen del Nuggets y crear un diferenciador que se llamara cubo apanado, otro también en el que se debe incursionar es el palo de pollo apanado, esto con la idea de generar unos productos diferenciadores en el mercado que muestren a TURKY como una compañía diferente a los demás.</p>		
Filetes de Pollo Apanado TURKY	FA x 100	Filete de pollo apanado x 1000
	FA x 125	Filete de pollo apanado x 1250
	FA x 170	Filete de pollo apanado x 850
	FA x 245	Filete de pollo apanado x 1225
Filetes de pollo apanado Kalipso	90gr	filete de pollo apanado x 900gr
	180gr	filete de pollo apanado x 1800gr
filetes de pollo apanado Kokorico	100gr	Filete de pollo apanado x 1000
	150gr	filete de pollo apanado x 1200
<p>Los filetes es una apuesta que se tiene en los productos ya que, a pesar de que su consumo no están algo se piensa incentivar con una introducción a precios bajos, la idea es crear todo un universo de platos sobre este producto, así como lo hizo la chuleta de cerdo en su momento, esta es una apuesta que se tiene que revisar ya que, los competidores no apuestan mucho a este producto y lo manejan en tamaños bajos.</p>		

Fuente: Creación propia

El precio 1 (PV1): Es el precio al que se le va a vender a los restaurantes, hoteles y clientes en general, quiere decir al cliente general que va a consumir y/o usar el producto.

El precio 2 (PV2): Es el precio al que se le va a vender a los supermercados, distribuidores e institucionales ya que, estos necesitan un margen para poder trabajar y revender, por esta razón se les venderá un poco más barato.

La idea general de este control de precios es evitar un desgaste de la marca a causa de promociones forzadas o canibalizaciones de mercado por la competencia de algunos clientes o distribuidores, de esta manera estandarizar un precio en el mercado y dar una imagen uniforme de institucionalidad.

Tabla 10. Comparativo monetario y porcentual de los productos de la competencia Vs TURKY

			Precios del mercado x unidad	Diferencia vs TURKY
<u>hamburguesas</u>	90gr	milanesa de pollo apanado x 360gr	\$ 4.500	5%
<u>de pollo</u>	90gr	milanesa de pollo apanado x 1440gr	\$ 12.300	7%
<u>apanado Kalypso</u>	160gr	milanesa de pollo apanado x 2540gr	\$ 22.000	10%
<u>hamburguesas</u>	100gr	hamburguesa tipo apanado x 1kg	\$ 13.400	15%
<u>de pollo</u>	150gr	hamburguesa tipo apanado x 1,5kg	\$ 16.000	20%
<u>apanado</u>				
<u>Kokorico</u>	300gr	hamburguesa tipo apanado x 3 kg	\$ 32.000	32%
<u>Filetes de pollo</u>	90gr	filete de pollo apanado x 900gr	\$ 21.800	8%
<u>apanado Kalipso</u>	180gr	filete de pollo apanado x 1800gr	\$ 31.000	10%
<u>filetes de pollo</u>	100gr	Filete de pollo apanado x 1000	\$ 25.700	23%
<u>apanado</u>				
<u>Kokorico</u>	150gr	filete de pollo apanado x 1200	\$ 28.000	27%
<u>recortes</u>	20gr	paquete de nuggets x 1680 gr de 84 unidades	\$ 32.000	14%
<u>apanados</u>				
<u>Kalypso</u>	20gr	paquete de nuggets x 300 gr de 15 unidades	\$ 10.500	13%
<u>recortes</u>	30gr	paquete de nuggets x 300 gr de 10 unidades	\$ 13.400	53%
<u>apanados</u>				
<u>Kokorico</u>	30gr	paquete de nuggets x 900gr de 30 unidades	\$ 35.700	50%

Fuente: creación propia

4.7 Análisis de cliente y el consumidor

Tabla 11. Las necesidades primarias del consumidor objetivo del mercado

Rubros	Descripcion
Necesidad primaria	El mercado de los apanados como el mercado de alimentos tiene dos tipos de consumidor, que se manifiestan ante un planta de producción como TURKY y son los siguientes, el consumidor final (o persona natural) y el consumidor institucional (las empresas), los primeros tienen una búsqueda impulsada por la necesidad de alimentación a base de proteína que se combina con el deseo de comer algo crocante y rápido de obtener, los segundos buscan por los principios básicos de la existencia de una empresa conseguir un producto a base de carne o transformado que tenga un valor agregado que les permita mediante la venta, el crecimiento y permanencia de sus operaciones o empresas.
Características de segmentacion	El producto va dirigido para las empresas de todos los sectores económicos, pero por las políticas de precios y disponibilidad de la empresa TURKY se sectorizara en un consumidor final que vaya del estrato 2,3,4, que es la media poblacional, con esto el producto será visto por el público en general y así generar un posicionamiento solido en el mercado, sumado además de que, tendrá un punto medio en caso de que la reacción de la competencia y el mercado genere, el desplazamiento de la marca hacia otro nicho poblacional; como tal el enfoque se da para las empresas que atienden este cliente final que se ha descrito anteriormente, como tal este público tiene acceso a todos los tipos de mercado por lo que el enfoque será a todo el canal institucional que de acuerdo a fuentes oficiales pueden ser más de 100.000 potenciales negocios (DANE, 2014), por lo que el enfoque del producto se deberá hacer de manera organizada .
Perfil del Segmento	<p>Consumidor institucional: Este que es nuestro enfoque de consumidor, tiene las características de que buscan como toda empresa un producto que aumente sus ventas y haga más rentable su negocio, pero eso si distribuyendo un producto que cumpla con las necesidades del cliente final que es su razón de ser.</p> <p>Consumido final: Este tipo de consumidor es uno que le gusta probar sabores, olores y texturas de calidad, que valora la calidad de un producto, pero que equilibra el costo de un producto con la calidad que recibe, quiere decir un consumidor consiente.</p>

5. Etapas de investigación de mercados aplicada al plan

5.1 Ficha técnica

Se realizó una encuesta de tipo cuantitativa con algunos valores cualitativos en las respuestas, esta fue creada como modelo de encuesta del consumidor con el formato de deseo y necesidad de Keller(Kotler keller, 2013) este formato fue creado de dicha manera por las siguientes razones. Primero definir las necesidades del cliente con el fin de definir tipo de productos, tipo de gramaje y también tipo de formato que él desea para los productos que ofreceremos en el mercado. Segundo definir que opciones y opiniones tienen de los productos los usuarios, además de que tipo de sugerencias nos pueden dar para así enfocarnos de una manera más adecuada a las necesidades que poseen.

La ficha técnica que describe el proceso es el siguiente:

Tabla 12. Descripción del proceso de análisis.

Empresa contratante	Fernando Gómez Ramírez y / o Distribuidora Milenium (TURKY)
Empresa de investigación	Sebastián Giraldo Tabares
Referencia del Estudio	Selección, necesidades y Expectativas
Objetivo	Identificar las necesidades del sector del mercado al que se va a dirigir los apanados de TURKY
Naturaleza del estudio	Cuantitativa y Cualitativa
Técnica	Encuesta digital y para contención encuesta personal

Instrumento	Cuestionario estructurado, con 10 preguntas, con factores cualitativas
Elemento maestral	Clientes fijos de Distribuidora Milenium, que sean potenciales consumidores de pollo
Alcance	Empresas e instituciones del valle de aburra que consuman o venta pollo apanado
Nivel de confianza y margen de error:	El nivel de confianza es alto por ser clientes conocidos y el margen de error 6,6%
Tamaño de la muestra	200 empresas
	Se dividen de manera equitativa proporcional al universo que se analizo
	Servicio de alimentación institucional: 5 empresas
	Restaurantes general: 50 empresas
	Restaurantes de snacks alitas: 80 empresas
	Distribuidoras de comida:30 empresas
	Clientes naturales : 35 empresas
Fecha del trabajo de campo	1 septiembre al 10 septiembre del 2016

Las preguntas que se realizaron tienen el siguiente formato de encuesta:

encuesta de productos apanados TURKY

Estamos realizando una investigación sobre los potenciales productos apanados que TURKY va a lanzar y nos gustaría saber qué tipo de productos y presentaciones le gustaría que se desarrollaran. Esto nos ayudará a realizar mejoras necesarias para poder estar acordes a las necesidades de ustedes nuestros clientes los cuales son nuestra razón de ser. La encuesta solo le tomará cinco minutos de su preciado tiempo.

***Obligatorio**

1. ¿ Su empresa Consume o comercializa, productos a base de pollo apanado? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

2. ¿Que tipo de productos de pollo apanado le interesan mas? puede seleccionar mas de una opción.

Marca solo un óvalo.

- Filetes de pechuga o contramuslo
 Dedos de Pollo
 Hamburguesa de pollo
 Nuggets
 Otros:

3. si la respuesta es filete de pechuga o contra muslo ¿ Que gramajes de este producto serian los óptimos para usted?

Marca solo un óvalo.

- 100 gr
 125gr
 170gr
 245gr
 Otros: _____

4. si la respuesta es dedos de pollo ¿ Que gramajes de este producto serian los óptimos para usted?

Marca solo un óvalo.

- 1 kg 30 unidades aprox cada unidad de 33g aprox
 330gr 10 unidades aprox cada unidad de 33g aprox
 726gr 22 unidades aprox cada unidad de 33g aprox
 Otros: _____

5. si la respuesta es hamburguesas de pollo ¿ Que gramajes de este producto serian los óptimos para usted?

Marca solo un óvalo.

- 90 gr (10 unidades)
- 100gr (20 unidades)
- 125gr (20 unidades)
- Otros: _____

6. si la respuesta es Nuggets ¿ Que gramajes de este producto serian los óptimos para usted?

Marca solo un óvalo.

- 1kg
- 2kg
- 5kg
- 10kg
- Otros: _____

propiedades y diferenciadores de los productos apanados de TURKY

califique de 1 a 5 la Importancia de los siguientes factores del producto para la toma de decisión de compra de los productos apanados de TURKY, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.

7. Sabor

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. rendimiento

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. presentacion

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. facilidad y uso en la preparación

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Que propiedades organolépticas le gustaría que tuviera los productos apanados?

Marca solo un óvalo.

- bajos en sodio y azúcares
- No tener alérgenos (Gluten, Huevo, GMO)
- SabORIZADOS (BBQ, Hierbas, Etc)
- adobos naturales

12. si su respuesta fue SabORIZADOS, ¿ Que sabores les gustaría tener?

Marca solo un óvalo.

- Cebolla y ajo
- barbecue (B.B.Q)
- barbecue picante (B.B.Q Hot)
- limón y pimienta
- teriyaki
- finas hierbas

Importancia de los factores economicos

califique de 1 a 5 la importancia de los siguientes factores productivos y económicos para la toma de decisión de compra de los productos apanados de TURKY, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.

13. Precio

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Calidad

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Disponibilidad

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Rentabilidad

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2 Resumen Ejecutivo

Para poder lograr los objetivos que se tenían propuestos para la empresa de TURKY se debe obtener unos datos respectivos, con el fin de poder dar solides a unas teorías propuestas en los puntos anteriores en lo que se espera se logre el objetivo, por esta razón primero definiremos que es una investigación cuantitativa, de acuerdo al autora Pita Fernández “ La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede” (Diaz, 2001), lo que significa que con unos datos físicos que se obtuvieron se asoció de tal manera que se lograron detecta patrones que luego se asociaron con unas estrategias. El método seleccionado fue la encuesta ya que es el método más fácil de percibir por el público al que nos vamos a dirigir que son las empresas, dado que por el mismo oficio comercial o manufacturero de las empresas estas usan el Correo electrónico para sus comunicaciones, por eso se envió la encuesta por un medio digital, pero en el proceso surgió algunos inconvenientes debido a que había algunas empresas que no estaban tan formalizadas como se calculó en un principio, así que no usa casi medios electrónicos lo cual casi genera que no se pudieran generar todas las respuestas solicitadas para el proceso de análisis técnico, debido a esto se tomo ya por la implementación de una estrategia directa, en la cual se involucró al área comercial, con la cual se hicieron las encuestas faltantes de manera física, ahora se tabularon todos los datos en un Excel para poder confrontar los resultados y poder sacar las conclusiones a las que se llegaron como lo fue las referencias más deseadas por los clientes, y los factores que realmente le importan al cliente y no los que se tenían en mente, a continuación se demostrará como fue cada parte del proceso.

5.3 Definición del problema y/u oportunidad

La definición del problema es la siguiente:

La necesidad de productos apanados que se acoplen a las necesidades establecidas del mercado que son en el orden expresado:

1. Disponibilidad
2. Calidad
3. Precio
4. Variedad
5. Rentabilidad

Todos los valores también deben estar acoplados con las nuevas tendencias light y que se acoplen a las legislaciones de productos grasos y bajos en sal que esta pronta de ser aprobada, y que cuente con los gramajes promedio que se han estado usando. La oportunidad que se nos presenta es lograr una redefinición del mercado ya que los productos que TURKY tendrán una gran aceptación en el mercado, gracias a que su precio es muy asequible al usuario y tienen un gran valor agregado que cumple con las necesidades solicitadas por los clientes finales, pese a todo esto hay un factor que los afecta y este es la disponibilidad de producto que es un problema macroeconómico que tienen todos los tipos de producción de Colombia, debido a la irregularidad del mercado de las materias primas cárnicas este puede verse muy interrumpido constantemente, por esta razón se necesita hacer una planeación estratégica de la compra de materias primas y empezar a hacer un enfoque más internacional usando en mayor medida producto del exterior, con

esto se aprovechara la oportunidad y así mejorará las posibilidades de éxito serán muy favorables.

5.4 Objetivos de la Investigación de Mercados

Esta investigación arrojó gran cantidad de resultados; los primeros que ocurrieron y afectaron son los siguientes:

Objetivo principal

- Determinar las necesidades del sector del mercado al que se van a dirigir los apanados de TURKY

Objetivos específicos

- Establecer y redefinir los gramajes de las referencias que serán ofertadas.
- Identificar y redefinir las referencias que serán ofrecidas.
- Detallar el orden de las necesidades de los clientes.
- Reconocer qué tipos de valores agregados buscan los clientes para aceptar el producto.
- Registrar los tipos de innovación que el producto podría tener para generar satisfacción en los clientes.

5.5 Metodología aplicada

La metodología aplicada fue una encuesta cuantitativa con algunos valores cualitativos, la cual es uno de los modelos del tipo (Kotler y Amstrong, 2013), donde se caracteriza y se le da forma a las necesidades de los clientes mediante preguntas con

respuestas fijas, pero también se le da la opción de opinar de una manera controlada, esta encuesta es de tipo exploratoria ya que la idea es saber qué tipos de intereses y gustos tenían los clientes en los potenciales tipos de productos que iba a ofrecer la empresa TURKY, y de esta manera lograr posicionar en el mercado los nuevos productos y lograr captar un porcentaje importante del mercado deseado, se usaron diferentes tipos de medios para la consecución de la encuesta; una fue por medios electrónicos y la otra fue por medio de la visita física, la primera fue para ejecutar el proceso en el menor comparativo tiempo vs costo, ya la segunda se hizo como una contención para lograr completar la solución del muestreo total, esta demanda la movilización de una persona que es el comercial que atiende al cliente para hacer de manera directa con el cliente las encuestas, y también a su vez se convierte en una oportunidad de captar información extra que no estaba percibida mediante la escucha de las problemáticas.

5.5.1 Muestra

La muestra se determinó utilizando el método de muestreo aleatorio estratificado en el cual se clasifico por tipos de clientes cada uno de los potenciales encuestados comenzando de la siguiente manera:

Distribuidora Milenium tiene 3000 clientes entre los cuales vamos a sacar un 10% de aquellos que consuman pollo por lo que haciendo un análisis profundo resulta que solo 2000 de ellos compran productos de pollo, o tienen que ver con el pollo, por esta razón se redujo el muestreo completo a solo 2000, lo cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Servicios institucionales de alimentación: 50 empresas
- Restaurantes generales: 500 empresas

- Restaurantes de snack, alistas o toppings: 800 empresas
- Distribuidoras generales: 300 empresas
- Clientes naturales grandes 350 personas

Nota: todos los datos son redondeados debido a que facilita más su cálculo.

Para arrojar unos datos más concisos se hizo lo siguiente: se sacó el 10% de cada uno de los clientes, por lo que al final el universo de encuestados fue el siguiente:

- Servicios institucionales de alimentación: 5 empresas
- Restaurantes generales:50 empresas
- Restaurantes de snack, alitas o toppings: 80 empresas
- Las Distribuidores generales: 30
- Clientes naturales grandes: 35 empresas.

Con esto se definió un universo de encuestados de 200 empresas y personas, ahora la selección de las empresas como tal se hizo bajo una condición de que se tuviera el correo electrónico, por lo que se puso que esta selección fue muy específica y no se sabe que posibilidades de error pueda generar, aunque en si cada una de los grupos a encuestar cumplió con las cantidades necesarias.

5.5.2 Medio digital

El medio que se usó para la consecución de los datos fue la aplicación para encuestas de Google Drive, la cual tiene una opción para tabular la información y que nos

permite analizar la captación de datos en vivo, pero para poder dar más seguridad a estos resultados, se pasaron los datos a Microsoft Excel y de ahí se hizo una depuración para evitar errores en la consecución de los mismos, de esta manera se sacó los resultados más claros.

5.5.3 Margen de error

Se calculó que de la población total de clientes que consumen pollo son 2000 aproximadamente, estos clientes son de la distribuidora Milenium que es el que comercializa los productos de TURKY, se sacó una muestra del 10% por lo que la encuesta tiene un margen de error del 6,6% en los resultados por esta razón.

5.6 Limitaciones

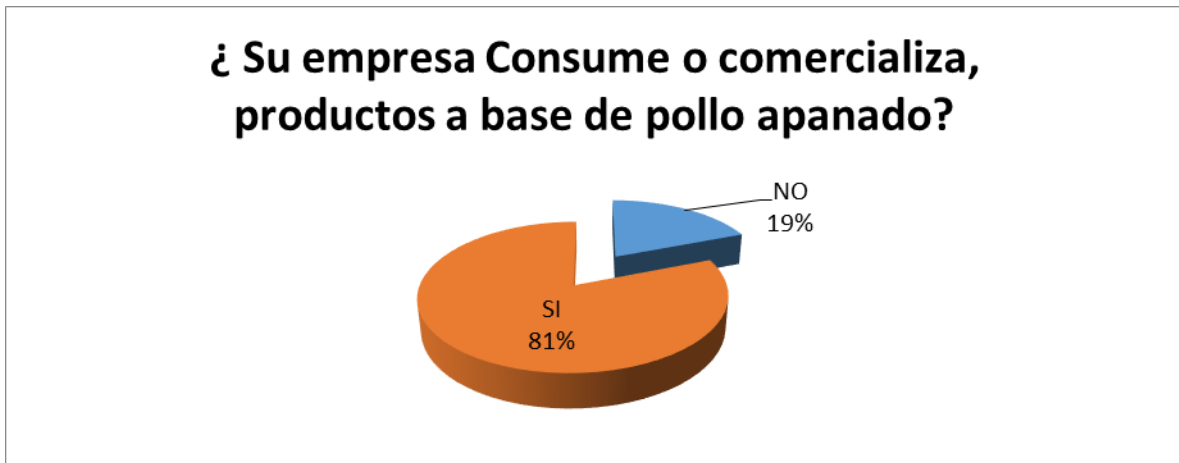
Las limitaciones que se encontraron con la consecución de la información fueron las siguientes:

- Los correos de algunos clientes estaban desactualizados por lo tanto tuvimos que informarlos para que nos colaboraran con la encuesta.
- Informar a los clientes personalmente de cómo se haría la encuesta y con qué fines, garantizando el anonimato de su nombre debido a que estos no confían tan fácil para dar la información.
- No poder garantizar que todos los clientes encuestados consumieran pollo debido a que muchos de ellos tienen razones sociales que no son del todo acorde con su labor real. La caracterización de los clientes, fue más complicada debido a que hay

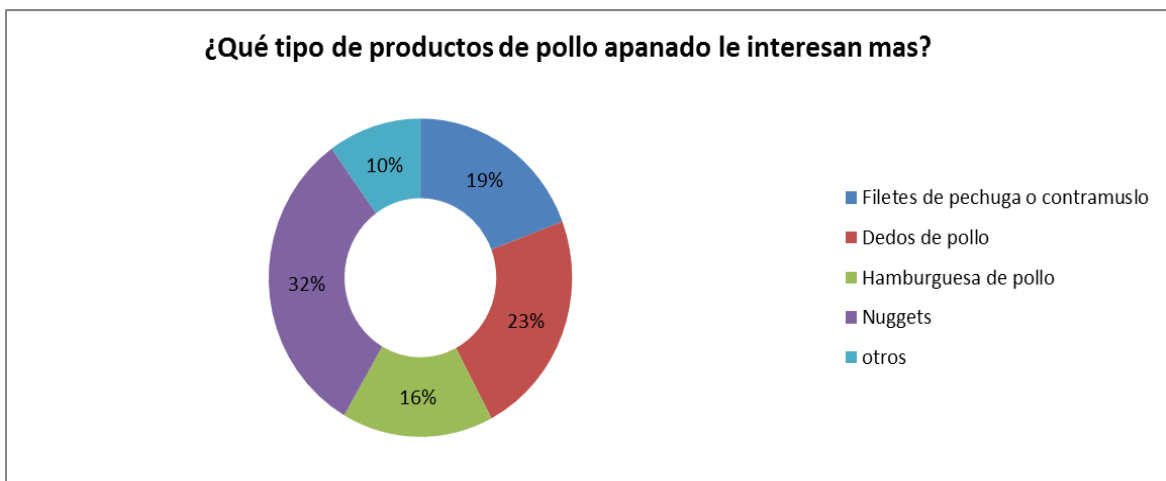
negocios institucionales que consumen muy poco en comparación a otro negocio que por su naturaleza son pequeños pero venden demasiado.

5.7 Hallazgos – Resultados de la investigación

5.7.1 Resultados Generales



La grafica nos muestra que de las 200 personas encuestadas nos dieron respuestas reveladoras el 81%, esto se traduce en 162 empresas nos dieron una respuesta positiva sobre el manejo de productos de pollo apanado, lo que permitirá sectorizar los clientes a los que se va a enfocar la encuesta y a los potenciales clientes a futuro.

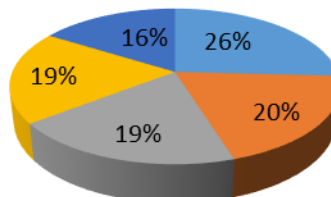


En este caso la gráfica nos muestra que un 32% de los clientes están interesados en los nuggets, el 23% los dedos de pollos, el 19% les interesa los filetes de pechuga y contramuslo, el 16% las hamburguesas de pollo ya por último un 10% selecciono otros productos que fueron los siguientes:

Palabras con la solución "otros"	
Crispetas	Frisnacks
Tiras de pollo apanado	Críspetas KFC
Crispetas de pollo KFC	Alitas
Tiras como las de Frisby	Muslos apanados
Alitas apanadas	Frisnacks
Crispetas KFC	Muslos apanados
Alitas apanadas	Alitas
Muslo	Muslos

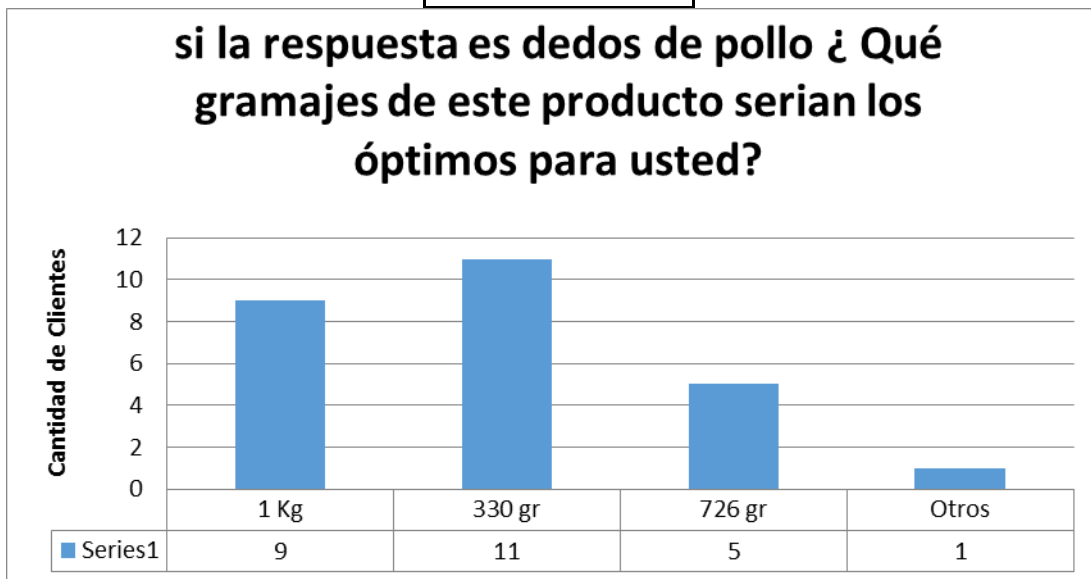
si la respuesta es filete de pechuga o contra muslo ¿ Que gramajes de este producto serian los óptimos para usted?

■ 100 gr ■ 125gr ■ 170gr ■ 245gr ■ Otros



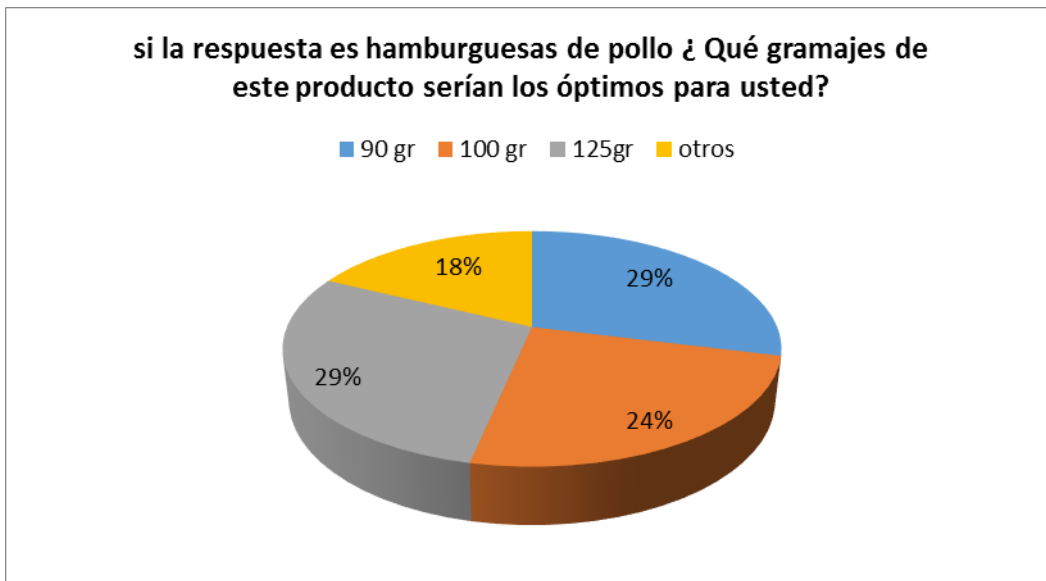
En esta gráfica podremos ver que las empresas que seleccionaron la respuestas “filete de pechuga y contramuslo” que en total fueron unas 38 nos mostraron que los gramajes seleccionados colmarían buena parte de su demanda un 84% de los encuestados , el 16% restante solicito otros gramajes que fueron los siguientes:

Palabras con la solución "otros"
350gr
200gr
200gr
350gr
200gr



En la encuesta donde la respuesta fue dedos de pollo 26 empresarios la seleccionaron por lo que los gramajes que seleccionaron fueron los más acordes, como se

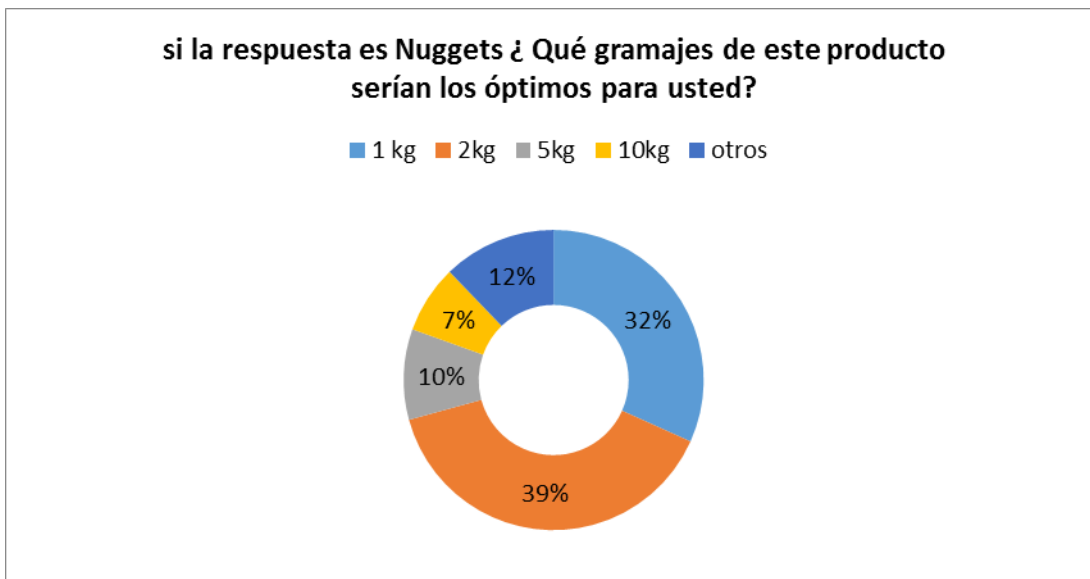
puede ver tienen una participación los gramajes muy cerrada solo diferenciada por 2 o 3 unidades, solo 1 selecciono un gramaje diferente y fue 500gr, pero esto es imposible por el tipo de gramaje que se maneja por unidad que es de 33gr aproximadamente.



En este caso los productos están muy equilibrados debido a que las propiedades de las hamburguesas varían muy poco, pero lo que más sorprende es que hubo un 18% que selecciono otros, y que los resultados que solicitaron fueron los siguientes:

Palabras con la solución "otros"
350gr
300gr
150gr
150 gr

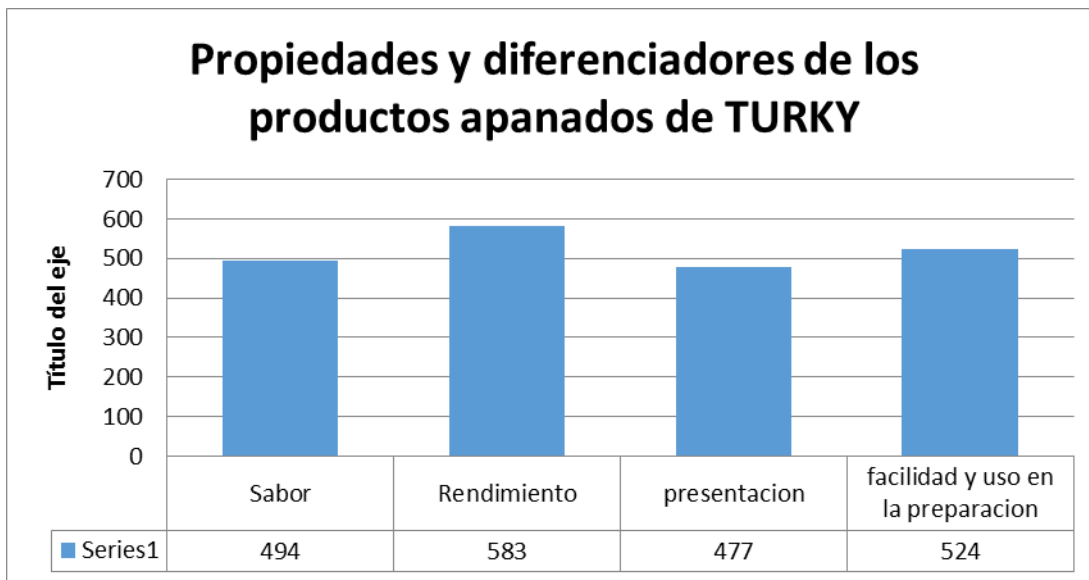
300gr
150gr
150 gr
150 gr



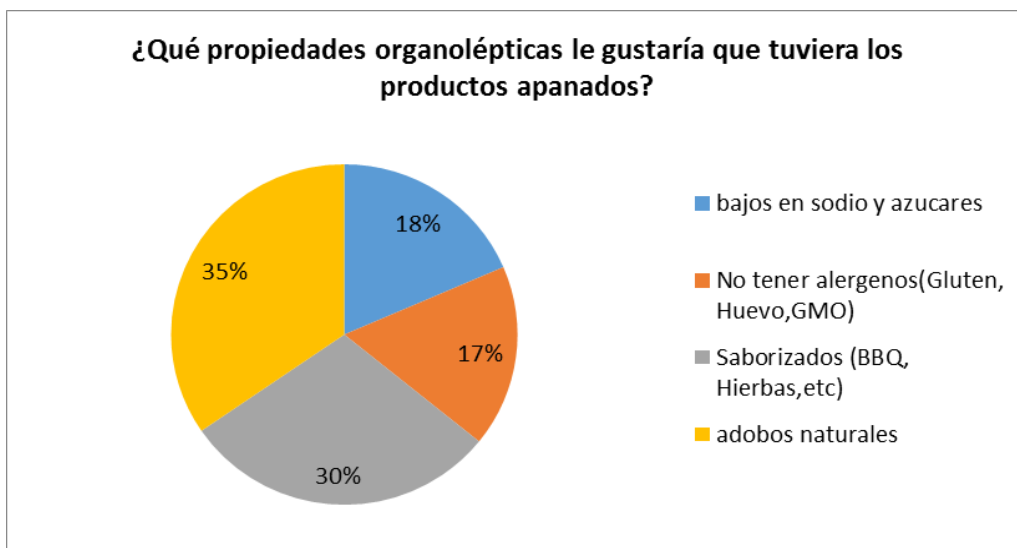
Es muy importante destacar que el nugget la tendencia está muy definido en las presentaciones de 2 kg y 1 kg que entre ambas son el 71 % de la intención de decisión, los gramajes altos como de 5 kg y 10 kg también tienen una participación importante del 17% por lo que es una buena opción y el 12% restante seleccionaron lo siguiente:

Palabras con la solución "otros"
1 Libra
500 gr
500 gr

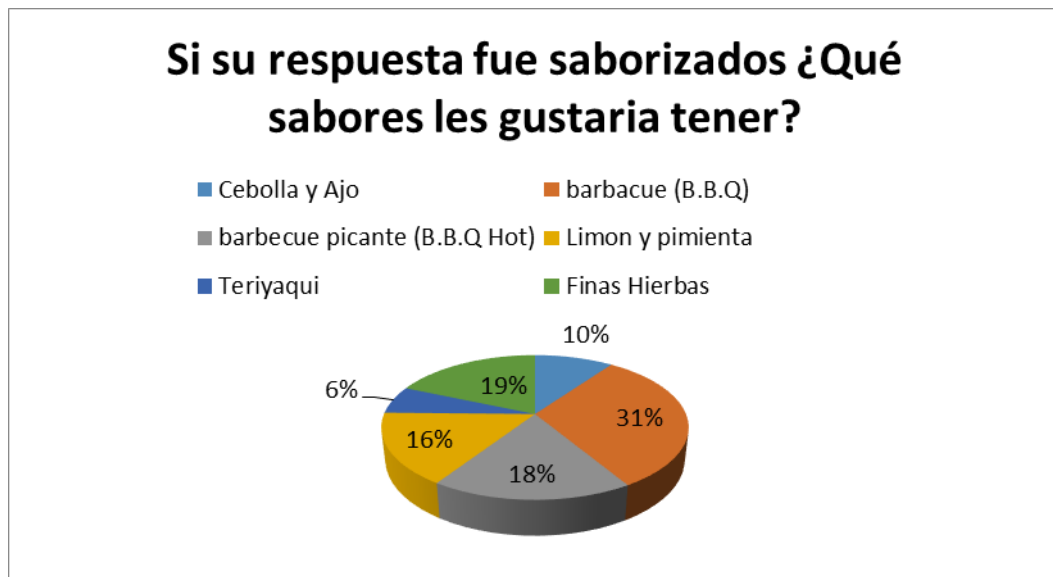
250 gr
cuarto de libra



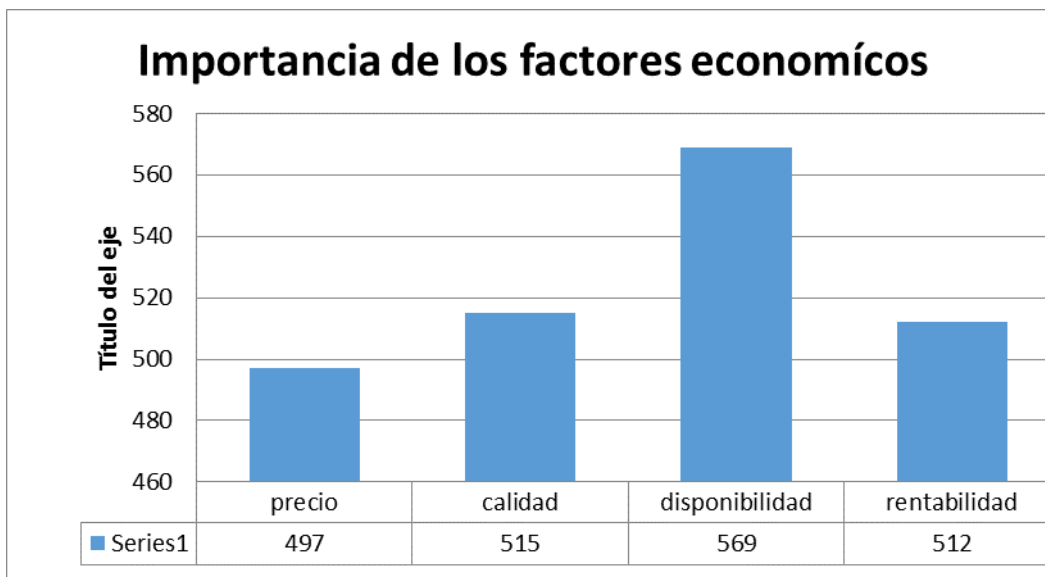
La selección de los diferenciadores es clave, pero saber en cual debe ir el enfoque principal es vital, como la encuesta muestra el rendimiento es el más importante, seguido de la facilidad y uso, después aparece el sabor de los productos y por ultimo su presentación física.



Estos son los valores intrínsecos del producto con lo que el productor tendrá una certificación de alta calidad y un nombre propio diferenciador en el mercado, los saborizados (de BBQ, hierbas, etc.) y los adobos naturales son los más apetecidos debido a que tiene un 65% de selección, pero los alérgenos y las cantidades bajas de sal y azúcar también cobran su importancia con un nada despreciable de 35%, lo que significa que los productos deberían tener todos los factores pero se debe priorizar y remarcar más las propiedades del sabor.



Como una subdivisión que se tuvo, si la respuesta era saborizados ¿cuáles serían los sabores claves? de ahí se notó una importante variación en la participación pensada, en el ámbito principal se encuentra el sabor BBQ de tipo estándar junto con el picante se llevan la mitad de la intención de compra, seguido por las finas hierbas y el limón pimienta quienes ocupan una importante representación, ya por último los sabores asociados la cebolla y ajo y el teriyaki terminaron siendo los menos seleccionados.



5.7.2 Información Sociodemográfica

El grupo que se analizó fueron las empresas a las que la empresa TURKY ya les comercializado productos cárnicos, todas ellas están ubicadas en el departamento de Antioquia, estas se dividen en restaurantes, distribuidoras, Hoteles, Casinos, todos ellos consumidores de pollo, cada uno tiene diferentes tipos de atención que serán clasificados en grupos socioeconómicos, todos los clientes por factores de la encuestas no fueron subdivididos sino unificados en un solo rubro, pero se sabe que la posición de cada uno acorde a la ciudad es de un 35% estratos socioeconómicos 1 y 2, 35% estratos 3,4 y 30% estratos 5 y 6, estos valores son aproximados porque por las condiciones de subdivisión de la ciudad son muy complejas, entonces el entendimiento de los estratos son muy poco claros. Con esto los resultados que arroje la investigación nos dará la respuesta sobre lo que se debe hacer para unas empresas que tienen un enfoque muy igualado a los mercados objetivos del retail y nos ayudara a sectorizar los resultados.

5.7.3 Comentarios puntuales

En esta encuesta ocurrieron varios sucesos puntuales que afectaron el proceso, el primero es que la encuesta virtual no la respondieron 63 empresas, debido a que ellos no dan datos sino en persona, por lo que se debió aprovechar la fuerza comercial para que en sus visitas hicieran los cuestionarios. Cuando se hicieron las encuestas arrojaron preguntas, de porqué y la razón del proyecto, se tuvo que preparar un protocolo para dichos casos el cual sorprendió a muchos clientes al verlo como una posibilidad para varios proyectos que tenían en mente, por lo que esto nos da una buena tendencia del proyecto, por las preguntas no se presentaron novedades ni opiniones extra. Las visitas físicas nos ayudaron también a visualizar otros factores que no se habían percibidos, como la percepción de la marca, también las percepciones y expectativas que los clientes tienen de los productos.

5.8 Conclusiones

Los resultados de esta encuesta revelaron varios factores importantes y son los siguientes:

Las referencias más importantes y que tendrán mayor rotación son los Nuggets y las dedos de pollo, la mayoría de las empresas encuestadas esperan estos productos, después le siguen las hamburguesas de pollo que en un primer momento se pensó que sería los más esperados, pero cobran una importancia visible, la gran sorpresa fue los filetes quien en un momento se pensó que iban a ser los más solicitados terminaron quedando de último lugar, esto replante los esquemas de producción en términos de prioridades, otro tema que apareció fue el deseo de los encuestados de poseer productos comercialmente reconocidos como los frisnacks, o las críspetas de pollo de KFC quienes son productos que son muy competitivos, esto deberá ser investigado a futuro con el fin de crear nuevas

referencias más competitivas, ya algo que se esperaba era la solicitud de alitas y muslo precocidos, pero estos por sus condiciones alimenticias no se pueden hacer debido a que tecnológicamente no hay manera de que no se sobresaturen de grasa, por eso quedará descartado dicho tema.

Otro tema que sorprendió fue la individualización de los gramajes, si lo subdividimos ocurrió lo siguiente:

Filete de pechuga y contra muslo: los gramajes de estas fueron seleccionados de manera medio equilibrada por lo que demuestra que son los correctos para atender el mercado, ya los gramajes propuestos de 500 gr son demasiado grandes para que queden bien precocidos por eso ese tipo de referencias tendrán que mirarse más adelante, la 300gr es una opción viable ya que los clientes en las entrevistas nos argumentaron que sus presentaciones más grandes manejan de ese tipo de producto por esto es importante, para cumplir con la demanda debemos implementarlo.

Dedos de pollo: los dedos de pollo tiene una tendencia escalonada a los gramajes precisos, por lo que los gramajes que se seleccionaron sirven para tener en cuenta, ya mirando la opinión de los productos que son de a libra, estos no se pueden generar debido a que la medida del recordé pollo de 33gr aproximadamente está diseñada para que tenga unas propiedades optimas de rendimiento con el aceite y si estas varían rendiría menos.

Hamburguesa de pollo: la hamburguesa de pollo tiene también gramajes equilibrados ya que todos tomaron opciones muy equilibradas en términos de productos, por esta razón podemos estar tranquilos en que las opciones que se escogieron fueron las correctas, pese a todo nos enviaron unos gramajes muy interesantes que son factibles que

son los 300 gr y 150 gr, aunque estos en el mercado de las hamburguesas casi no se ven pese a todo son factibles y posibles de aplicar a los clientes.

Nuggets: los Nuggets que fueron la revelación en temas de selección, ya que tiene posibilidades de convertirse en el producto estrella del portafolio, tuvo una selección más definida en son a las necesidades y estas fueron los de 1 y 2 kilos, ese estándar es el consumo por unidades de los restaurantes, ellos nos concretaron que se usaba mucho, pero que las tandas de producción venían en esos gramajes, otro tema revelador fue la solicitud de por libra (500 gramos) este es más que todo para los restaurantes que manejan sus producciones por plato servido, por esta razón es importante ver la viabilidad el producto, las demás referencias serán unificadas en la 5kg que es el más seleccionada en este caso debido a que la de 10kg habría un problema de empaque que tendría que ser analizado.

Otra conclusión fue el tema de los diferenciadores comerciales, es importante potenciar este proceso ya que para las empresas el rendimiento y la facilidad de uso es lo más importante incluso encima del sabor, esto más que todo se da porque cada uno tiene su técnica de sabor para poder competir, más la velocidad a veces de estos procesos es lo que complica el tema, sin contar que el aprovechamiento de todos los factores que influyen en una producción para evitar los costos ocultos de la logística que tanto afectan al sector de los alimentos, la presentación queda en un último plano, esto se sabía debido a que para la producción es indiferente el empaque lo más importante es que se proteja la mercancía, esto ayuda a enfocar el plan hacia lo que respecta de los valores agregados económicos que necesita el cliente. Los resultados de las propiedades organolépticas fueron claves porque los que se había pensado en un momento clave fue lo que ocurrió, y es que los adobos naturales y los sabores fueron el 65% de la selección lo que confirma los informes

cualitativos de la necesidad de productos diferenciadores reales con compuestos naturales, son la clave los demás valores como los que fue los alérgenos y el control de sodio cobra importancia relativa, ya que en su mayoría funciona para empresas que atienden nichos del mercado muy peculiares, lo que facilita su selección. Después de la selección de las propiedades los sabores a elegir fueron los más definidos por esta razón sorprendió que el sabor B.B.Q es el más preferido por los clientes ya que sus combinaciones son las que le dan el valor agregado que necesitan, sin contar la tendencia de los Snacks, si esto lo sumamos a que los Nuggets fueron los productos más seleccionados, la clave serán los Nuggets sabor B.BQ clásica y picante o hot, en este tipo de productos debería enfocarse el mercado. Algo sorprendente fue el factor económico que más afecta la disponibilidad es la clave del producto, el solo hecho de tener disponible es la clave, eso demuestra que hay una desatención por parte de los productos posicionados en el tema del abastecimiento, esto siguiendo el sentido lógico de las conclusiones, la calidad que fue la razón de la estrategia toma un enfoque secundario pero importante, lo que demuestra que la necesidad detectada en un principio fue la real, después sale a relucir la rentabilidad, ya que este tipo de productos por lo general ya tienen una demanda establecida, la necesidad de hacer unas ventas específicas o esforzarse para potenciarlas no es un tema de precio si no más de disponibilidad, lo cual demuestra que la marca TURKY está posicionada en nuestros consumidores como algo de calidad y no como el serial del mercado, la clave está en estos factores. Esto concluye el informe el cual revelo varias tendencias, con lo que se debe redirigir la estrategia del proceso.

5.9 Recomendaciones

Las recomendaciones que debemos hacer para que este proceso son varias ya que se debe replantear varios factores prioritarios, las recomendaciones son las siguientes:

El enfoque de TURKY en términos de producción debe ser re planteado debido a que en un principio se planteó que los filetes y las hamburguesas serían los líderes, pero los deditos y los Nuggets cambiaron ese panorama, por esta razón, todo el tema de compras de materias primas, que en un principio iba a ser pechuga y contra muslo, cambia drásticamente a recortes medianos y tiras de pollo, sin contar que se debe priorizar la producción de este. Los productos saborizados y los adobos naturales serán la clave para introducirse en un mercado de apanados, por esta razón se debe analizar todo el tema de la promoción potenciándolo en el empaque, en el mensaje al mercado que se desea transmitir también comunicar como un valor adicional el tema de bajo en sodio o los alérgenos, aunque naturalmente son parte de la tabla nutricional, es importante presentarlos como muestra de valor agregado. La cadena de suministro es supremamente importante, ya que podrá obtener una diferenciación real, de acuerdo con lo anterior TURKY se convertirá en el diferenciador real por esta razón para poder entrar y mantener la marca en el mercado se necesita que el tema del desabastecimiento sea mitigado, sería importante certificarse en un BASC, que incluya políticas correctas de compras con el manejo de insumos, adicionalmente contar con una planeación de producción y ventas, ambas se coordinen con el fin de lograr una atención del cliente en mínimo un 97,5%, que sería una buena base para iniciar. El tema de calidad es fundamental en la necesidad del mercado por ende debe demostrarse, por lo que los departamentos de calidad y producción deben ser estrictos en sus procesos para lograr posicionar una buena imagen que se va a plasmar en el mercado de

lo que es TURKY. A la hora de plasmar en las ventas las estrategias de mercadeo, lo más importante será mostrar las cualidades, la calidad y luego cuando se tome el tema de precio se le debe plasmar la rentabilidad física que le dará a los consumidores y la rentabilidad económica que le dará a los distribuidores, más que el precio. Pese a que el producto puede ser muy competitivo en términos de producción lo más importante es el tema del posicionamiento, al ser un producto de calidad no debe venderse muy económico pero tampoco dejarlo en los de alta gama, lo más importante es hacerlo asequible y que haya una diferencia evidente entre el más barato y el producto de TURKY con esto se manda el mensaje de calidad-precio que es lo que plantea TURKY en su misión.

6. Etapa de formulación estratégica

6.1 Objetivos del plan de mercadeo

El plan de mercadeo se basará en dos enfoques; el primero es posicionar la marca TURKY en el mercado de los apanados como una empresa que ofrece excelente sabor y calidad y que esto se vea reflejado en las ventas, el segundo es fomentar mediante una estrategia de medios al consumidor retail, para abrir las puertas a una estrategia posterior de expansión.

Objetivo General:

- Posicionar la Marca TURKY en el mercado de los apanados como sinónimo de “producto natural de alta Calidad y Sabor inigualable”, ante el mercado Institucional y retail.

Objetivos Específicos

- Posicionar los nuevos productos apanados en al menos el 70% de los clientes que ya consumen productos de la marca.
- Abrir un espacio en las góndolas de al menos el 60% de las distribuidoras y supermercados que atienden el retail o el institucional.
- Crear una campaña de medios que permita a los consumidores Retail, que están vinculados con nuestros clientes institucionales para que se afiancen con la marca TURKY.

6.2 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas se aplicara en un acorde a los resultados base de la investigación de mercados. La primera fase de la definición del producto se hizo basado en el porcentaje inicial de selección de las referencias, cuáles eran las que más consumían, por esta razón se dividirá de la siguiente manera:

- 32% para referencia de los Nuggets.
- 23% para las referencias de los deditos apanados.
- 19% para las referencias de los filetes apanados.
- 16% para las referencias de las hamburguesas apanadas.
- 10% para los demás productos nuevos que se lancen con las solicitudes de los clientes o análisis posteriores.

Acorde a esto debemos dividir el 100% del presupuesto de cada referencia acorde a las preferencias de gramaje y sabor que se mostraron en las selecciones de los encuestados, por esta razón debemos hacer que el presupuesto se enfoque en dos miradas, unas de

valores de ventas y otro en kilajes, porque si lo manejamos por el valor, varios no podrán cumplir por que el formato de ventas de Milenium sectoriza por zonas los mercados, entonces los enfoques psicosociales de los clientes hará que no sean cumplible los objetivos propuestos, por esta razón necesitamos hacer un seguimiento a estos factores, para calcular el kilaje se hará la siguiente aclaración:

Materias primas base de cada producto:

- Pechuga:(Filetes, Hamburguesas, Dedos)
- Recortes de Pechuga: (Nuggets)

Acogiéndose a los factores vitales para hacer factible cada uno de los presupuestos combinaremos los kilajes de cada producto y así lo asociaremos un 42% a los recortes de pechuga, y un 58% a la pechuga y el contramuslo, con esto podremos calcular de acuerdo a un presupuesto base esperado para los apanados de TURKY que es de \$ 14'000.000.000 COP para todo el año, este presupuesto monetario está basado en las ventas del primer año de TURKY, con esto tomaremos la base de cada mes que variara de acuerdo a un comportamiento histórico que es el siguiente:

Figura 12. Participación porcentual de la demanda en cada con grafica de representación.



Fuente: Presupuesto anual de Distribuidora Milenium año 2015 (Milenium D., 2015).

Tabla 13. Participación del presupuesto de la empresa en cada fase del año.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Participación porcentual del presupuesto	8,30%	6%	4,70%	9,20%	8,30%	8,40%
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total %
Participación porcentual del presupuesto	10,70%	4,60%	8,30%	10,50%	12,70%	100,00%

Fuente: creación propia

El presupuesto se va a Subdividir de la siguiente manera: los saborizados serán el 15% del valor central y el otro 85% es el valor total se va a los sabores naturales, por eso el valor queda así:

Tabla 14. Presupuesto de los productos apanados de Abril a Septiembre.

Categorías	Presupuesto Total	Gastado hasta Hoy	Presupuesto Restante	%Restante	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Hamburguesa de Pollo Apanada x 900	\$634.667	\$634.667	\$0	0%	\$58.389	\$52.677	\$53.312	\$52.677	\$67.909	\$29.195
Hamburguesa de Pollo Apanada x 1250	\$634.667	\$634.667	\$0	0%	\$58.389	\$52.677	\$53.312	\$52.677	\$67.909	\$29.195
Hamburguesa Mile x 900	\$634.667	\$634.667	\$0	0%	\$58.389	\$52.677	\$53.312	\$52.677	\$67.909	\$29.195
Filete de pollo apanado x 1000	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$52.003	\$46.916	\$47.481	\$46.916	\$60.482	\$26.002
Filete de pollo apanado x 1250	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$52.003	\$46.916	\$47.481	\$46.916	\$60.482	\$26.002
Filete de pollo apando x 850	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$52.003	\$46.916	\$47.481	\$46.916	\$60.482	\$26.002
Filete de pollo apanado x 1225	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$52.003	\$46.916	\$47.481	\$46.916	\$60.482	\$26.002
Cubos de pechuga apanada naturales(nuggets) x 1000	\$3.808.000	\$3.808.000	\$0	0%	\$350.336	\$316.064	\$319.872	\$316.064	\$407.456	\$175.168
Palitos apanados x 1000	\$2.737.000	\$2.737.000	\$0	0%	\$251.804	\$227.171	\$229.908	\$227.171	\$292.859	\$125.902
capital sobrante para desarrollos	\$1.190.000	\$0	\$1.190.000	100%						
Cubos de pechuga apanada Saborizados(nuggets) x 1000	\$672.000	\$672.000	\$0	0%	\$61.824	\$55.776	\$56.448	\$55.776	\$71.904	\$30.912
Palitos apanados Saborizados x 1000	\$483.000	\$483.000	\$0	0%	\$44.436	\$40.089	\$40.572	\$40.089	\$51.681	\$22.218
Hamburguesa de Pollo Apanada saborizada x 900	\$336.000	\$336.000	\$0	0%	\$30.912	\$27.888	\$28.224	\$27.888	\$35.952	\$15.456
Filete de pollo apanado x 1000	\$399.000	\$399.000	\$0	0%	\$36.708	\$33.117	\$33.516	\$33.117	\$42.693	\$18.354
capital sobrante para desarrollos	\$210.000	\$0	\$210.000	100%						
Total	\$14.000.000	\$12.600.000	\$1.400.000	10%	\$985.320	\$888.930	\$899.640	\$888.930	\$1.145.970	\$492.660
	Gasto Acumulado				\$6.550.740	\$7.439.670	\$8.339.310	\$9.228.240	\$10.374.210	\$10.866.870

Fuente: creación Propia.

Tabla 15. Presupuesto de los productos apanados de Octubre a Marzo.

Categorías	Presupuesto Total	Gastado hasta Hoy	Presupuesto Restante	%Restante	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Hamburguesa de Pollo Apanada x 900	\$634.667	\$634.667	\$0	0%	\$52.677	\$66.640	\$80.603	\$52.677	\$38.080	\$29.829
Hamburguesa de Pollo Apanada x 1250	\$634.667	\$634.667	\$0	0%	\$52.677	\$66.640	\$80.603	\$52.677	\$38.080	\$29.829
Hamburguesa Mile x 900	\$634.667	\$634.667	\$0	0%	\$52.677	\$66.640	\$80.603	\$52.677	\$38.080	\$29.829
Filete de pollo apanado x 1000	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$46.916	\$59.351	\$71.787	\$46.916	\$33.915	\$26.567
Filete de pollo apanado x 1250	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$46.916	\$59.351	\$71.787	\$46.916	\$33.915	\$26.567
Filete de pollo apando x 850	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$46.916	\$59.351	\$71.787	\$46.916	\$33.915	\$26.567
Filete de pollo apanado x 1225	\$565.250	\$565.250	\$0	0%	\$46.916	\$59.351	\$71.787	\$46.916	\$33.915	\$26.567
Cubos de pechuga apanada naturales(nuggets) x 1000	\$3.808.000	\$3.808.000	\$0	0%	\$316.064	\$399.840	\$483.616	\$316.064	\$228.480	\$178.976
Palitos apanados x 1000	\$2.737.000	\$2.737.000	\$0	0%	\$227.171	\$287.385	\$347.599	\$227.171	\$164.220	\$128.639
capital sobrante para desarrollos	\$1.190.000	\$0	\$1.190.000	100%						
Cubos de pechuga apanada Saborizados(nuggets) x 1000	\$672.000	\$672.000	\$0	0%	\$55.776	\$70.560	\$85.344	\$55.776	\$40.320	\$31.584
Palitos apanados Saborizados x 1000	\$483.000	\$483.000	\$0	0%	\$40.089	\$50.715	\$61.341	\$40.089	\$28.980	\$22.701
Hamburguesa de Pollo Apanada saborizada x 900	\$336.000	\$336.000	\$0	0%	\$27.888	\$35.280	\$42.672	\$27.888	\$20.160	\$15.792
Filete de pollo apanado x 1000	\$399.000	\$399.000	\$0	0%	\$33.117	\$41.895	\$50.673	\$33.117	\$23.940	\$18.753
capital sobrante para desarrollos	\$210.000	\$0	\$210.000	100%						
Total	\$14.000.000	\$12.600.000	\$1.400.000	10%	\$1.045.800	\$1.124.550	\$1.360.170	\$888.930	\$642.600	\$503.370
	Gasto Acumulado				\$1.045.800	\$2.170.350	\$3.530.520	\$4.419.450	\$5.062.050	\$5.565.420

Fuente: Creación propia.

Con este presupuesto se puede cumplir con las expectativas de venta para el lanzamiento del producto y también se le da la oportunidad de redirigir presupuestos a productos nuevos o subdivisiones que se hagan en el camino.

6.3 Formulación de las macro estrategias

El entorno de Macro estratégico, la empresa TURKY debe analizar varios factores que intervienen en su entorno por eso se plantearan algunas estrategias que nos permitan mitigar el riesgo al que se ve expuesta la compañía frente a las diferentes fuerzas externas. Definiremos cada una de acuerdo a los entornos encontrados:

Riesgos y oportunidades Políticos:

1. Se debe analizar muy bien los Costos de fabricación de las mercancías para marcar el precio oficial: esto para que la nueva reforma tributaria no afecte el precio inicial así cuando todos suban el precio de manera obligatoria nosotros no lo subiremos y generaremos una percepción de economía y ahorro.

2. Verificar las diferentes posibilidades de acompañamiento que pueda ofrecer el gobierno frente al desarrollo industrial: de esta manera flexibilizar el valor del interés pago por el capital prestado para la maquinaria, y así reducir costos de financiación sin contar con los incentivos laborales que se están generando a los grandes empleadores.

Riesgos y oportunidades Ambientales:

1. Implementar buenas prácticas ambientales dentro de la planta que ayuden a disminuir la contaminación por producción: la idea de esta es reducir el desgaste de materias primas que a su vez son componentes importantes.

2. Implementación de nuevas tecnologías que ayuden a disminuir consumo de los recursos naturales: si se implementan nuevas tecnologías se ayuda a reducir el consumo de recursos naturales y a su vez se reducen los costos.

3. Uso de materias primas que sean amigables con el medio ambiente: el uso de insumos biodegradables y que no contaminen las fuentes hídricas que son las que más contamina la fabricación de los productos cárnicos.

4. Crear una imagen de compañía que apoye el medio ambiente, tratando de convalidar alguna certificación ambiental ISO 14001: la imagen de ser una empresa que protege el medio ambiente, dará una excelente imagen frente a una industria que tiene múltiples conflictos con asociaciones sociales (ONGS) de ambientalistas y animalistas.

Riesgos y oportunidades Legales:

1. Verificar toda la normatividad de construcción, seguridad y calidad a nivel nacional, regional y municipal para tener un presupuesto con que responder: El constante cambio de las legislaciones hace que se deba por obligación modificar la planta, al personal, y también los procesos, por lo que se debe estar preparado de antemano para cualquier tipo de cambio que se solicite.

2. Verificar y certificar todos los productos para que cumplan toda la legislación acorde a la normatividad 5109 del 2005, decreto 3075 las BPM junto con la resolución 2674 del 2013: esta normatividades son las rigen a todos los productores de alimentos y las cuales se deben cumplir a cabalidad para comercializar un bien alimenticio.

3. Adecuar las instalaciones para cumplir con la normatividad de vertimiento municipal: Uno de los mayores problemas con las industrias cárnicas es que

estas como la agricultura contaminan demasiado el agua, por esta razón se debe adecuar la infraestructura para reducir la contaminación del agua y el daño de las tuberías.

Riesgos y Oportunidades Tecnológicos:

1. Plantearse un modelo de renovación tecnológica basada en un leasing de rotación: de esta manera TURKY mantendrá una rotación de maquinaria que facilitara el mejoramiento de la producción y a su vez también ayuda a evitar la obsolescencia de la maquinaria, la depreciación y el desgaste financiero ocasionado por las inversiones de alto volumen de capital incluyendo los presupuestos.

2. Ir a múltiples ferias internacionales de Tecnología para poder conocer la vanguardia en desarrollo de alimentos: de esta manera aplicando el enfoque de TURKY, que es la calidad y el sabor, podremos mantenernos en el tiempo sin deteriorar la imagen a causa de este factor que es primordial.

Riesgos y oportunidades Socio-Culturales

1. Hacer un análisis de benchmarking del mercado cada cierto ciclo de ingreso de productos: este es un tema importante debido a que las tendencias de los consumidores cambian en gran medida y hay que vigilar los movimientos de la competencia que reaccionará de manera directa frente al ingreso de los productos.

2. Hacer un sondeo en diferentes modalidades al cliente final: para averiguar sus preferencias como varían y así de esa manera comprender sus gustos, y de este modo actualizar el producto cada cierto ciclo analizado los históricos de ventas y el comportamiento del mercado y evitar la obsolescencia de imagen del producto.

Riesgos y oportunidades Económicas

- 1. Crear un presupuesto claro y conciso, basado en los históricos de ventas que ha tenido la empresa TURKY:** Con esto estandarizar manejar los correctos estándares de abastecimiento y mitigar el impacto de la falta de materia prima que se puede presentar en el mercado por temporadas.
- 2. Hacer un sondeo paralelo que permita mirar el comportamiento que hay en el mercado de los apanados:** con esto podrán corregirse cualquier factor macroeconómico que pueda influir en la oferta o demanda de los productos.
- 3. Planear una estrategia de introducción de TURKY en los mercados internacionales:** de esta manera se mitiga los riesgos que puedan contraer la desestabilización de los mercados nacionales.

Estas estrategias ayudaran a TURKY en la media y largo plazo a contrarrestar los posibles riesgos y apalancarse con varias oportunidades que ofrece el mercado.

6.4. Formulación de estrategias

6.5. Detalle táctico del plan

6.6. Presupuesto del plan de mercadeo

En el siguiente recuadro se resume toda la planeación propuesta para las actividades de mercadeo mediante un resumen específico de las acciones que se realizaran y como se llevara a cabo estas mismas:

Tabla 16. Estrategia de implementación de Objetivos parte 1

OBJETIVO Posicionar los nuevos productos apanados en al menos el 70% de los clientes que ya consumen productos de la marca				
Estrategias	Tácticas	Actividades	Inversión Anual	Responsable
Informar de primera mano los nuevos productos	Hacer visitas comerciales, e informar y mostrar el nuevo catálogo de productos	los comerciales realizar visitas a los clientes	\$16.050.000 *	Departamento de ventas
		Hacer una planificación de las citas y de cuando se deben hacer para lograr la penetración solicitada	\$1.500.000	Director comercial
	Traer muestras gratis de los productos	Solicitar a producción varios baches para regalar a los clientes en unidades más pequeñas, pero con los estándares correctos (este es para los consumidores)	\$100.000.000	producción (planta apanados)
Crear un medio en el cual se le muestren las oportunidades del producto al cliente	Crear una revista con recetas y productos hechos de apanados TURKY	Contratar una empresa que pueda realizar esto	\$15.000.000	director de mercadeo
		Hacer un recetario con los productos que se van a incluir	\$3.000.000	producción y chef asesor
		Repartir la revista en los clientes	está incluido en que tiene el *	Departamento de ventas
	Hacer un canal de youtube que esté vinculado al catálogo, donde se muestre como se preparan los productos.	hacer la planeación de un programa que se transmita semanalmente	\$1.000.000	Departamento de mercadeo
		contratar a una empresa con el conocimiento para el ejecución de un programa online	\$22.000.000	Departamento de mercadeo
		conseguir los insumos para el programa	\$35.000.000	Departamento de compras
		colocar a uno de los chefs asesores a hacer el programa con recetas que ellos diseñen con los productos apanados	\$25.000.000	Departamento de ventas (chefs)
TOTAL PRESUPUESTA			\$118.550.000	

Fuente: Creación propia

Tabla 17. Estrategia de implementación de Objetivos parte 2

2. Abrir un espacio en las góndolas de al menos el 60% de las distribuidoras y supermercados que atienden el retail o el institucional				
Estrategias	Tácticas	Actividades	Inversión Anual	Respónsale
Generar planes de propaganda a los cliente finales de los distribuidores y supermercados	Contratar promotoras	Buscar personal apto para esto, capacitarlos y hacer seguimiento	\$32.400.000	Gestión Humana
	Crear concursos con la marca	Crear un concurso por ciclos que capte al cliente final	\$20.000.000	Departamento de mercadeo
Hacer un plan de incentivos de ventas	Crear un modelo de incentivos monetarios	platear un programa de ventas tipo rebail que sea anual, de esta manera evitar que se retransmita el valor de la venta	\$30.000.000	Departamento de mercadeo
	Hacer premiaciones a los clientes que más vendan	plantear un incentivo de líder de ventas que reconozca la labor en dinero o producto	\$20.000.000	Departamento de mercadeo
Generar propaganda directa en los supermercados y distribuidoras	Generar un plan de medios directos en los supermercados	contratar una empresa que realice la propaganda de la marca	\$15.000.000	Departamento de mercadeo
		solicitar permiso y colocar la propaganda en el lugar de venta	\$2.000.000	departamento de ventas
total			\$119.400.000	

Fuente: Creación propia

Tabla 18. Estrategia de implementación de Objetivos parte 3

3. Crear una campaña de medios que permita al consumidor Retail e Institucional conocer la marca de primera mano.				
Estrategias	Tacticas	Actividades	Inversion Anual	Responsable
Hacer una presentacion en convenciones de alimentos	Inscribirse a las ferias nacionales o regionales mas prestigiosas que esten relacionadas con alimentos y pollo	Hacer un plan de presentacon en cada feria a la que se va air	\$2.000.000	Departamento de mercadeo
		Hacer la vinculacion respectiva con el las ferias de almentos y pollo	\$10.000.000	Departamento de mercadeo
		Conseguir los insumos correspondientes, para poder cumplir con las labores propuestas	\$92.000.000	Departamento de compras
Hacer eventos en centros comerciales y supermercados	Participar o patrocinar eventos con los niños	Buscar eventos que se realicen en las fechas donde haya mas niños para patrocinar o inscribirse	\$30.000.000	Depatamento de mercadeo
	Participar en eventos de cocina que se realicen en centros comerciales y supermercados	Buscar eventos que se realicen temas culinarios en los supermercados o centros comerciales para inscribirse	\$4.000.000	Departamento de mercadeo
		montar un stand y dar muestreo para que conoscan el producto	\$92.000.000	Departamento de mercadeo
total			\$230.000.000	

Fuente: creación propia

En total el proyecto y la ejecución del plan de mercadeo acarrearían un costo total de \$ 467'950.000, para 467'950.000 cada año de ejecución.

6.7 Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

El promedio de utilidad de los productos es de 36% y si estos tiene un precio promedio de venta que es de \$19.500, sumado a los costos de sostenimiento de la empresa que acarrea un 8% y las utilidades esperadas son el 10%, deja a mercadeo con un 18% de margen sobre el producto, por lo tanto, la fórmula para saber las unidades que se necesitan vender para obtener el punto de equilibrio del plan es:

$$\begin{array}{rcl} \text{Margen del producto} & & \text{Precio promedio} & & \text{Total de unidades} \\ \text{para uso} & \times & \text{del producto} & = & \text{para el punto de} \\ \hline \text{Costo total del plan de mercadeo} & & & & \text{equilibrio} \\ \\ 18\% & \times & \$19.500 & = & 133319 \text{ unidades} \\ \hline \$467'950.000 & & & = & \text{de producto.} \end{array}$$

Por lo tanto se necesitan vender 133.319 unidades para alcanzar el punto de equilibrio del plan de mercadeo, eso en ventas se traduce en que se necesitan vender, \$2.599.722.222 para alcanzar el objetivo del año.

7. Etapa de implementación estratégica e indicadores de gestión

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

Los requerimientos para la implementación del plan de mercadeo son:

A nivel de recursos: se necesita los siguientes factores:

- La implementación de un software que permita hacer de manera eficiente la aplicación de los medidores de seguimiento.

- La creación de un departamento de mercadeo que tenga el personal correcto para implementar una estrategia, física, comercial, estratégica y de medios.
- El fortalecimiento del área de ventas con un personal más capacitado, para las diferentes labores comerciales y de asesoramiento.
- Contratar personal apropiado para la promoción de la marca (promotoras).

A nivel de estructura: para la infraestructura se necesita:

- Unos implementos tecnológicos apropiados como computadores con funcionamiento para la implementación de estrategias de social media.
- Una cocina equipada con todos los implementos para hacer un show profesional de alimentos.
- Una oficina de mercadeo que tenga los implementos oficiosmáticos para la gestión de redacción, implementación y aplicación de los planes de mercadeo.

A nivel de Cultura Organizacional: los cambios que se deben implementar son los siguientes:

- Se debe empezar a crear la idea de que TURKY es una empresa en constante evolución y que los cambios que se radiquen serán muy beneficiosos para ellos, y para la compañía lo cual va a mejorar las condiciones, por eso se les debe crear una relación entre el crecimiento de la compañía y los beneficios que se perciben sean monetarios o no monetarios, así se creara una cultura de cambio que permitirá de una manera más efectiva la implementación de las estrategias.

En Conclusión lo que se necesita para la implementación de toda la estrategia es la aplicación y creación de un departamento de mercadeo competente, el fortalecimiento del área de ventas y por último la consecución de las herramientas necesarias para poder lograr dichos objetivos, ahora hay factores que no están incluidos dentro de estas estrategias y que podrían afectar de manera contundente la estrategia, estos son los trabajadores, dado que estos acostumbrados a un modelo de trabajo pueden no estar dispuestos a aceptar los cambios que se propongan, por eso se debe crear una cultura organizacional que muestre que estos cambios serán beneficiosos para la compañía y que cuando la compañía estén bien ellos estarán bien.

Como Recomendaciones generales se solicita que se haga de manera adecuada la concesión del personal y de los recursos de la manera más adecuada y cumpliendo con todos los protocolos correspondientes para una buena compra y / o adquisición de personal, ya que muchas veces por la ganas de implementar estrategias se apresuran a conseguir cualquiera disponible o el artículo que primero llegue a ellos, sabiendo que esto es crítico a la hora de evitar que se incrementen los costos de implementación.

7.2 Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Los Indicadores estarán enfocados en lograr hacer seguimiento a la implementación de las estrategias por eso tienen varios dependiendo de su modalidad, las tácticas serán en solo mirar el beneficio ya que así se medirá su eficiencia como tal.

Tabla 19. Medidores del plan de mercadeo

Tactica	Meta	Indicador	Periodicidad
Este aplica para todas las Tacticas de los estrategias	Minimo que el saldo sea positivo por encima del 10%, Optimo: Que por cada peso gastado se contribuya con 3 pesos	<u>Beneficio (antes de impuestos)</u> = Suma de contribuciones netas de marketing – Gastos operativos.	Mensual
Hacer un plan de incentivos de ventas Generar propaganda directa en los supermercados y distribuidoras Generar planes de propaganda a los cliente finales de los distribuidores y supermercados	Minimo que El porcentaje sea 10%, optimo: que sea el 35%	<u>Beneficio (antes de impuestos) o ROS</u> = Contribución Neta de Marketing / Ventas * 100.	Por campaña ejecutada
Hacer una presentacion en convenciones de alimentos	Minimo del 20% al 25% optimo el 40%	<u>Beneficio (antes de impuestos)</u> = Contribución Neta de Marketing / Inversión en Marketing * 100.	Por campaña ejecutada
Informar de primera mano los nuevos productos Crear un medio en el cual se le muestren las oportunidades del producto al cliente Hacer una presentacion en convenciones de alimentos	Minimo: un 5% para los eventos y un 10% para los planes, Optimo 10% para los eventos y un 30% para los planes	<u>Ratio Contribución Volumen del Producto</u> = (Margen bruto del producto / Ingresos o ventas del producto) * 100	Por campaña ejecutada o para los planes cada 3 Meses
Informar de primera mano los nuevos productos Crear un medio en el cual se le muestren las oportunidades del producto al cliente Hacer una presentacion en convenciones de alimentos	Minimo: un 5% para los eventos y un 10% para los planes, Optimo 10% para los eventos y un 30% para los planes	<u>Ratio Contribución Volumen Categorías</u> = (Margen bruto de la categoría / Ingresos o ventas de la categoría) * 100	Por campaña ejecutada o para los planes cada 3 Meses
Informar de primera mano los nuevos productos Crear un medio en el cual se le muestren las oportunidades del producto al cliente Hacer una presentacion en convenciones de alimentos	Minimo: un 5% para los eventos y un 10% para los planes, Optimo 10% para los eventos y un 30% para los planes	<u>Ratio Contribución Volumen Línea</u> = (Margen Bruto / Ingresos o ventas de la línea) * 100	Por campaña ejecutada o para los planes cada 3 Meses

Fuente: Creación propia

Estas metas fueron fijadas con las proyecciones de crecimiento propuestas por la gerencia quien ve con buenos ojos dichas estrategias, por lo que se espera que las estrategias y tácticas aporten un 35% más al crecimiento natural del negocio los primeros meses.(Ramirez, presupuesto de crecimiento para el 2017, 2016).

Conclusiones

El plan de mercadeo nos muestra cómo desarrollar un posicionamiento del producto en el mercado institucional y deja bases para el mercado retail para los productos cárnicos apanados, la base de la estructura se centra en el uso de pocas referencias pero de los gramajes adecuados y los sabores necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes objetivo de la empresa, ofreciendo valores adicionales que permitirán posicionar el producto de una manera que sea concebido como un producto único y de alta calidad a un precio justo, esto siguiendo los lineamientos organizacionales de la empresa, el enfoque en la estrategia de marketing no se concentrará en el uso de publicidad tradicional, sino de una publicidad que llegue al mercado institucional y que trastocara el mercado en retail en su dimensión física y digital, ya que la presencia de una empresa en los nuevos entornos macroeconómicos debe ser en estas dos dimensiones, con este enfoque podrán darle una entrada digna y efectiva a este producto tan maravilloso al mercado.

Recomendaciones generales

Para la implementación de este proyecto es importante contar con una planeación previa que permita la correcta acumulación de recursos y ejecutar los planes en un orden tal que no terminen desgastando los recursos en un mismo ciclo, otro factor importante es que al formularse un plan estratégico de mercadeo este puede verse afectado por múltiples factores macroeconómicos, por ende la adaptabilidad del plan debe ser una política institucional, por esta razón, se deberían realizar revisiones periódicas para establecer si dicho plan se está desenfocado por los diferentes entornos que están afectando el mercado si es el caso, se debe reenfocar tanto las estrategias específicas como las mediciones.

Bibliografía

- (GIPE), G. d. (14 de febrero de 2012). *Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola*.
Obtenido de http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/Documentos-de-Investigacion/DI119_Admon_finalb.pdf
- Acosta S, D. (2012). *Fundamentos de investigacion*. Bogota.
- Altieri, C. (21 de 06 de 2016). *Official wed side Nielsen*. Obtenido de The nielsen Company:
<http://www.nielsen.com/co/es.html>
- Amstrong, K. a. (2013). *Fundamentos de Marketing decimo primera edicion*. Mexico: pretice Hall.
- ARROYAVE, A. M. (2014). *Auditoria y Evaluacion del Marketing*. Medellin: Centro Editorial ESUMER.
- Avesco. (01 de 05 de 2016). *Oficial wed side Kokorico*. Recuperado el 03 de 06 de 2016, de Oficial wed side Kokorico: <https://www.kokoriko.com.co/#box1>
- Bogota, c. d. (01 de 12 de 2015). *camara de comercio de Bogota*. Recuperado el 19 de 05 de 2016, de camara de comercio de Bogota registros: <http://www.ccb.org.co/>
- Bonato**, P., Perlo, F., Teira, G., Fabre, R., & Kueider, S. (34 de marzo de 2006). *Ciencia, docencia y tecnologia*. Obtenido de Características texturales de nuggets de pollo elaborados con carne de ave mecánicamente recuperada en reemplazo de carne manualmente deshuesada: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162006000100008
- Caribe, C. d. (2012 - 2013). *informe de ventas de calypso vs ventas*. Bogota- Medellin: corporativa.
- champagnar., l. e. (2003). *encuesta, tipos y procedimiento de uso en investigacion de mercados*.
Champagnat: Universidad de Champagnat.
- compras, D. (25 de febrero del 2016). *codificacion de codigos de TURKY*. Itagui.
- Correa, E. (08 de 05 de 2016). *Distribuidora Milenium*. Obtenido de Official Webside Distribuidora Milenium: http://www.distribuidora.com/app_milenium/index.php?r=site/nosotros
- delgado. (29 de 04 de 2011). *Vitonica*. Recuperado el 26 de 05 de 2016, de ¿cuanto pollo debemos consumir?: <http://www.vitonica.com/musculacion/cuanto-pollo-podemos-consumir>
- diaz, P. (2001). *Pita Fernandez Diaz*. Coruña: Universidad de Coruña.
- dineros, a. d. (2014). *Kokoriko, un año de gran expectativa*. *dinero*, 25-26.
- encuestas, U. s. (01 de 07 de 2015). *Técnicas de elaboración y registro de datos por encuestas*.
Recuperado el 10 de 06 de 2016, de Técnicas de elaboración y registro de datos por encuestas: <http://www2.uca.es/serv/softwarelibre-cientifico/Encuestas.pdf>

- FENAVI. (15 de 07 de 2016). *FENAVI*. Obtenido de FENAVI:
http://www.fenavi.org/paginas.aspx?cat_id=278&pub_id=182.
- Foods, n. W. (24 de 02 de 2016). Obtenido de web oficial de Newly Weds Foods:
<http://www.newlywedsfoods.com/>
- forosh, M. N. (2005). *metodologia de investigacion*. mexico: limusa.
- Galvis, L. A. (Enero 2000 Cartagena). *Documento de Trabajo sobre Economía Regional*. Cartagena:
 Banco de la República.
- Hirst, s. w. (2005). *¿si el producto no el rey? ¿entonces quien?, canales de distribucion*. Bogota:
 norma.
- IVÁN RENÉ ACEVEDO MESA, I. A. (2008). *“ESTUDIO DE CASOS PARA IDENTIFICAR LAS VARIABLES DE ÉXITO EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ”*. BOGOTA: UNIVERSIDAD DE LA SALLE.
- Jaramillo, H. J. (2016/02/24). *análisis de producción y capacidad de planta TURKY*. itagui.
- keller, p. k. (2013). Identificación de segmentos de mercados y mercados meta. En p. k. keller,
direccion de marketing (págs. 212-237). mexico D.C: pearson.
- LÁTEX, A. E. (25 de 05 de 2016). *ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE PERSONAS CON ALERGIA A ALIMENTOS Y LÁTEX*. Obtenido de Aepnaa: <http://www.aepnaa.org/alergia/alergia-a-proteinas-de-huevo-72>
- M.A, C. D. (2001). *Metodologia cuantitativa. estrategias y tecnicas de investigacion social*".
 Madrid: sintesis.
- Malhotra, N. K. (2008). *investigacion de Mercados*. Mexico: Pearson Education.
- Milenium. (2014). *estados financieros año 2014*. Medellin: Distribuidora Milenium.
- Milenium, D. (2015). *presupuesto anual de Distribuidora Milenium*. Medellin: Milenium.
- minutos, 5. (2016). *El análisis PESTEL: Cómo diseñar las mejores estrategias para asegurar la continuidad de su negocio* . Mexico D.F: 50Minutos.es.
- newly weds foods company inc. (25 de 05 de 2016). *newly weds foods*. Obtenido de funtional ingredients: <http://www.newlywedsfoods.com/products/food-safety-functional-ingredients/>
- Newly weds foods company INC. (25 de 05 de 2016). *Newly weds foods*. Obtenido de Gluten-Free Panko Coating System: <http://www.newlywedsfoods.com/products/gluten-free-panko-coating-system/>

- ollins, W. (2004). *Brand las marcas segun Wally ollins*. madrid: Turner.
- paul proudmore magic. (25 de 05 de 2016). *chefs paul magic*. Obtenido de seasoning blends:
<https://www.chefpaul.com/site296.php>
- Porter. (2010). estrategia de diferenciacion de porter. En E. C. Monge, *las estrategias competitivas y su importancia en las buena gestion de las empresas* (págs. 257-262). medelin: 2010.
- porter, M. (2005). *estrategia y ventaja competitiva*. españa: deusto.
- Posada, I. D. (2016). *presentacion comercial para Jeronimo Matin*. Medellin: Milenium.
- Publishing, M. (2014). *LAS TRES DIMENSIONES DEL MARKETING DE SERVICIOS*. España: DIAZ DE SANTOS.
- Ramirez, F. G. (02 de 12 de 2016). presupuesto de crecimiento para el 2017. (S. G. Tabares, Entrevistador)
- Ramirez, F. G. (23/02/2016). *conversacion sobre inicios de TURKY como empresa*. itagui.
- tejada, b. d. (2007). *administracion de servicios de alimentacion (calidad, nutricion y productividad)*. Medellin: universidad de antioquia.
- Tschohl, j. (2008). *el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia: servicio al cliente*. mineapolis minesota: service quality institute.
- valiñas, R. f. (2008). *Segmentacion de Mercados*. Mexico DF: thomson.