



308917
1
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROPUESTA DE MEJORA, PARA EL
AUMENTO DE UTILIDADES EN UNA
DISTRIBUIDORA DE POLLOS**

TESIS PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA

ÁREA:

INGENIERIA INDUSTRIAL

PRESENTA

RAFAEL ALVAREZ MUÑOZ

DIRECTOR DE TESIS: FÍS. FRANCISCO ORTIZ ARANGO

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de estar aquí.

A mis Padres, que aunque no he sido el mejor hijo, siempre he recibido comprensión, cariño, consejos, apoyo y regaños; que me han guiado por el buen camino.

A Mamá por ser la mejor madre que uno puede tener, generosa, amable, comprensiva y ante todo el cariño a sus hijos.

A Papá por su gran confianza, enseñanza y sus regaños cuando es necesario.

A mis Hermanos por soportar los regaños, peleas, los buenos y malos momentos que pasamos juntos y sobre todo el estar siempre conmigo sin condición alguna.

A Rubén por su humildad, nobleza y lealtad.

A Rodrigo por su confianza, nobleza y lealtad.

A Ricardo mi pequeño hermano, por su confianza, alegría y lealtad.

A la memoria de mi Abuela por su cariño y apoyo.

A mis amigos Ana, Isabel, Patricia Huihuitoa, David, Javier, Eduardo S., Pablo y Marco por estar siempre en los momentos difíciles, brindarme su apoyo incondicional y los buenos momentos que pasamos.

A mis compañeros de trabajo por su confianza y apoyo.

A Paco Ortiz por su apoyo y confianza a lo largo de mis estudios, por creer y brindarme todo su apoyo en este proyecto.

Índice

Capítulo 1

1. Marco Teórico

1.1 Definiciones

1.1.1 Mercado	1
1.1.2 Tipos de Mercado	2
1.1.3 Competencia (economía)	3
1.1.4 Mercadotecnia	4
1.1.5 Diseño del Producto	5
1.1.6 Precio del Producto	7
1.1.7 Promoción del Producto	8
1.1.8 Distribución del Producto	9
1.1.9 Investigación de Mercados	11
1.1.10 Teoría de Restricciones	11
1.1.11 Segmentación de Mercados	20

Capítulo 2

2. Introducción (Industria Avícola)

2.1 Síntesis Histórica de la Distribución del Pollo	23
2.2 Descripción de la Industria Actualmente	25
2.3 Fuerzas y Debilidades de la Industria	
2.3.1 Fuerzas	29

2.3.2 Debilidades	30
-------------------------	----

Capítulo 3

3. Situación Actual de la Empresa

3.1 Análisis del Entorno de la Empresa

3.1.1 Ubicación de la Empresa	31
-------------------------------------	----

3.1.2 Competencia	32
-------------------------	----

3.1.3 Clientes Actuales	33
-------------------------------	----

3.2 Descripción de la Empresa

3.2.1 Tipo de empresa	34
-----------------------------	----

3.2.2 Recursos	34
----------------------	----

3.2.3 Organigrama Actual	36
--------------------------------	----

3.2.4 Producto Negociado	37
--------------------------------	----

3.2.5 Forma de Trabajo	37
------------------------------	----

3.2.6 Análisis de Flujo de Efectivo Actual (diario)	38
---	----

Capítulo 4

4. Identificación y análisis del problema

4.1 Identificación	39
--------------------------	----

4.2 Análisis del Problema	40
---------------------------------	----

4.3 Segmentación de Mercado	41
-----------------------------------	----

4.4 Análisis de Mercado	42
4.5 Resultados Obtenidos	47

Capítulo 5

5. Solución al Problema Detectado

5.1 Puntos Importantes Detectados	48
5.2 Desarrollo de los Puntos antes Mencionados	
5.2.1 Entrega a Domicilio	49
5.2.2 Calidad del Producto	51
5.2.3 Variedad del Producto	52
5.3 Mercadotecnia del Proceso de Cambio	
5.3.1 Diseño de la Propaganda a Utilizar	53
5.3.2 Distribución de la Propaganda a Utilizar	54
5.3.3 Diagrama del Nuevo Producto	55
5.3.4 Resultados Esperados	56
Conclusiones	58
Anexos	59

Introducción

La propuesta que se establece en el siguiente trabajo tiene como objetivo fundamental el aumento de utilidades de una pollería, empleando para esto algunas de las herramientas obtenidas durante el desarrollo de mis estudios profesionales.

En los últimos años, la industria avícola ha tenido un auge muy grande en lo que se refiere al área de producción, sin embargo este crecimiento no ha ido al mismo ritmo que el desarrollo en el área de comercialización de los productos avícolas en general. En términos generales se han ido cerrando cada vez más los canales de distribución a los minoristas, pues cada vez es mayor el control que tienen los pocos distribuidores mayoristas. Lo anterior ha traído como consecuencia el hecho de que los precios son cada vez más "constantes" y la competencia es superior, a pesar de esta mayor competencia no se han implementado campañas de publicidad del producto por parte de productores y distribuidores.

En el primer capítulo, se presentan algunas definiciones de conceptos y herramientas que van a emplearse en el desarrollo de este trabajo. Dichas herramientas y conceptos, fueron adquiridos por el autor a lo largo de su estancia en la carrera y son complementadas con información de enciclopedias, tesis, apuntes y propuestas.

En el segundo capítulo, se expone una breve síntesis de la industria avícola nacional. Se menciona la evolución de la distribución de los productos avícolas, una descripción actual de la misma, así como un análisis de fuerzas y debilidades de ésta.

En el tercer capítulo se describe la situación actual de la empresa, contemplando su ubicación, competencia, clientes actuales y su forma de trabajo.

En el cuarto capítulo se identifica y analiza el problema real de la empresa con ayuda de teoría de restricciones, segmentación de mercados y análisis de mercado, con lo cual se obtiene un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

En el quinto capítulo se atacan los puntos importantes detectados en el capítulo anterior, mediante las propuestas de solución emanadas del uso de la Teoría de Restricciones y finalmente se plantean resultados esperados al implementar los cambios.

Capítulo 1

1. Marco Teórico

1.1 Definiciones

1.1.1 Mercado

Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se reúnen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y la demanda.¹

Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las

¹ Enciclopedia Microsoft Encarta

comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados. Entre las distintas clases de mercados podemos distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados Bursátiles.

El término mercado también designa el lugar donde se compran y venden bienes, y para referirse a la demanda de consumo potencial o estimada.

1.1.2 Tipos de Mercado²

Por su funcionalidad se han considerado cuatro tipos de mercado: el de consumo, el industrial, el de reventa y el gubernamental.

Mercado industrial. En este mercado se considera a toda organización que compre bienes y servicios, realizan las actividades propias de la organización o bien, de revenderlos a otros usuarios sea cual fuere el fin de éstos.

Mercado de reventa. Englobamos en este grupo a todos aquellos intermediarios que compran productos para hacerlos llegar a otros grupos en

² Tesis: Segmentación y Posicionamiento para Productos de Consumo

la misma forma que los adquieren (no agregan valor al producto).
Básicamente cumplen con la actividad de canal de distribución.

Mercado Gubernamental. Atañe a las entidades federales, estatales y municipales de un país incluyendo hospitales, escuelas, secretarías, organismos descentralizados, paraestatales, etc.

Mercado del Consumidor. Comprende a todos los individuos y hogares que compran, o adquieren bienes y servicios para consumo personal.

Nota: En el caso de las instituciones privadas caen en cualquiera de los tres mercados: Industria, reventa y del consumidor.

1.1.3 Competencia (economía)

Condiciones de los mercados en las que los compradores y los vendedores establecen los precios e intercambian bienes y servicios. La competencia económica es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad y de los individuos.

La sociedad estará satisfecha cuando se produzca el máximo número de bienes a los menores precios posibles.

1.1.4 Mercadotecnia

Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. Con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del "marketing". Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de la mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el "marketing" tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

La mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquirieran un determinado producto. La actividad del "marketing" incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa. En estas áreas la mercadotecnia resulta

imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final.

1.1.5 Diseño del producto

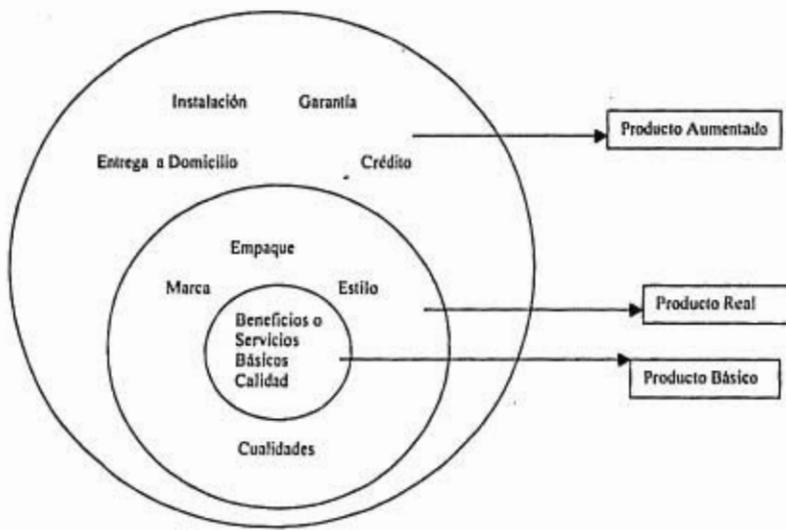
Se conoce como una línea de productos a aquellos bienes que, aun siendo iguales en apariencia, es decir, con un mismo estilo o diseño, difieren en tamaño, precio y calidad. Las líneas de productos deben responder a las necesidades y gustos de los consumidores.

En base a las diferencias entre los atributos que puede tomar un producto, éstos se pueden clasificar de la siguiente manera.

Producto Básico. Nos señala la relación directa que existe entre el producto y la utilidad que proporciona éste. Esto es beneficio o servicio del producto, su función principal. Ejemplo el detergente su función principal es limpiar la ropa.

Producto Real. Nos da los servicios agregados al Producto básico como Marca, empaque, estilo, en fin todo lo que caracteriza a un producto como tal. Ejemplo el detergente su función principal es limpiar la ropa pero si además la aromatiza y su empaque en un futuro nos es de utilidad en las tareas diarias es un beneficio extra.

Producto Aumentado. Es el extra que se le da al producto real, que en realidad el cliente no lo espera. Como son: garantía, entrega a domicilio, crédito, etc.



1.1.6 Precio del producto

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costos de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de productos, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad.

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores fijar una cuantía máxima del precio de venta final. Sin embargo, algunos fabricantes logran controlar el precio de venta final al ser propietarios de los puntos de venta al por menor, pero esto sólo ocurre en contadas ocasiones.

Por otra parte, algunos gobiernos intentan limitar la competencia en precios para favorecer a los pequeños empresarios que no pueden competir con las grandes empresas. Por ello, las decisiones que toma el departamento de mercadotecnia sobre precios deben ser revisadas por el departamento jurídico de la compañía.

1.1.7 Promoción del producto

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un artículo.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que la publicidad es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializadas. Al mostrar de forma reiterada al consumidor, a través de anuncios la representación del producto, la marca registrada y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del artículo promocionado.

La publicidad utiliza sobre todo la televisión, la radio y los paneles publicitarios; los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío de publicidad por correo.

Durante los últimos años las agencias de publicidad han unificado sus esfuerzos para aumentar su tamaño y su alcance, de forma que pueden ofrecer a sus clientes campañas publicitarias a escala mundial.

El cambio de las costumbres y del estilo de vida, tienen una influencia directa sobre las ventas de los productos

1.1.8 Distribución del producto

Algunos productores disponen sus productos mediante la venta directa a los consumidores finales. Los que más se venden con esta técnica son bienes duraderos como ordenadores o computadoras, material de oficina, maquinaria industrial y productos intermedios, así como algunos productos de servicio específicos como los seguros de vida. Existen otros que por tradición se han vendido a domicilio, como los cosméticos y los productos de limpieza para el hogar, y en los últimos tiempos estos productos se están vendiendo con el 'sistema piramidal'.

Los mayoristas distribuyen bienes en grandes cantidades, por lo general a los minoristas, para que éstos los revendan a los consumidores. Sin embargo, algunas cadenas minoristas han alcanzado tal volumen de negocios que pueden franquear al mayorista y negociar de forma directa con el productor. Al principio, los mayoristas reaccionaron ante esta situación reduciendo sus márgenes de beneficios y actuando más de prisa.

A su vez, los minoristas crearon cooperativas para actuar como mayoristas. El resultado de esta competencia ha sido una tendencia hacia relaciones más estrechas entre productores, mayoristas y minoristas.

La venta al por menor ha sufrido otra serie de cambios. La fuerte publicidad realizada por los productores y el desarrollo de servicios de venta con un mínimo de empleados y dependientes, como por ejemplo el autoservicio en los grandes almacenes, ha cambiado por completo las técnicas de venta al por menor. Los supermercados y economatos o tiendas de descuento se han multiplicado y han diversificado su oferta de productos, incluyendo medicinas, tabaco o artículos de jardinería. Con el tiempo, los grandes almacenes también han ofrecido artículos de lujo, mobiliario, electrodomésticos y equipos de alta fidelidad. El objetivo consiste en ofrecer una amplia variedad de productos en la misma tienda, aumentar el número de transacciones y el volumen de ventas. Las cadenas comerciales y las cooperativas han aumentado en número. Asimismo han aparecido numerosas tiendas especializadas en un producto único.

1.1.9 Investigación de mercados

La investigación de mercados abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo, y poder prever así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio. Cada vez se utilizan más las ciencias sociales para analizar la conducta de los usuarios. La psicología y la sociología, por ejemplo, permiten identificar elementos clave de las inclinaciones de las personas, de sus necesidades, sus actividades, circunstancias, deseos y motivaciones generales, factores clave para entender los distintos patrones de comportamiento de los consumidores.

1.1.10 Teoría de Restricciones (TOC)

Esta es una teoría todavía no definida de manera definitiva y concluyente pues se encuentra en proceso evolutivo y constructivo. TOC(Theory of Constraints) es una forma de pensamiento lógico que utiliza el

método científico causa – efecto. Causa – efecto esto nos da esquemas de pensamiento los cuales son mas fáciles de analizar (un ejemplo es el árbol de la realidad actual y el de la realidad futura).

Arbol de la realidad actual este es el primero de los pensamientos efecto - causa - efecto. Esta técnica permite a la gerencia resaltar el problema raíz, para identificar claramente las restricciones del sistema, aun cuando estas no sean físicas.

Arbol de realidad futura este muestra que cambiar, como construir una solución adecuada para identificar el problema raíz.

Trataremos de definir ciertos conceptos para poder entender lo que es TOC:

Como Proceso debe entenderse como toda la operación que realiza una empresa para llegar a su fin último.

Una restricción debe de entenderse como una limitación que evita que un proceso sea lo más eficiente posible para el fin que fuese creado. También puede ser representada como un cuello de botella³.

³ Apuntes: Pensamiento Directivo, Tesis: Metodología para la implantación de un sistema basado en teoría de restricciones para un proceso de línea continuo con operaciones manuales

La mayoría de las empresas tiene como fin último la generación de riqueza. Por lo tanto, toda empresa tiene por lo menos una restricción, ya que de no ser así sus ganancias serían infinitas. La restricción puede estar en cualquier parte del proceso, como el departamento de compras, ventas, ingeniería, producción, etc.

Las restricciones se pueden clasificar en:⁴

1. **Restricciones Físicas**, es cuando un recurso está en su capacidad máxima de producción.

Ejemplo: La capacidad de fabricación de una máquina es de 34 piezas por hora por más que nosotros queramos fabricar más piezas, no podremos hacerlo a menos que se adquiera otro recurso y esto implicaría un gasto mayor, el cual sería necesario analizar para determinar si es factible su compra.

⁴ Tesis: Metodología para la implantación de un sistema basado en teoría de restricciones para un proceso de línea continuo con operaciones manuales

2. **Restricciones de logística**, son aquellas que se presentan por falta de entendimiento entre las diferentes áreas de operación.

Ejemplo: Cuando ventas pasa una orden urgente de último momento al departamento de producción el cual ya tiene una planeación de sus recursos y tiene que hacer ajustes precipitados.

3. **Restricciones Administrativas**, son aquellas políticas restrictivas dentro de la empresa.

Ejemplo: Cuando en la planta existe una política del tamaño de lote, la forma de producción, etc.

4. **Restricciones de comportamiento**, son decisiones de los operadores de primer piso, las cuales, son tomadas a su conveniencia y no a la de la empresa.

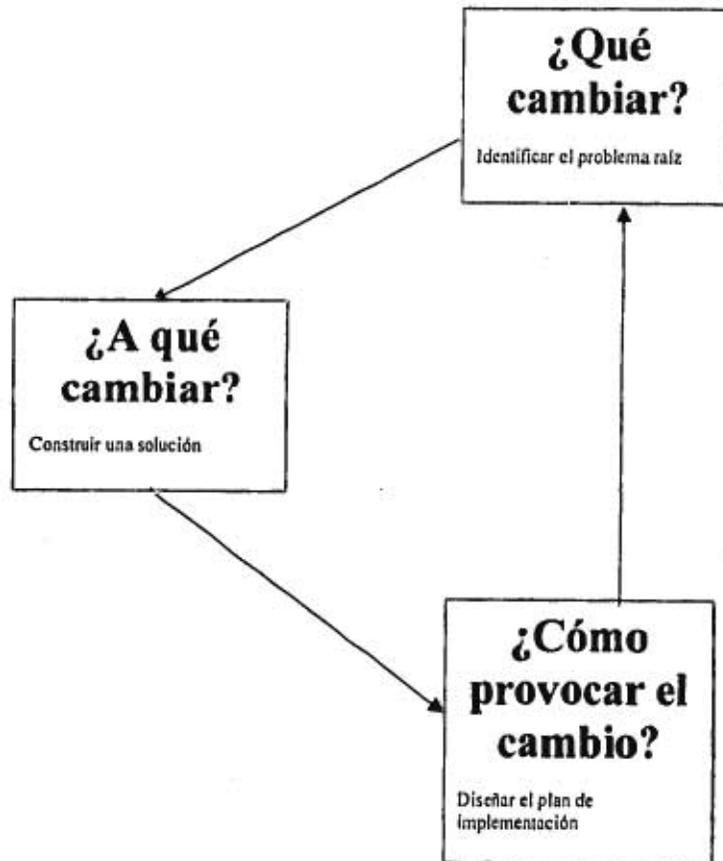
Ejemplo: Para los operadores es más fácil procesar un lote grande en el cual ellos no toman en cuenta las fechas de compromiso.

La metodología de la aplicación de TOC consiste a grandes rasgos en?

1. **¿Qué cambiar?** Básicamente es detectar la restricción dentro de la empresa, con preguntas sencillas pero con una esencial información de la situación de la empresa. Ejemplo: ¿Puedes conseguir sin problema tu materia prima?, ¿Puedes entregar un pedido superior a tus ventas normales? (Las preguntas en general dependen del ramo de la empresa).
2. **¿A qué cambiar?** Una vez encontrada la restricción, se hace una hipótesis sobre el posible cambio que se pueda dar y cuales serían las consecuencias de este cambio.
3. **¿Cómo cambiar?** En esta parte se hace un análisis de cómo vamos a realizar el cambio, debido a que muchas veces no es bien aceptado por el personal y muchas veces se sienten en peligro de perder su empleo y no dejan que se realice el cambio.

³ Apuntes: Pensamiento Directivo

En el siguiente esquema se muestran las ideas expresadas anteriormente:



Proceso de Mejora Continua cuando la restricción es física⁴

1. ENCONTRAR la Restricción. Identificar las restricciones es encontrar los puntos, las cosas de las que no tenemos suficientes, al grado de que limitan el desempeño general de nuestro sistema entero. ¿Cómo debemos administrarlas?

¿Cómo debemos administrar las restricciones, las cosas de las que no tenemos suficientes? Por lo menos, no las desperdiciamos. Vamos a extraerles el mayor jugo. Cada gota cuenta.

2. DECIDIR cómo explotar la Restricción. Una vez identificadas, la gerencia debe decidir *¿cómo explotar las restricciones?*, su nivel de desempeño establece los límites del desempeño de la organización.

3. SUBORDINAR todo lo demás a la anterior decisión. Todos los demás eslabones deben servir a las restricciones, garantizando que el desempeño de las restricciones no sea afectado o desperdiciado, y todas las mejoras en los recursos no-restricción deben ser orientados a elevar el desempeño de los recursos restricción. En otras palabras, *subordinar todo lo demás a la anterior decisión.*

⁴ Apuntes: Pensamiento Directivo

4. **ELEVAR** la Restricción. En el caso de que los pasos anteriores no fortalezcan al eslabón más débil hasta el punto de que deje de serlo, entonces procederemos con acciones más rigurosas para *eleva las restricciones del sistema.*

5. Si en el paso anterior la restricción desaparece, entonces regresar al paso uno y no permitir que la inercia se vuelva restricción.

La trampa más peligrosa se presenta cuando los esfuerzos son exitosos y las restricciones anteriores no molestan más a la organización. Entonces nuevas restricciones limitan ahora el desempeño de la organización. Este cambio en las restricciones usualmente requiere un cambio en los procedimientos y en la conducta de algunas otras áreas de la organización. Por esto, es importante advertir: *si en los pasos anteriores una restricción ha sido rota, regresar al paso 1, pero no permitir que la inercia cause una restricción en el sistema.*

Proceso de Mejora Continua cuando la restricción no es física:

1. ENCONTRAR la Restricción.
2. ELEVAR la Restricción.
3. Si en el paso anterior la restricción desaparece, entonces regresar al paso uno y no permitir que la inercia se vuelva restricción.

Por supuesto, cuando estamos luchando con restricciones no físicas, el segundo y tercer paso se vuelven irrelevantes. ¿Cuál es la razón de explotar una política errónea? ¿Por qué tratar de subordinar todo a una política errónea? De cualquier forma, aunque las restricciones no sean físicas, procederemos directamente al cuarto paso, para elevar las restricciones del sistema. Pero una vez más, este cuarto paso representa ahora un mayor obstáculo. Si las restricciones son físicas, cómo elevarlas es claro pero elevar una RRC (restricciones reales de una compañía, tales como: políticas, entrenamientos y medidores erróneos que bloquean el desempeño de toda compañía) errónea significa reemplazarla con otra RRC más apropiada. "Elevar las restricciones del sistema" debe ser vista ahora como un mandamiento para una técnica que llevará a la gerencia a construir otra RRC para su organización. Claramente, este proceso no es válido para la mayoría de las organizaciones. Y se debe de formular un nuevo proceso.

El reto viene cuando examinamos el quinto paso en el supuesto de que la restricción es una RRC errónea. No debemos permitir que la inercia cause una restricción en el sistema, en el caso de que se requiera reemplazar una RRC errónea, ya que esto nos lleva a un cambio en la cultura organizacional. El quinto paso debe ser visto como un mandamiento para un proceso que nos llevará a una suave transición de una vieja RRC a una nueva.

1.1.11 Segmentación de Mercados⁷

Al examinar cualquier mercado se puede apreciar por sus características que está compuesto por varias partes llamadas sectores o segmentos, las cuales son fundamentales para identificar las oportunidades comerciales del mercado. Para determinar cualquier estrategia de mercadotecnia se requiere analizar los sectores del mercado, basándonos en dos ideas básicas:

- ❖ La primera es seleccionar los mercados meta.
- ❖ La segunda es seleccionar la combinación o paquete adecuado a la mercadotecnia.

⁷ Tesis: Pollerías: Investigación de Mercados

Significado de la segmentación de Mercados. Comienza con la diferenciación de necesidades o intereses del consumidor. De donde podemos argumentar que es una subdivisión en grupos homogéneos de clientes, cada uno de los cuales puede seleccionarse como mercado Meta de una combinación distinta de mercadotecnia. Cuando el mercado de un producto o servicio consta de dos o más compradores, es susceptible de segmentación, el número máximo de sectores en que puede dividirse un mercado es igual al total de compradores que lo constituyen, cada comprador representa teóricamente un mercado por sí mismo, dado que sus necesidades y deseos son únicos.

La segmentación de mercados se hace sobre la base de conjuntos de características afines.

Requisitos para una segmentación eficiente. Se deben determinar las características que pueden servir de base para segmentar un mercado particular. La utilidad de determinar las características para efectos de segmentación aumenta a medida que se estudian ciertas condiciones.

La primera condición es el grado de información disponible sobre la característica particular del comprador, porque muchas de las características particulares sugestivas no son muy susceptibles de medir.

La segunda condición es el grado en la que la empresa puede concentrar sus esfuerzos de mercadotecnia en los sectores seleccionados, esta condición se exige puesto que no es posible hacerlo con todas las variables de segmentación.

La tercera condición es el grado en que los sectores merecen la pena de ser considerados como mercados separados, por su tamaño o por las utilidades que puedan representar. El sector debe ser la unidad menor para la cual resulte práctico organizar una investigación.

Capítulo 2

2. Introducción (Industria Avícola)

2.1 Síntesis histórica de la distribución del pollo.

Los datos que a continuación se exponen fueron obtenidos por medio de entrevistas personales a conocedores del ramo tratado en el presente trabajo.

En los años cincuenta nació la industria avícola del país, antes de esa década el pollo era considerado como un alimento de prestigio, (para ofrecer a invitados) o como un alimento que implica ternura y cuidados hacia enfermos y niños; a finales de esta década la industria empezó a consolidarse sin llegar a ser autosuficiente. El pollo comenzó a formar parte de la dieta diaria de la sociedad mexicana.

El consumo del pollo estaba en proporción directa a la disponibilidad del producto y se puede decir que la industria fue lo suficientemente sólida como para satisfacer la demanda hasta los finales de los setenta.

El consumo al arranque de los años setenta era de escasos 3 pollos por habitante al año, pero a finales de la década y principios de la siguiente se observó un fenómeno de demanda exagerado que obligó a la industria a crecer a un ritmo de entre el 8 y el 10% anual.

Para 1970 la República Mexicana producía alrededor 160 millones de pollos anuales y el consumo era aproximadamente 4.5 pollos por habitante al año. Desde esa época el medio urbano empezó a absorber mas del 50% de la producción total y para los ochentas la producción de aves fue de 400 millones anuales, lo que significó un consumo de 6 pollos por habitante al año.

Este año sigue siendo el medio urbano y principalmente la gran metrópoli, donde se consume la mayor parte de la producción, a grado tal que sólo el área metropolitana del Valle de México absorbió el 51%, lo que implicó un consumo de 14 pollos en el medio urbano y 4 en el rural.

Por observación de la gente que se dedica a la comercialización y producción del pollo, se indica que muy rara vez se han llevado a cabo campañas publicitarias y promocionales para el apoyo del consumo de pollo en México.

2.2 Descripción de la industria actualmente

La industria avícola es una industria no muy peleada debido a que la producción en los últimos años se ha visto monopolizada por la empresa Bachoco.

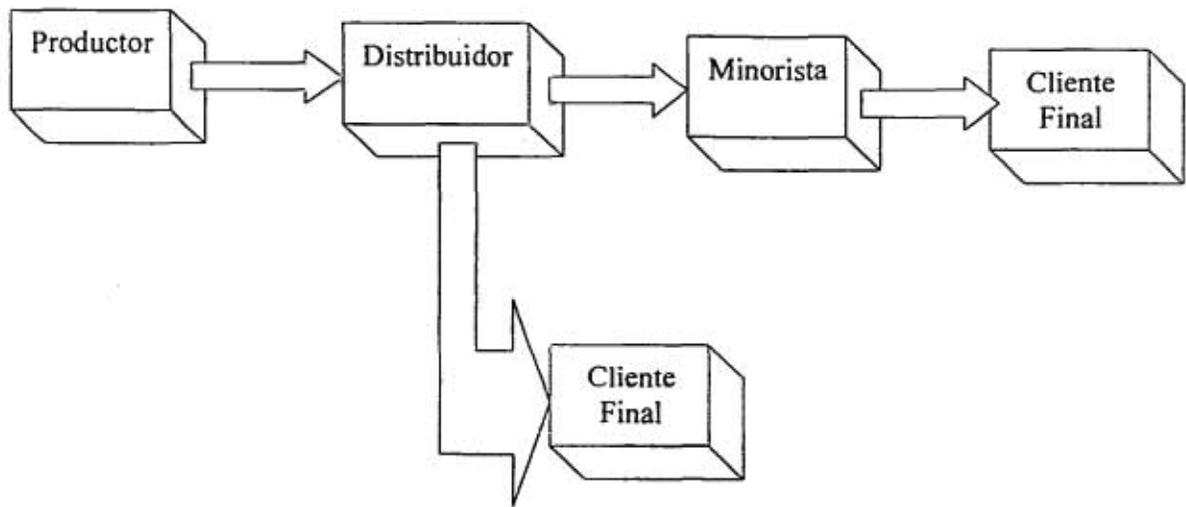
Industrias Bachoco cuenta actualmente con 420 instalaciones de producción, almacenamiento y centros de venta de sus productos en 36 ciudades de la República Mexicana. Las operaciones de esta empresa comprenden la preparación de alimentos, crianza, incubación y desarrollo de pollos de engorda, así como el procesamiento, empaque y distribución de productos de pollo.

También, esta empresa se dedica a la compra de pie de cría de cerdo en Estados Unidos para realizar su engorda hasta su madurez, en las instalaciones propias ubicadas en Celaya, Guanajuato, con el fin de comercializar los cerdos vivos con los empacadores mexicanos para la elaboración de productos derivados.

Actualmente, Industrias Bachoco es el avicultor más grande de México con tres líneas de productos: pollo, huevo y cerdo. Gracias al sistema integral de producción vertical que ha desarrollado, esta empresa controla todos los aspectos de sus productos, desde el proceso productivo hasta la distribución, con lo cual ejerce un estricto control de costos y mantiene altas normas de calidad y servicio.

El canal de distribución al cliente final es cada vez más corto debido a que la ya mencionada empresa se está esparciendo cada día más, el canal de distribución actual podemos decir que se comporta de la siguiente manera.

Canal de Distribución



El productor principal obviamente es Bachoco, esta empresa ha empezado a distribuir sus productos en mercados de autoservicio (Este tipo de mercado es importante pero difícil debido a las condiciones de compra de este tipo de empresas Créditos largos y regreso de la Mercancía por falta de venta).

Los distribuidores son grandes bodegas, gran parte de las cuales se encuentran en el centro de la ciudad, cada día estos distribuidores se expanden más.

Los minoristas son pollerías que se dedican a vender en mercados y establecimientos, los minoristas los podemos dividir en dos grandes grupos: los primeros serían los que no tienen un consumo alto, poco poder de negociación y muchas veces poco flujo de efectivo. El segundo grupo serían aquellos que tienen un alto consumo por lo tanto gran poder de negociación.

Cliente Final es aquél que utiliza el producto (no siendo éste el consumidor final) amas de casa, restaurantes, fondas, cantinas, etc.....

2.2 Fuerzas y Debilidades de la Industria

2.2.1 Fuerzas

Este producto tiene ciertas características muy buenas para su comercialización:

1. Imagen de alimento nutritivo.
2. Un producto de consumo diario.
3. Versátil y fácil de preparar.
4. Gusta a la mayoría de los miembros de la familia.
5. Favorable connotación motivacional. Se asocia con cariño, cuidado y atención.
6. Precio accesible.
7. Confiable (No es un producto que por su naturaleza pueda adquirir una enfermedad y transmitirla al hombre como el puerco).
8. Es producto sustituto de la carne
9. Bajo en colesterol

2.2.2 Debilidades

1. Tiene un nivel muy alto de rotación de inventario entre 1 y 3 días como máximo. Por lo tanto si hay una oferta pero a costa de una gran cantidad es muy difícil adquirirla.
2. El Pollo congelado o refrigerado no es agradable.
3. Cualquiera puede poner un negocio y por tanto hay demasiada competencia.
4. El productor es un monopolio por tanto tiene el control de precio a mayoreo.

Capítulo 3

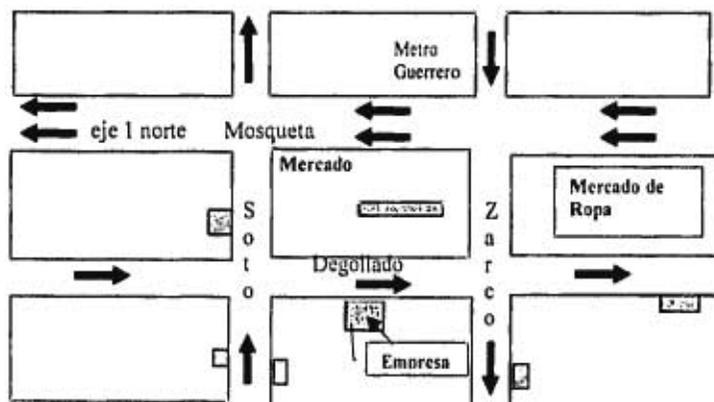
3. Situación Actual de la Empresa

3.1 Análisis del Entorno de la Empresa

3.1.1 Ubicación de la Empresa

La empresa es una pollería que se encuentra ubicada en la colonia Guerrero frente al mercado Martínez de la Torre es un local de amplias dimensiones.

ubicación :



3.1.2 Competencia

Competencia dentro de la Zona

Como se ve en el mapa de ubicación de la empresa es una zona donde hay mucha competencia. La gran ventaja es que la empresa tiene 20 años en este sitio y la clientela o la gente ya conoce su servicio. Es muy común que cierren negocios porque quiebran pero después son comprados por otros inversionistas y vuelven a abrir. Es muy difícil poder clasificar a nuestra competencia por el gran movimiento de dueños de los diferentes negocios.

El precio del producto no es muy variado en los diferentes establecimientos que existen, un comprador puede ir con la certeza de que va encontrar lo necesario del producto.

La empresa no tiene gastos de renta debido a que el inmueble es de su propiedad.

3.1.3 Clientes Actuales

Los principales clientes son fondas dentro del mercado, cantinas alrededor, entre ellas se encuentra: "La Hija de Moctezuma de la Guerrero", "La Vencedora", amas de casa de la colonia y los sábados y domingos amas de casa de diferentes partes del D.F.

Es importante acentuar que la mayoría de las ventas son generadas por los restaurantes, fondas y cantinas. Dejando en un segundo término a las amas de casa.

Muchas veces los pedidos de los restaurantes, fondas y cantinas ya están establecidos para cada día de la semana por lo cual ya están considerados en la compra de la mercancía para ese día.

3.2 Descripción de la Empresa

3.2.1 Tipo de empresa

Es una empresa considerada como minorista, con gran poder de negociación y una rotación de inventario buena y capacidad para absorber grandes pedidos de mercancía.

3.2.2 Recursos

Recursos con los que se cuenta en la compañía

Son :

2 mostradores de 60x180

1 báscula

4 tijeras

1 pileta

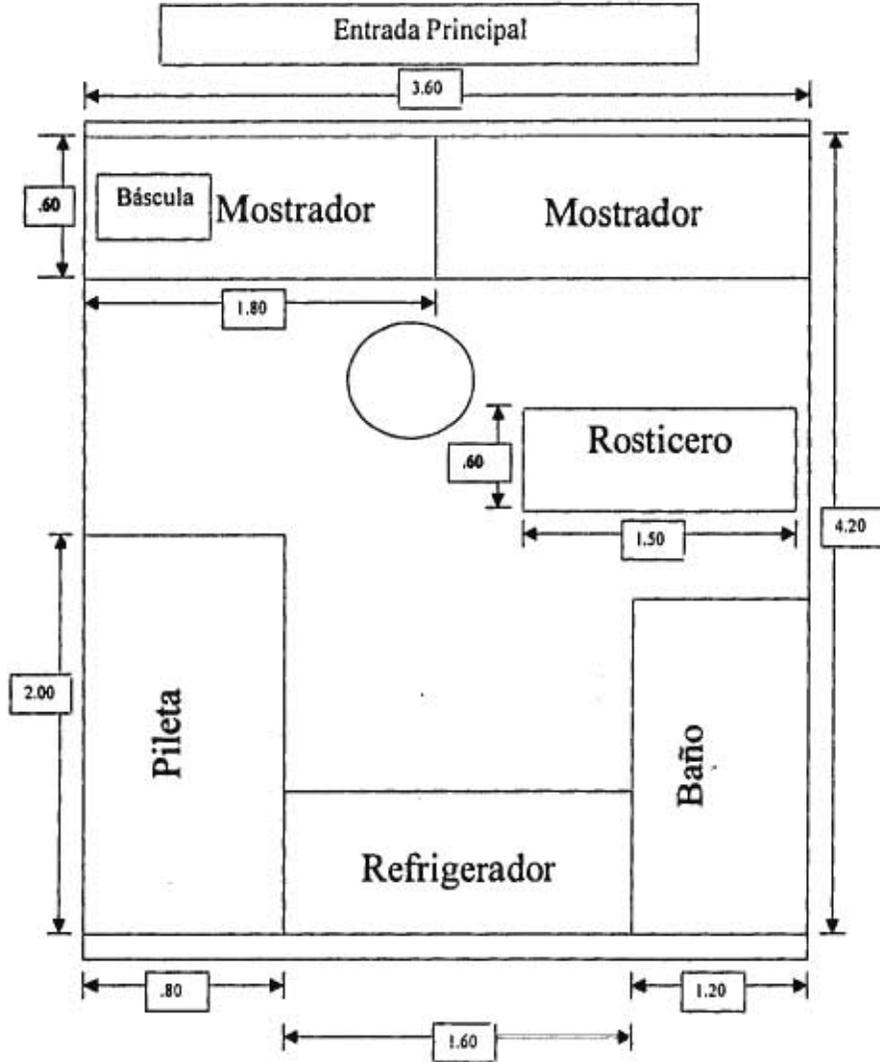
1 refrigerador

1 roscicero

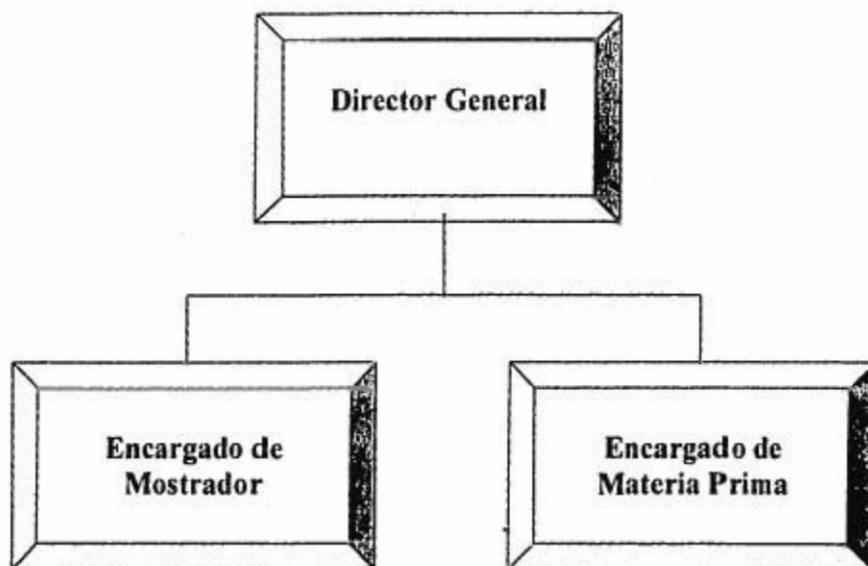
7 charolas

10 taras

Layout de la Empresa



III.2.3 Organigrama Actual



Director General: Encargado de administrar, las compras, ventas y gastos.

El Encargado de Mostrador: Encargado de atender las ventas menores que se dan directamente en el negocio.

Encargado de Materia Prima: Encargado de recibir y administrar el producto.

3.2.4 Producto Negociado

Por las mañanas se va a comprar la mercancía que se pretende vender esto es un promedio de 50 Kg. de Pierna, 40 Kg. de Pechuga, 40 Kg. de retazo y 20 pollos enteros. En promedio éstos son los principales subproductos de pollo lo demás solo es complementario.

3.2.5 Forma de trabajo

Una vez en el inmueble se prepara la mercancía comprada y la del día anterior (si es que sobró) para ponerla en el mostrador.

Se ponen carteles con los precios actuales y se preparan pedidos hechos con anterioridad, se atienden clientes que vienen todos los días.

Una vez acabado el día laboral, se cierra la cuenta se ve cuanta mercancía quedo para poder comprar mañana lo que hace falta. Se guarda la mercancía en la pileta con hielo debido a que la mercancía se conserva mejor.

Se hace una limpieza general en el inmueble se lavan mostradores, charolas, taras, pisos, tijeras, etc....

3.2.6 Análisis de flujo de efectivo actual (diario)

Ventas	3000
Materia prima	1800
<hr/>	
Utilidad Bruta	1200
Gastos administrativos	500
<hr/>	
Utilidad Operacional	700

Capítulo 4

4. Identificación y análisis del problema

4.1 Identificación

En esta empresa el único tipo de captación de dinero es el que se genera a través de las ventas debido a que no se cuenta con ningún otro mecanismo. Una forma de generar ingresos es a través de las ventas. Tomando en consideración lo anterior, las utilidades de esta empresa son generadas por las ventas.

Si toda organización está encaminada a generar utilidades en este tipo de mercado no es la excepción, por lo cual, los esfuerzos de la empresa deben estar enfocados a atraer más clientes y satisfacer a los actuales, también es cierto que en el mercado hay muchos competidores, por lo tanto el cliente tiene mucho de donde elegir.

Si el cliente tiene mucho de donde elegir, y en esta empresa no se conoce lo que el cliente desea, es obvio que se perderán clientes y si no llegan clientes nuevos, las ventas bajan y si las utilidades son dependientes de las ventas, las utilidades bajan.

4.2 Análisis del Problema

Las utilidades en los últimos meses se han visto disminuidas debido a la falta de ventas, se han perdido clientes y muy pocos clientes nuevos han llegado.

Lo que en realidad debemos analizar es por qué los clientes se van. Por que no llegan clientes nuevos. Siendo que el producto es el mismo para todos los competidores, el precio es regularmente más bajo que el mercado en general (no es una diferencia muy grande), y se piensa que el servicio es el mejor posible.

La pregunta que debemos hacernos es: ¿Sabemos en realidad qué es lo que el cliente desea o necesita? , Y si lo sabemos ¿Lo tenemos implementado? o ¿Simplemente creemos saber qué es lo que ellos necesitan?

4.3 Segmentación de Mercado

Podemos decir que los clientes se dividen en dos grandes grupos los de consumo final y los intermediarios del producto.

Los de consumo final, se puede decir que son las amas de casa y todo aquel que utiliza el producto para consumo propio. Su consumo es aproximadamente una o dos veces a la semana 2 kg. de producto.

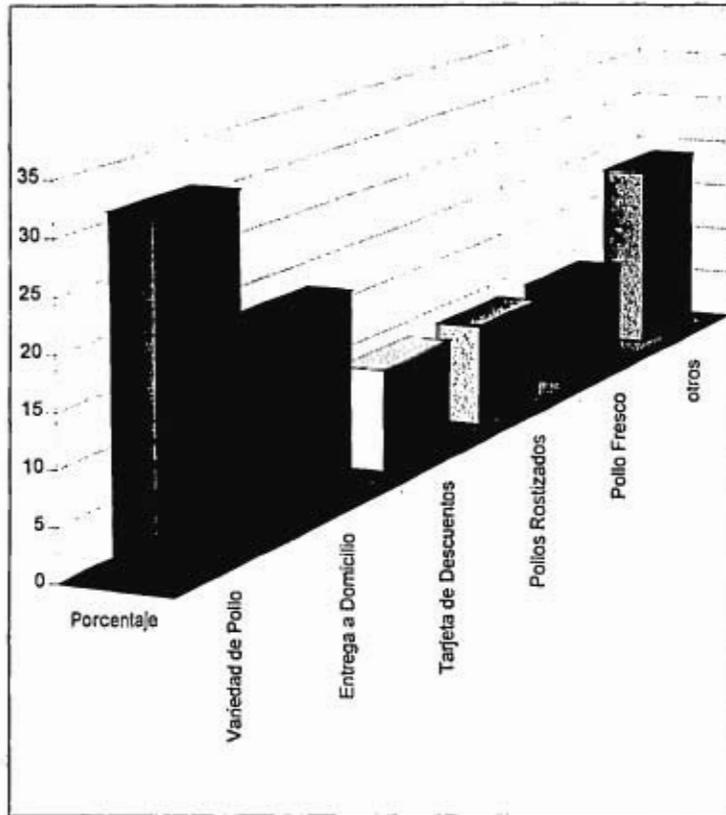
Los intermediarios son aquellos que utilizan el producto para comercializarlo, ya sea como es adquirido o manufacturado se puede decir que los principales son los restaurantes, cantinas, cocinas económicas etc. Su consumo aproximado diario es 6 kg. de producto.

4.3 Análisis de Mercado

Se decidió realizar una investigación con respecto a lo que desea el cliente tomando principalmente a los clientes de perfil intermediario, primero se realizó una encuesta abierta debido a la falta de información e investigaciones realizadas sobre la industria. La pregunta que se realizó fue la siguiente: ¿Qué servicios le gustaría que tuviera una Pollería? Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Variedad de pollo	32%
Entrega a domicilio	19%
Tarjeta de descuentos	10%
Pollos rostizados	10%
Pollo fresco	19%

Gráfica de Análisis de Mercado



- Variedad de Pollo
- Entrega a Domicilio
- Tarjeta de Descuentos
- Pollos Rostizados
- Pollo Fresco
- otros

Después de los resultados arrojados se decidió trabajar con la información previamente obtenida, realizando una encuesta cerrada a los diferentes clientes y prospectos (principalmente intermediarios), de la siguiente forma:

Encuesta :

Poner en orden de importancia los servicios que a continuación se mencionan

- | | |
|--|-----|
| Variedad de Pollo (brochetas, carne, milanesa, etc....) | () |
| Entrega a Domicilio | () |
| Tarjeta de Descuentos | () |
| Pollos Rostizados | () |
| Pollo Fresco | () |

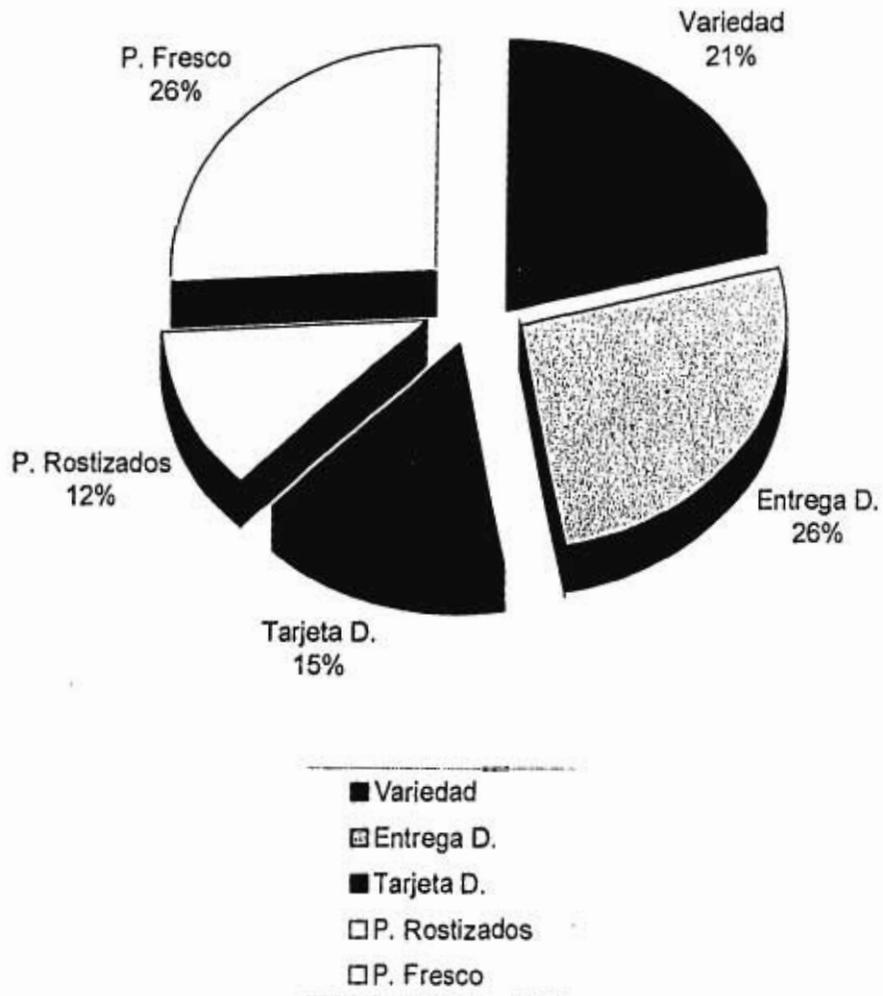
Una vez obtenidos los resultados decidimos utilizar la siguiente forma de evaluación:

Puntaje = 6 - Numero de clasificación

101

Resultados Arrojados							
	Clas.1	Clas.2	Clas.3	Clas.4	Clas.5	Total	% Total
Variedad	8	9	1	1	10	91	20.73%
Entrega a Domicilio	8	17	1	2	1	116	26.42%
Tarjetas de Descuento	1	1	11	8	8	66	15.03%
P. Roztizados	1	0	0	18	11	52	11.85%
P. Fresco	11	2	17	0	0	114	25.97%
						Total	439

Resultados de la Encuesta Realizada



4.4 Resultados Obtenidos.

Un buen servicio, un trato cortés y un producto confiable nos da satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente y comprar a quien se conoce nos da seguridad en el producto.

Como resultado de lo antes mencionado nos arroja las siguientes conclusiones:

Se necesita un servicio de entrega a domicilio, una mayor variedad en el producto y tener un producto de óptima calidad. Estos son los principales puntos a atacar.

Capítulo 5

5. Solución al Problema Detectado

5.1 Puntos importantes detectados

Los puntos importantes atacar son principalmente la falta de un servicio de entrega a domicilio, una mayor variedad del producto y la confianza de los clientes hacia el producto.

Por otra parte se necesita que los clientes y los prospectos de clientes estén enterados de estos puntos importantes.

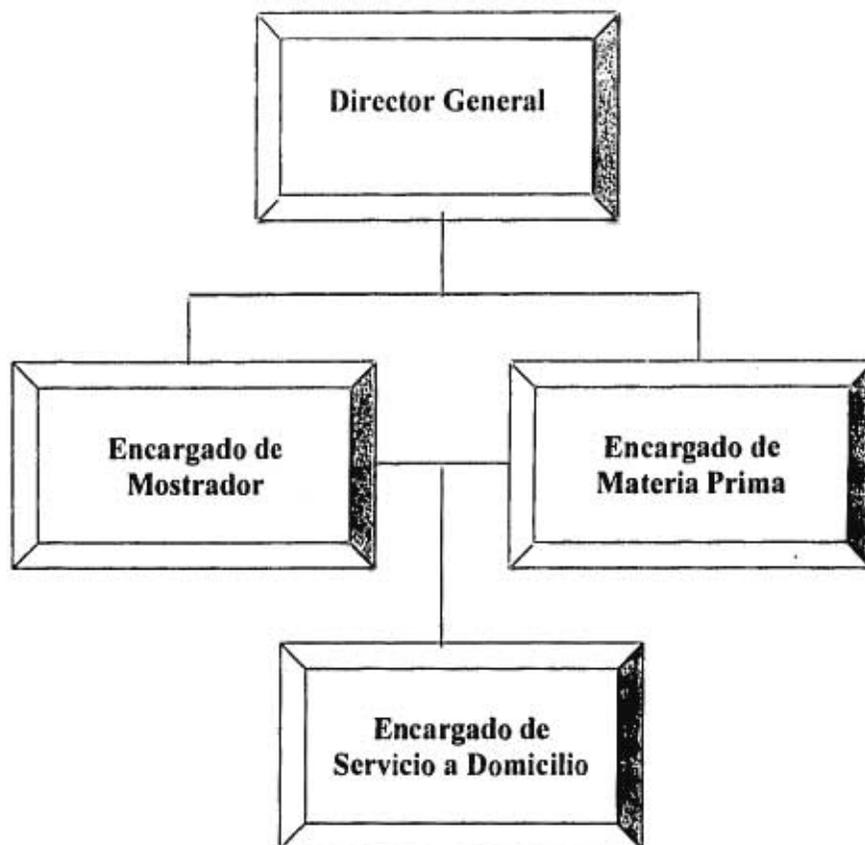
5.2 Desarrollo de los puntos antes mencionados

5.2.1 Entrega a Domicilio

Lo primero que debemos preguntar es qué tanto nos afecta poner en marcha este nuevo servicio en la compañía, los nuevos costos que involucra y la nueva organización que se debe implementar.

Actualmente no se cuenta con recurso que se dedique al servicio de entrega a domicilio esto involucraría la adquisición de un recurso nuevo, pero el tiempo destinado a la entrega a domicilio no sería todo el día laboral sino un parte de la mañana principalmente, este recurso lo podemos aprovechar en otras actividades como en la limpieza del inmueble, atención al cliente, etc. por lo tanto no podemos evaluar los costos simplemente por el beneficio de este nuevo servicio.

Modificación del Organigrama.



El Encargado de Servicio a Domicilio.

Entre sus funciones están:

- Repartir el producto en las mañanas.
- Ayudar tanto al encargado de materia prima como al del mostrador en el resto de día.

5.2.2 Calidad del Producto

En este punto lo que debemos garantizar es el producto para poder obtener la confianza del Cliente. Esto es, todos los clientes que compran directo en el negocio se les mostraría el producto y aun se les garantizaría que si por algún motivo el producto sale mal, se le cambiará por otro o se le devolverá su dinero, por otra parte los pedidos surtidos a domicilio se les daría la opción de que si el producto sale mal se les reemplazará de inmediato haciendo una llamada por teléfono, y se les entregará el producto a cambio del producto reportado.

5.2.3 Variedad del Producto

En este punto se atacará principalmente la variedad del producto que consistiría principalmente en tener siempre lo solicitado y manufacturar el producto como el cliente lo desea. El tener siempre el producto que desea el cliente no es muy difícil sólo en caso de excepciones de cantidades muy grandes no programadas por lo cual se les informará a los clientes que deben hacer su pedido con anticipación , por otro lado en la parte de manufacturar el producto al gusto del cliente se logrará a base de la capacitación del personal la cual deberá ser continua y con un desarrollo superior día con día.

5.3 Mercadotecnia del proceso de cambio

En esta parte se debe considerar el presupuesto con el cual se cuenta, debido a que se está compitiendo en un mercado, no muy grande, y si pensamos hacer una campaña muy grande tal vez podamos caer en un gasto innecesario muy grande.

La forma más común de hacer propaganda en este tipo de mercado es la de volantes, y tarjetas de presentación y contacto directo con el cliente.

5.3.1 Diseño de la propaganda a utilizar

Se necesita que sea clara, específica y convincente, de manera que teniendo esta propaganda en las manos dé la suficiente curiosidad como para ir al establecimiento y averiguar lo que te ofrecen.

Volantes y Pósters:

“EL GALLO DE ORO”

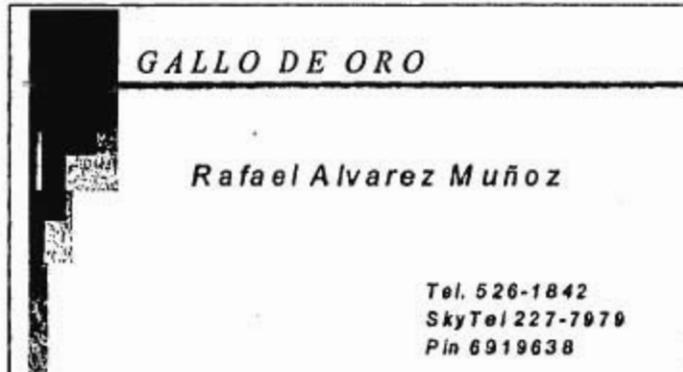
Se pone a su disposición con su nuevo servicio:

- **Entrega a Domicilio**
- **Variedad de Producto**

Y como siempre mantenemos la calidad en nuestro Producto

Llámenos al: 526-1842

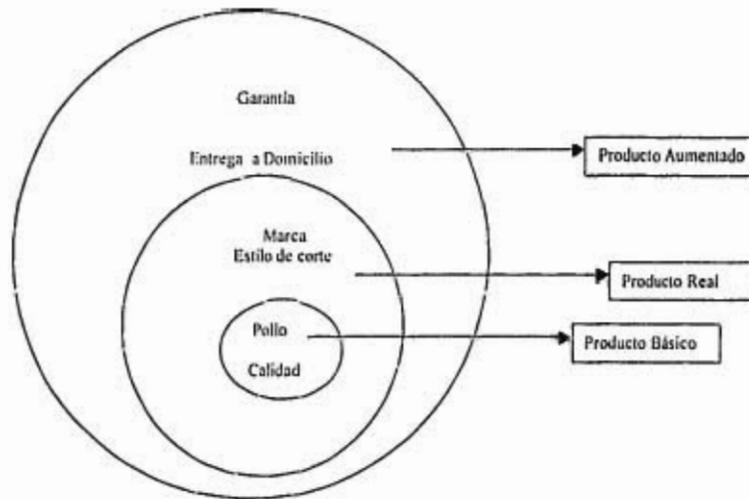
Tarjetas:



5.3.2 Distribución de la propaganda a utilizar

La propaganda será distribuida en forma manual, esto es que los volantes serán repartidos por personas contratadas especialmente para eso, los pósters serán pegados en las calles aledañas a la empresa así como en los diferentes negocios de nuestros clientes. Las tarjetas se dan de modo personal en entrevistas con los clientes.

5.3.3 Diagrama del Nuevo Producto



Como podemos ver hemos alcanzado un producto Aumentado con nuevas ventajas hacia el mercado.

5.3.4 Resultados Esperados

Si se investiga al cliente y el cliente expresa sus necesidades, se llega a saber lo que el cliente desea.

Si se implementa el cambio con respecto a lo que el cliente desea los clientes actuales no se irán, pero si además se hace promoción del cambio llegarán nuevos clientes.

Si se conservan los clientes actuales y llegan clientes nuevos las ventas aumentarán.

Si las ventas aumentan y las utilidades de esta empresa son gereradas por las ventas entonces las utilidades aumentarán.

En la siguiente tabla se muestra un estado de resultados diario proyectado por semana, donde las ventas se incrementan en un 5 % semanal hasta llegar a un máximo en la séptima semana, se hace un comparativo de las utilidades en porcentajes.

Como podemos observar la primera y segunda semana se obtienen pérdidas pero después de la cuarta semana empiezan a incrementarse las utilidades hasta llegar a un 46% adicional a la utilidad actual.

ESTADO DE RESULTADOS DIARIO PROYECTADO POR SEMANA

	Actual	1 Semana	2 Semana	3 Semana	4 Semana	5 Semana	6 Semana	7 Semana
Ventas	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20
Materia Prima	1,300.00	1,365.00	1,433.25	1,504.91	1,580.16	1,659.17	1,742.12	1,829.23
Utilidad Bruta	700.00	735.00	771.75	810.34	850.85	893.40	938.07	984.97
Gastos Administrativos	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Nuevo Recurso	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Utilidad Operacional	400.00	335.00	371.75	410.34	450.85	493.40	538.07	584.97
Porcentaje de variacion con respecto a la utilidad Actual	100%	84%	93%	103%	113%	123%	135%	146%

Conclusiones

Entre los objetivos principales de este proyecto están: Ayudar a generar más utilidades económicas en una pollería y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de mis estudios profesionales, tales como: Teoría de Restricciones, Mercadotecnia, Estadística entre otras.

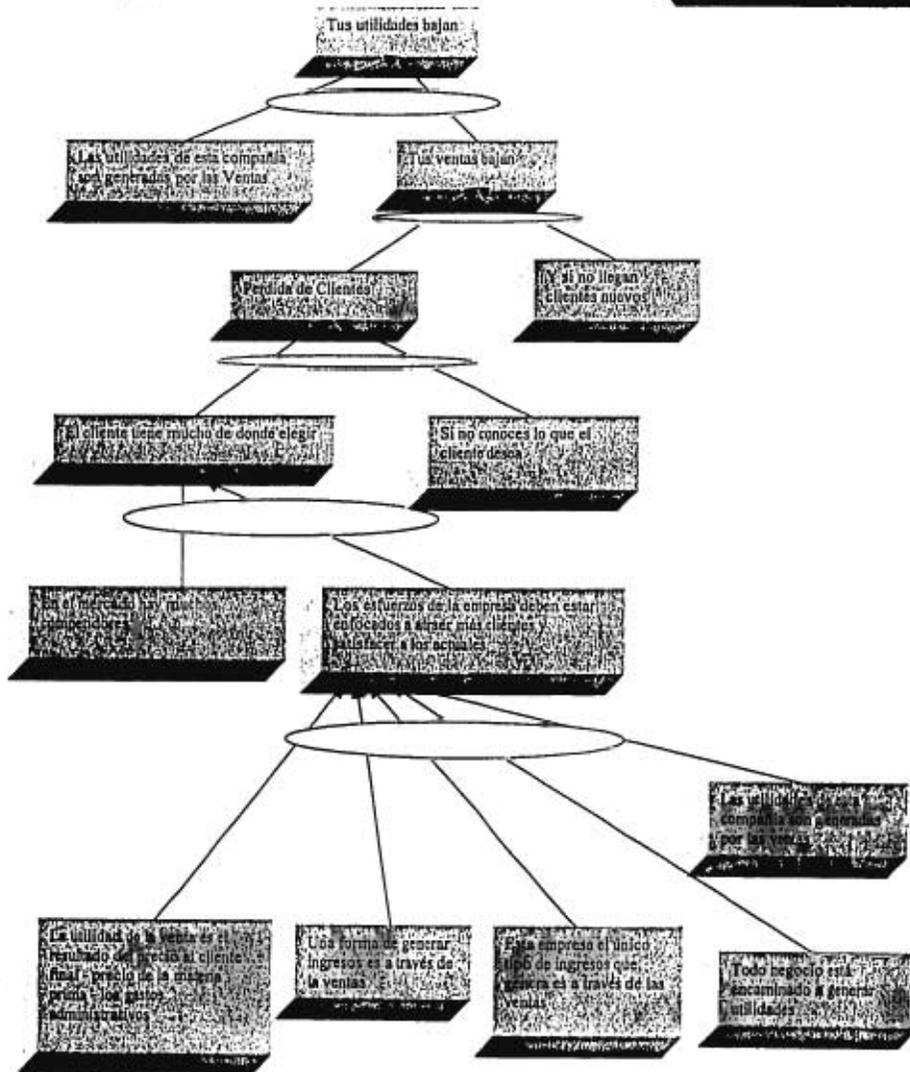
A su vez, es de suma importancia mantener una visión objetiva con respecto a nuestra empresa, ya que ocasionalmente, por motivos de apego, caemos en los mismos errores sin tratar de buscar nuevas y mejores soluciones para los mismos.

Luego de una serie de investigaciones, veo reflejada la poca cantidad de trabajos tanto de investigación como de desarrollo en esta industria. Sería conveniente poner mas énfasis debido a que el producto representa un papel importante en la vida diaria del mexicano, por ser éste parte de la canasta básica.

ESTA TESIS NO DEBE
SER UNO DE LOS ELEMENTOS

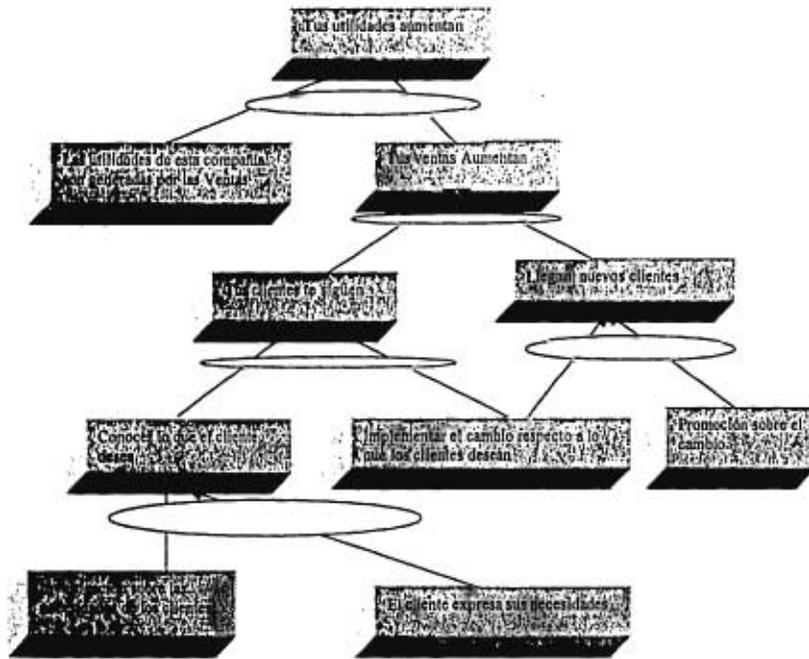
Diagrama causa-efecto-causa
de la realidad actual

Anexos



Anexos

Diagrama causa-efecto-ocasa de la realidad futura



BIBLIOGRAFIA

GOLDRATT, Eliyahu M. Segunda Edición, **LA META**, ed. Ediciones Castillo 1992

GOLDRATT, Eliyahu M., **EL SINDROME DEL PAJAR**, ed. Ediciones Castillo 1992

PAREDES, Olivia A., **POLLERIAS: INVESTIGACION DE MERCADOS**, Tesis ITAM 1981

MICROSOFT, **ENCARTA 1999**

SANCHEZ, Armando, **SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO**, Tesis UP 1995

VILLAZÓN, Francisco J., **METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION BASADO EN LA TEORIA DE RESTRICCIONES PARA UN PROCESO DE LINEA CONTINUO CON OPERACIONES MANUALES Y AUTOMATICAS**, Tesis UP 1994

Díaz, Andres, **TEORIA DE RESTRICCIONES Y MEJORA CONTINUA COMO UNA OPCION PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA EN MEXICO**, Tesis UP 1992

Nota Financiera

ESPINOZA, Ma. De Jesus, **EXITOSA OFERTA PUBLICA DE GRUPO BACHOCO EN BOLSA**, El Universal 20 de Septiembre de 1997.