



**ANÁLISIS DEL ENTORNO CORPORATIVO Y FINANCIERO DE POLLOS
EL BUCANERO S.A. DESDE EL 2019 AL 2022**

MILDRY PAOLA HERNANDEZ GAMBOA

JESUS DAVID BAUTISTA MARÍN

SANTIAGO CARRILLO MORENO

JONATHAN ALEXIS GOMEZ ANDRADE

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

16/04/2024

**ANÁLISIS DEL ENTORNO CORPORATIVO Y FINANCIERO DE POLLOS
EL BUCANERO DESDE EL 2019 AL 2022**

Mildry Paola Hernández Gamboa

Jesús David Bautista Marín

Santiago Carrillo Moreno

Jonathan Alexis Gómez Andrade

Trabajo de seminario de investigación presentado como requisito para optar al

título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Fabian Gerardo Diaz Garzón

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

16/04/2024

Dedicatoria

A nuestros padres por enseñarnos que
la exigencia personal tiene sus frutos y
el que siembra con fe pronto cosecha
grandes producciones.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro docente por el aporte en nuestro proceso de formación y su aplicación al campo real empresarial.

Agradecemos a la Universidad EAN por brindarnos las herramientas necesarias para ser unos profesionales empresarialmente sostenibles y proyectados a crecer en nuestros campos de acción

Contenido

Resumen Ejecutivo	12
Introducción	16
Objetivos.....	18
<i>Objetivo general</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>18</i>
Justificación	19
Marco Institucional.....	20
<i>Misión.....</i>	<i>21</i>
<i>Visión</i>	<i>21</i>
<i>Reseña Histórica.</i>	<i>21</i>
Diagnóstico Organizacional	23
<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	<i>23</i>
<i>Consolidación de datos Financieros:</i>	<i>24</i>
<input type="checkbox"/> <i>Indicador: Retorno sobre Activos ROA:.....</i>	<i>25</i>
<input type="checkbox"/> <i>Indicador: Retorno sobre el Capital RSC:</i>	<i>26</i>
<input type="checkbox"/> <i>Indicador: Margen Neto:.....</i>	<i>28</i>
<input type="checkbox"/> <i>Indicador: Margen Bruto:.....</i>	<i>29</i>
<input type="checkbox"/> <i>Indicador: Margen Operacional:</i>	<i>30</i>
<input type="checkbox"/> <i>Indicador: Margen EBITDA:</i>	<i>31</i>
Plan de Intervención	32
<i>Acción I</i>	<i>32</i>

<i>Acción II</i>	33
Análisis Externo	34
<i>Modelo PESTEL</i>	34
<i>Modelo RISE</i>	57
Análisis Interno	60
<i>Matriz Cadena de Valor</i>	60
<i>Matriz Red de Valor</i>	66
Conclusiones y Recomendaciones	68
<i>Conclusiones</i>	68
<i>Recomendaciones</i>	69
Evaluación de Costos	71
Referencias	73

Tabla de Ilustraciones

Tablas.

Tabla 1. Ficha de Identificación de la empresa	23
Tabla No. 2. Datos principales Financieros & Perfil Financiero	24
Tabla No. 3. Matriz OPAM políticas y legales	36
Tabla No. 4. Utilidades del sector (millones de pesos)	42
Tabla No. 5. Matriz OPAM Económica	43
Tabla No. 6. Matriz OPAM Sociocultural	48
Tabla No. 7. Matriz OPAM Tecnológicas	55
Tabla No. 8. Evaluación de costos de las recomendaciones planteadas...	72

Figuras.

Figura No. 1. Indicador Retorno sobre Activos ROA	25
Figura No. 2. Indicador Retorno sobre Capital RSC	26
Figura No. 3. Indicador Margen Neto	27
Figura No. 4. Indicador Margen Bruto	28
Figura No. 5. Indicador Margen Operacional	29
Figura No. 6. Indicador Margen EBITDA	30
Figura No. 7. Variables Modelo Pestel – Políticas y legales	34
Figura No. 8. Variables Modelo Pestel – Económico	36
Figura No. 9. PIB (Producto Interno Bruto)	37
Figura No. 10. PIB por sectores principales	38
Figura No. 11. Resultados económicos del sector agro	39
Figura No. 12. Producción de carne en Colombia (toneladas)	40

Figura No. 13. Ingresos a nivel sector	41
Figura No. 14. Ingresos a nivel sector	42
Figura No. 15. Variables Modelo Pestel – Socioculturales	45
Figura No. 16. Cambios en el estilo de vida	46
Figura No. 17. Variables Modelo Pestel – Tecnológicas	50
Figura No. 18. Automatización granjas avícolas	50
Figura No. 19. Enfoque moderno granjas avícolas	51
Figura No. 20. Comedero automatizado (Brollermatic)	52
Figura No. 21. Empaques producto de pollo	53
Figura No. 22. Ventas minoristas online de bienes físicos. Estimaciones de oct 2023	54
Figura No. 23. Factor de Innovación	58
Figura No. 24. Factor de Producción Sostenible	59
Figura No. 25. Matriz Cadena de Valor	60
Figura No. 26. Matriz Red de Valor	66

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de consultoría se centra en abordar los retos financieros y operativos a los que se enfrenta Pollos El Bucanero S.A., una empresa líder en la industria avícola colombiana. Con más de 4.500 empleados y parte de la multinacional Cargill desde 2017, la empresa se enfrenta a márgenes financieros negativos, pérdidas operativas y un aumento constante de los costes y gastos operativos.

El objetivo principal es encontrar la estrategia óptima para mejorar los márgenes financieros, la rentabilidad operativa y la posición competitiva de Pollos El Bucanero S.A. en el mercado avícola colombiano. Para lograrlo, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la situación financiera actual, una evaluación de las estrategias en uso y un análisis completo del entorno interno y externo utilizando herramientas como PESTEL, RISE, Cadena de Valor y Red de Valor. La pregunta central que orientará este proceso es: ¿Cuál es la estrategia más efectiva para mejorar los márgenes financieros, la rentabilidad operativa y la posición competitiva de Pollos El Bucanero S.A. en el mercado avícola colombiano?

La justificación para abordar esta problemática se basa en la importancia de mantener la viabilidad económica en un mercado avícola colombiano desafiante, el impacto empresarial esperado de este proyecto y su contribución al conocimiento en el campo de la gestión empresarial.

Las acciones propuestas incluyen una revisión detallada de los gastos administrativos y los indicadores financieros junto con la implementación de un sistema de planificación de servicios empresariales para mejorar la eficiencia administrativa desde un enfoque de sostenibilidad. Además, se recomienda continuar con la estrategia de diferenciación de la empresa.

El análisis externo revela la necesidad de impulsar la innovación económica y social en la industria avícola, mientras que el análisis interno destaca las prácticas de sostenibilidad social de Pollos El Bucanero S.A. sin avances significativos en el área económica.

En conclusión, este proyecto busca no solo proporcionar a Pollos El Bucanero S.A. una hoja de ruta clara y eficaz para superar sus retos actuales y posicionar a la empresa para un crecimiento sostenible en el mercado avícola colombiano, sino también contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial y económico en la industria avícola colombiana.

Introducción

La creciente dinámica y complejidad del entorno empresarial exige a las organizaciones una constante adaptación y revisión de sus procesos para asegurar su sostenibilidad y competitividad. En este contexto, el presente proyecto de consultoría se enfoca en la empresa avícola líder en Colombia: Pollos El Bucanero S.A. La elección de esta organización, con más de 4.500 empleados y parte de la multinacional Cargill desde el año 2017, responde a la necesidad de abordar una problemática crítica que ha afectado sus operaciones en los últimos años.

La problemática identificada se centra en los márgenes financieros de operación negativos, la utilidad operacional en tres de los últimos cuatro años en terreno negativo, generación de pérdidas operacionales anuales, y un constante aumento en los costos y gastos de operación, evidenciado por un EBITDA negativo. Este escenario plantea un desafío significativo para Pollos El Bucanero S.A., considerando además la competencia con grandes empresas del mercado avícola colombiano, como Avidesa Mc Pollo, Operadora Opav Avícola, Grupo Bios y Avilo Triple A.

El planteamiento del problema se apoya en evidencia empírica y bibliográfica, destacando la importancia de abordar de manera integral las dificultades financieras y operativas que enfrenta la empresa. La contextualización del problema se complementa con la identificación de antecedentes que respaldan la relevancia y urgencia de intervenir en la situación actual.

La formulación de la pregunta de investigación se orienta hacia la búsqueda de la mejor solución para revertir la tendencia negativa en los indicadores financieros y operativos de Pollos El Bucanero S.A. La pregunta central que guiará este proceso de consultoría es: ¿Cuál es la estrategia más efectiva para mejorar los márgenes financieros, la rentabilidad operativa y la posición competitiva de Pollos El Bucanero S.A. en el mercado avícola colombiano?

La estructura del documento se organiza en tres fases fundamentales, alineadas con las necesidades de diagnóstico y solución para la problemática planteada. La primera fase se enfoca en el análisis financiero e indicadores, explorando las raíces de los márgenes financieros negativos. La segunda fase aborda el entorno externo a través de una auditoría detallada, identificando factores externos que impactan la operación de la empresa. La tercera fase se centra en el análisis del entorno interno mediante una auditoría interna que revelará aspectos clave para la toma de decisiones estratégicas.

El objetivo de este informe gerencial es ofrecer a Pollos El Bucanero S.A. una hoja de ruta clara y efectiva para superar los desafíos actuales y posicionar a la empresa en un camino de crecimiento sostenible. La importancia de este proyecto radica en su contribución al conocimiento y la aplicación práctica de estrategias empresariales, así como en la generación de resultados tangibles que beneficien a la empresa, sus empleados y Stakeholders.

Objetivos

Objetivo general

Identificar la estrategia más efectiva para mejorar los márgenes financieros, la rentabilidad operativa y la posición competitiva de Pollos El Bucanero S.A. en el mercado avícola colombiano.

Objetivos específicos

- Analizar el desempeño financiero actual de Pollos El Bucanero S.A., incluyendo sus márgenes financieros y rentabilidad operativa, mediante el estudio detallado de sus estados financieros y métricas clave.
- Evaluar la eficacia de las estrategias actuales de Pollos El Bucanero S.A. para generar ingresos, control de costos y diferenciación en el mercado, analizando sus prácticas de negocio y resultados financieros recientes.
- Realizar un análisis interno y externo mediante las matrices PESTEL, RISE, Cadena de Valor y Red de Valor específicos para Pollos El Bucanero S.A., identificando áreas de mejora y posibles estrategias para aumentar sus márgenes financieros y mejorar su posición competitiva en el mercado avícola colombiano.

Justificación

La elección de abordar la problemática financiera y operativa de Pollos El Bucanero S.A. encuentra su justificación en diversos aspectos que convergen para destacar la relevancia y pertinencia de este proyecto de consultoría. En primer lugar, se observa una tendencia crítica en los indicadores financieros del sector avícola en Colombia, donde factores económicos y competitivos están influyendo significativamente en el desempeño de las empresas. Un estudio reciente de mercado de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) revela un panorama desafiante con márgenes estrechos y competencia feroz entre las principales empresas del rubro, resaltando la necesidad de estrategias efectivas para mantener la viabilidad económica.

El impacto empresarial esperado de este proyecto es considerable, considerando la posición de Pollos El Bucanero S.A. como una empresa líder con más de 4500 empleados y su conexión con la multinacional Cargill. La salud financiera de esta entidad no solo afecta a sus accionistas y colaboradores, sino que también tiene implicaciones en la cadena de suministro avícola, la estabilidad laboral en la región y la contribución al desarrollo económico local. La realización de esta consultoría busca no solo corregir los desafíos identificados, sino también contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial y económico en la industria avícola colombiana.

Desde una perspectiva teórica, este proyecto aporta al conocimiento en el campo de la gestión empresarial, específicamente en el diseño de estrategias

para la mejora de la rentabilidad en entornos desafiantes. Se fundamenta en teorías contemporáneas de gestión financiera y análisis estratégico, integrando conceptos como el diagnóstico empresarial, la evaluación del entorno y la formulación de estrategias competitivas. La relevancia social de este estudio radica en su capacidad para preservar empleos, fortalecer la cadena de suministro alimentario y contribuir al bienestar económico de la comunidad.

La disponibilidad de recursos para la ejecución de este proyecto se respalda por el compromiso de la Universidad con la investigación aplicada y la formación de profesionales altamente capacitados. El acceso a la empresa y la colaboración con su equipo directivo se facilitará mediante la red de contactos y convenios existentes entre la Universidad y diversos actores empresariales. Asimismo, la temporalidad del proyecto se ajusta a la urgencia identificada en la problemática, permitiendo una intervención oportuna que maximice los beneficios para Pollos El Bucanero S.A.

Este proyecto se inscribe en el campo de la gestión empresarial, específicamente en Estrategia Empresarial y Desarrollo Organizacional, abordando la línea de investigación en Diagnóstico y Soluciones Empresariales. Estos enfoques proporcionan el marco conceptual y metodológico necesario para abordar la problemática identificada y generar resultados aplicables y significativos.

Marco Institucional

Pollos el Bucanero S.A. es una compañía productora y comercializadora de alimentos nutritivos. Está posicionada en el mercado y en la industria avícola con

un modelo de negocio verticalizado que integra todos sus procesos misionales: Granjas Reproductoras, Granjas de Levante, Planta de Incubación, Planta de Harinas, Planta de Alimento Balanceado, Planta de Valor Agregado y Planta de Beneficio. La compañía se estableció el 11 de mayo de 1993 y tiene su sede en Cali, región del Valle del Cauca.

Misión

Somos una organización orientada a la producción y comercialización, de pollo, aplicando modelos tecnológicos de avanzada, con los mejores procesos de calidad e inocuidad, contamos con Personal calificado, comprometidos con el medio ambiente y con la garantía de brindar unos productos altamente satisfactorios para nuestros clientes, asegurando un excelente resultado económico y social, en beneficio de sus accionistas, clientes proveedores y empleados.

Visión

Consolidar a Pollos el Bucanero en el próximo lustro como la empresa líder en el sur occidente colombiano, generadora de soluciones alimenticias, con alto valor nutritivo para la población colombiana, manteniendo y cumpliendo con las más exigentes normas de calidad.

Reseña Histórica.

Pollos el Bucanero S.A. es una organización fundada en 1986 en Cali, empresa familiar, orientada a la producción y comercialización de pollos, con una reconocida trayectoria y transparencia en el sector avícola nacional.

En la actualidad, se producen 14.000 toneladas de pollo al año representadas en más o menos 8 millones de aves, y en este proceso productivo se controla en cada etapa, desde la incubación, producción de alimento, granjas de levante y producción de pollo procesado.

De manera permanente, la empresa se ha esforzado por crecer, acorde con el desarrollo tecnológico del sector y mantener al día sus condiciones sanitarias. Por ello ha efectuado cuantiosas inversiones para la modernización de sus instalaciones, haciéndolas funcionales y adquiriendo nuevos equipos que garanticen la inocuidad y calidad de sus productos. Actualmente, Pollos el Bucanero S.A. cuenta con una planta de proceso dotada de la más moderna tecnología, que bien puede considerarse como una de las mejores en nuestro país.

La empresa está conformada por las siguientes áreas:

- 1. Planta de incubación.** La planta de Incubación es la primera empresa certificada en ISO 9001, gracias a los estrictos controles de calidad en cada proceso.
- 2. Granjas de levante.** De las incubadoras, ubicadas en el municipio de Ginebra, se despacha en vehículos adecuados para tal propósito los pollitos de un día de nacidos hacia las GRANJAS DE LEVANTE donde bajo la supervisión y control del equipo de veterinarios y empleados de la granja, se lleva a cabo el levante de los pollos, hasta que cumplen una edad promedio de 40 días.
- 3. Planta de concentrados.** El engorde de los pollos se logra a partir del alimento concentrado producido en la planta de producción de alimentos ubicada

en el corregimiento de El Carmelo, y es elaborado con materias primas que son importadas directamente como: maíz, sorgo, soya, entre otros.

4. Planta de beneficio. Una vez los pollos han cumplido el ciclo de levante y engorde son transportados en vehículos especiales a la PLANTA DE BENEFICIO ubicada en el corregimiento de Villa Gorgona, municipio de Candelaria, para su procesamiento.

Diagnóstico Organizacional

Se realiza investigación respetando la captura de datos financieros de la empresa Pollos El Bucanero S.A., a través de la herramienta EMIS, proporcionada por la Universidad EAN, para aplicar el diagnóstico financiero como herramienta utilizada para evaluar la gestión administrativa y financiera y mediante los resultados obtenidos, evaluar, optimizar y maximizar los recursos a disposición de la gerencia para lograr un mejor resultado en los objetivos estratégicos, dando una proyección empresarial futura mucho más consolidada y eficiente.

Procesamiento estadístico de datos

Se realiza primero que todo una caracterización simplificada de la empresa Pollos El Bucanero S.A. a través de una ficha técnica de perfil empresarial con datos relevantes y de identidad corporativa:

Tabla No. 1

Ficha de Identificación de la empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
Nombre empresa :	Pollos El Bucanero S.A.			
Nombre comercial reconocido	Pollos El Bucanero S.A.			
Fecha de creación :	Fundación 1,986 - Matriculada oficialmente 08 de junio de 1993			
Nit :				800197463-4
Código CIU :				1011
Actividad principal :	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	NO			
Nombre Representante legal	ALEJANDRO BARRERA CASTELLANI - CC. No. 79.947.762			
Nombre Contacto:	LUIS FERNANDO ROMERO CASTILLO			
Datos Contacto (correo, celular)	servicioalcliente_colombia@cargill.com			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	4825			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial 483	Administrativo 965	Misional	otra área 3.377
Dirección y Ciudad :	CRA 1 46B 45 , CALI, VALLE, COLOMBIA			
Teléfonos, fijo y movil	TEL 6853030 CELULAR 317 436 5317 - 318 484 3067			
Página Web :	https://www.pollosbucanero.com/blog/quienes-somos/			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido				X
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	LINEA TRADICIONAL - LINEA ESPECIAL - LINEA EMBUTIDOS - LINEA CAMPESINA			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Avidesa Mc Pollo - Operadora Opav Avicola - Grupo Bios - Avilo Triple A			

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero:

Con la elaboración de esta consultoría se pretende realizar inicialmente un estudio de la situación financiera de la empresa Pollos El Bucanero S.A. con el fin de diagnosticar la salud financiera del ente a través de la aplicación de indicadores financieros y así evaluar si sus operaciones reflejan la normalidad con respecto al sector al que pertenece; obteniendo estos resultados los directivos de la compañía a través de la consultoría podrán crear una idea del comportamiento y desempeño actual para tomar acciones correctivas o preventivas a esos ratios y mejorar dichos resultados.

Consolidación de datos Financieros:

Tabla No. 2

Datos principales Financieros & Perfil Financiero

POLLOS EL BUCANERO S.A.					PERFIL FINANCIERO				
NIT: 800197463 - 4									
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles de COP.)					INDICADORES				
2019	2020	2021	2022		2019	2020	2021	2022	
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)					CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
TOTAL ACTIVOS	1.161.328	1.256.484	1.464.248	1.737.610	RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	-4,20	-12,98	0,56	-6,61
PATRIMONIO	302.546	437.742	436.264	512.204	RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	-24,29	-37,62	-7,35	-36,25
INGRESOS OPERACIONALES	839.897	1.011.473	1.546.085	1.961.544	MARGEN NETO	-8,75	-16,28	-2,07	-9,47
UTILIDAD BRUTA	97.149	103.623	297.272	209.558	MARGEN BRUTO	11,57	10,24	19,23	10,68
UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT)	- 48.805	- 163.111	8.225	- 114.869	MARGEN OPERACIONAL	-5,81	-16,13	0,53	-5,86
GANANCIAS Y PERDIDAS	- 73.502	- 164.678	- 32.060	- 185.683	MARGEN EBITDA	-2,74	-4,28	5,06	-0,97
COSTOS	719.610	893.656	1.237.062	1.712.031					
GASTOS	922.862	1.248.603	1.640.372	1.995.055					
EBITDA	- 23.019	- 43.267	78.170	- 18.963					

Fuente: Elaboración propia.

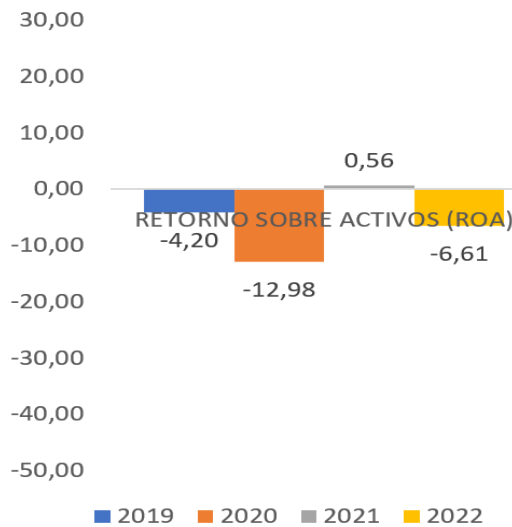
En el perfil financiero podemos agrupar datos importantes de cuentas de Balance Vs cuentas de Resultados y, en pro de revisar tendencias, se comparan los últimos 4 años para tratar de analizar puntos claves e importantes que nos ayudarán a identificar fortalezas y debilidades en la salud financiera corporativa.

- **Indicador: Retorno sobre Activos ROA:**

Este indicador nos confrontamos el rendimiento o beneficio operacional (Ingresos – Costos de ventas - Gastos de Operación) con respecto al Total de activos; refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad operativa de la empresa dando como resultados la capacidad con los activos de generar beneficio o utilidad en ventas como contraprestación a la inversión en dichos activos en el negocio.

Figura No. 1

Indicador Retorno sobre Activos ROA:

**Fuente:** Elaboración Propia

Teniendo como resultado que para el año 2019, 2020 y 2022 a pesar de que nuestros activos tienen una muy buena consolidación también para estos años tenemos rendimiento negativo haciendo que este margen operacional también llamado EBIT refleje un bajón o fluctuación negativa con más representación en el año 2020 derivado de afectaciones en la actividad operacional en incertidumbre por pandemia y la inestabilidad económica y social que enfrentaba el país y más precisamente la locación operacional la cual estaba ubicada en Cali, Valle del Cauca.

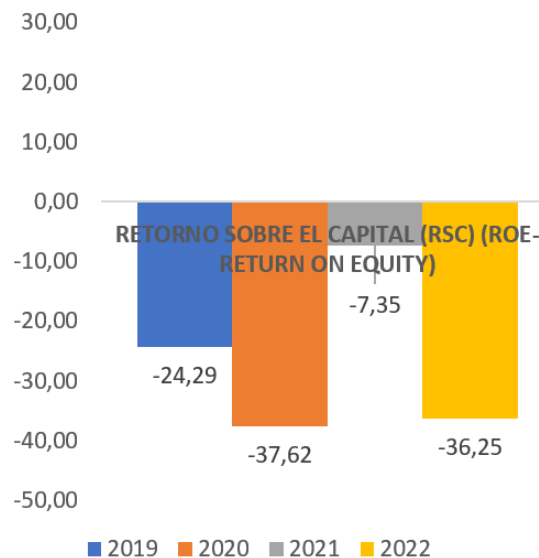
▪ Indicador: Retorno sobre el Capital RSC:

Este indicador compara el beneficio neto del ejercicio de cada uno de los años versus el total del patrimonio (Capital neto de trabajo); aquí se refleja el porcentaje de utilidad que los socios obtienen sobre su inversión en el capital (Patrimonio), este indicador por lo general se debe comparar contra el costo de

oportunidad sugerido por el socio si estuviera en otro tipo de negocio para evaluar la rentabilidad de este y su toma de decisión.

Figura No. 2

Indicador Retorno sobre Capital RSC:



Fuente: Elaboración Propia

Tomando como referencia los datos de beneficio neto del resultado y comparado con nuestro capital neto de trabajo, podemos entender que el impacto de las pérdidas generadas en cada año siendo 2020 222 y 2019 las que más impactan negativamente el patrimonio generando incertidumbre dentro de la operatividad del ente debido al no control del rendimiento y a la poca gestión de control del costo y gasto que hace que se produzcan estos comportamientos negativos dentro del estado de resultados afectando en últimas a la conformación patrimonial existente, lo cual si no se tiene control en las siguientes proyecciones anuales podríamos estar hablando de ineficiencia en los recursos de reserva para

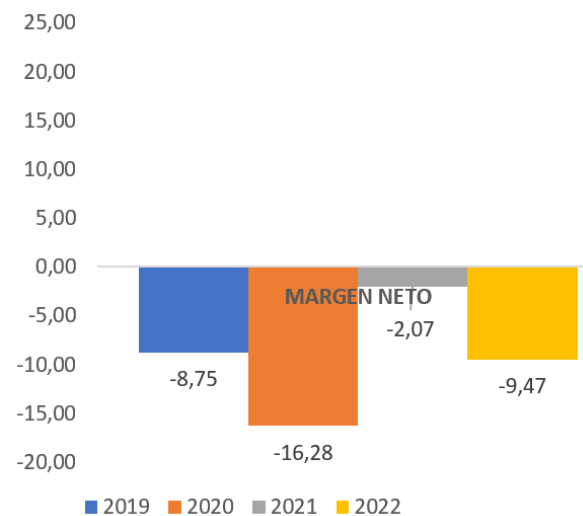
poder operar en el futuro y esto a su vez generaría un posible cierre del negocio en marcha.

- **Indicador: Margen Neto:**

Resulta de tomar el Margen operacional o EBIT y sumar Ingresos no operacionales y deducir los Gastos no operacionales.

Figura No. 3

Indicador Margen Neto:



Fuente: Elaboración Propia

El margen neto presenta una tendencia decreciente desde el año 2019 con mayor impacto en el 2020 y una mejoría en el año 2021 pero que sigue siendo negativa y que para el año 2022 vuelve a la misma tendencia; como se observa en el gráfico No..3 esto se puede dar por mal comportamiento de los ingresos operacionales, la mala gestión del costo y los posibles aumentos en gastos operacionales y no operacionales; particularmente en el año 2020 podemos ver el mayor impacto en este margen neto y es debido a la inestabilidad política, social y económica que aun cuando la operación por pandemia fue una de las actividades

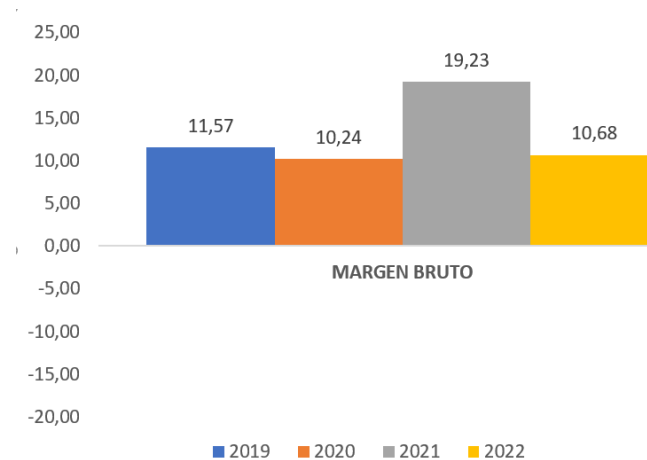
exceptuadas de la operación en pausa; fue fuertemente golpeada por paros y movilizaciones al gobierno que afectaban la red de distribución y los canales de abastecimiento que hizo se estancara la operatividad del negocio generando la baja en sus ventas y sus sobre costos.

▪ **Indicador: Margen Bruto:**

Resulta de tomar los Ingresos Operacionales menos Costos de ventas

Figura No. 4

Indicador Margen Bruto:



Fuente: Elaboración Propia

Este es el único indicador que podemos ver en el análisis financiero realizado en tendencia positiva en los 4 años consecutivos y esto es debido a que durante estos años según el comportamiento del sector en donde se compite el mercado ha crecido de forma que ha dado lugar a que tengamos muy buen margen de utilidad en ventas con respecto a ingresos vs. costos de ventas;

En el año 2021 hay un gran repunte en el margen bruto de ventas, derivado de la reactivación de las principales actividades comerciales y económicas medida que toma el gobierno como emergencia para salvaguardar a las economías

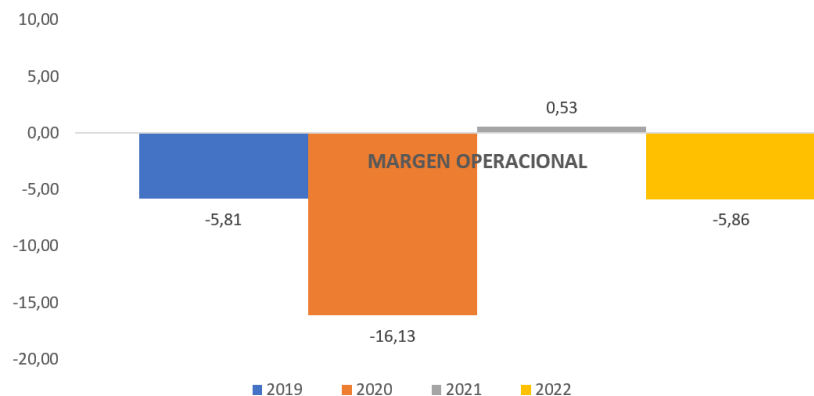
emergentes del país, que pasaban por una mala temporada por la emergencia de salud pública de los últimos años.

- **Indicador: Margen Operacional:**

Al margen bruto en ventas deducimos los Gastos operacionales (Administrativo & Ventas).

Figura No. 5

Indicador Margen Operacional:



Fuente: Elaboración Propia

Aquí empezamos a analizar que, aunque en el indicador previo (Margen bruto en ventas) se obtengan buenos resultados en los beneficios esperados; puede perder dicho margen por otros factores operacionales que no se pueden sumar y recuperar en el precio de venta, variables en el gasto como (salarios, servicios públicos, entre otros) que debemos considerar para gestionar y controlar en forma eficiente para mejorar en última instancia la utilidad neta del ejercicio.

El estudio del gasto operacional es algo que se debe realizar para poder determinar las fugas de egresos que puedan estar afectando el rendimiento final; por tanto, se debe detalladamente realizar una estimación por concepto y aquí es

importante un presupuesto bajo ejecución si quiero controlar al menos para lo proyectado en años siguientes dichas cifras y aportar a que la gestión administrativa y financiera sea exitosa gracias a los resultados obtenidos durante su periodo de gestión.

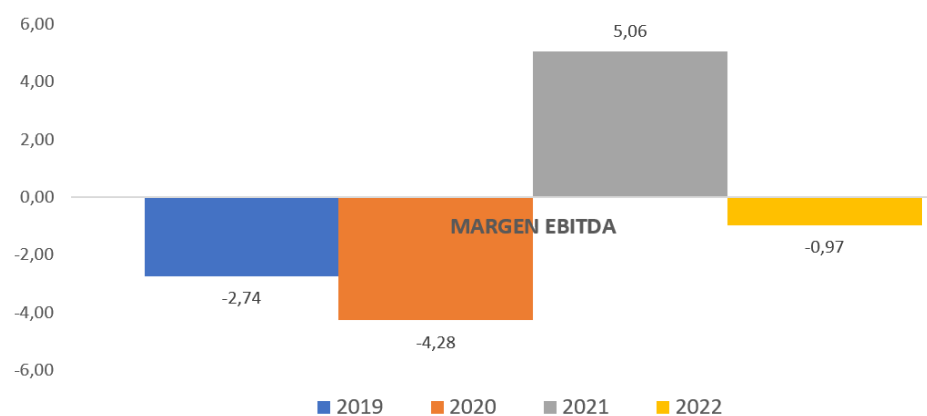
▪ **Indicador: Margen EBITDA:**

Este indicador tiene una particularidad y es que se suma al margen neto, gastos que no representan salida de efectivo o que no tengan nada que ver dentro de su operación regular conceptos tales como: Depreciación o deterioro, amortizaciones, intereses e impuestos), con ello se busca una mayor claridad los verdaderos resultados de las operaciones de la compañía, para evaluar directamente la gestión efectiva y positiva de la gerencia.

El resultado del EBITDA cubre principalmente varios aspectos importantes: pago de impuestos, inversiones o incrementos en el Capital neto de trabajo; reposición de activos fijos, pago de servicio a la deuda y dividendos de socios.

Figura No. 6

Indicador Margen EBITDA:



Fuente: Elaboración Propia

Considerando la naturaleza del indicador podremos aclarar los resultados de este indicador por cada periodo a analizar; ya que se logran recuperar bastante los resultados netos del ejercicio en todos los años a analizar; con mayor incidencia en el año 2021 en el que nos arroja un resultado positivo de 5,06 %, seguido del 2022 con solo -0,9 % casi en punto de equilibrio; y en el último lugar el año 2019 con -2,74 % y el año 2020 con un - 4,2 % respectivamente.

Plan de Intervención

Teniendo en cuenta que este análisis busca dar respuesta a la pregunta, Cuál es la estrategia más efectiva para mejorar los márgenes financieros, la rentabilidad operativa y la posición competitiva de Pollos EL Bucanero S.A. en el mercado avícola colombiano, Vamos a centrarnos en dos posibles acciones a desarrollar:

Acción 1_Sobre el rubro de Gatos Administrativos

Acción 2_Sobre su estrategia

Acción I

El rubro de gasto administrativo tiene un impacto negativo en todos los indicadores analizados en el presente informe, desvirtúa la eficiencia del desempeño de la compañía, por ende, es preciso realizar una revisión detallada de sus orígenes:

- Sueldos y salarios del personal administrativo
- Alquiler y gastos de oficina
- Servicios Públicos

- Seguros
- Gastos de representación y viajes, entre otros

Así identificar los criterios de cada uno de ellos y su vínculo con la realidad financiera de la compañía.

Debemos conocerlos detalladamente para identificar que acciones se pueden implementar en un sistema de planificación de servicios empresariales (ERP), y tener así un sistema de control administrativo eficaz, en él se podrán realizar los procesos contables de manera ágil e inmediata, para tomar acciones oportunas sobre la eficiencia de los indicadores antes de materializarlos en pérdidas.

Acción II

En términos de estrategia, Pollos El Bucanero S.A., ha estado implementando una estrategia de diferenciación, pues cuenta con una ventaja competitiva sostenible, pues sus productos manejan una excelente relación en precio y calidad por sus principales valores agregados (*No marinar los pollos, no inyectarlos, no usar salmueras, ni fosfatos*).

Ahora bien, si producto de esa diferenciación se busca, incrementar las ventas para lograr una mayor visibilidad de la marca, fidelizando a los clientes actuales con mayor variedad de productos derivados del pollo se podría entonces:

Realizar procesos constantes de innovación, logrando diferenciarse notablemente de la competencia en el ofrecimiento de mejores y más productos para atender a su cliente ya fidelizado

Investigar el entorno; tener claridad de su mercado actual, quien le compra, como lo percibe, que le gustaría mejorar al producto; desarrollando una

investigación de mercados exhaustiva que nos permita brindarle al cliente de Pollos El Bucanero S.A., exactamente lo que busca y encontrarlo donde quiere, la metodología de ventas en puntos propios aún no se ha analizado, igual que la posibilidad de distribuir en otros canales distintos a las grandes cadenas, indudablemente producto de conocer al consumidor se puede implementar acciones contundentes para que la imagen de la marca sea favorable y así impacten las ventas y los demás indicadores financieros previamente revisados en este informe.

Considerando el consenso a realizar por parte de la junta directiva de la compañía, se ejecutará la acción I o II, de acuerdo con sus expectativas y direccionamientos.

Análisis Externo

Modelo PESTEL

En el contexto de la industria avícola colombiana, Pollos El Bucanero S.A. está inmersa en un entorno empresarial marcado por una dinámica constante y una intensa competencia. Para adaptarse y prosperar en este panorama cambiante, es esencial que la empresa conozca a fondo los diversos factores externos que pueden influir en sus operaciones y estrategias futuras. Para ello se empleará el análisis PESTEL, una herramienta que examina los aspectos políticos y legales; económicos; sociales y tecnológicos que repercuten en una organización. Este análisis permitirá identificar y entender cómo estos factores externos específicos

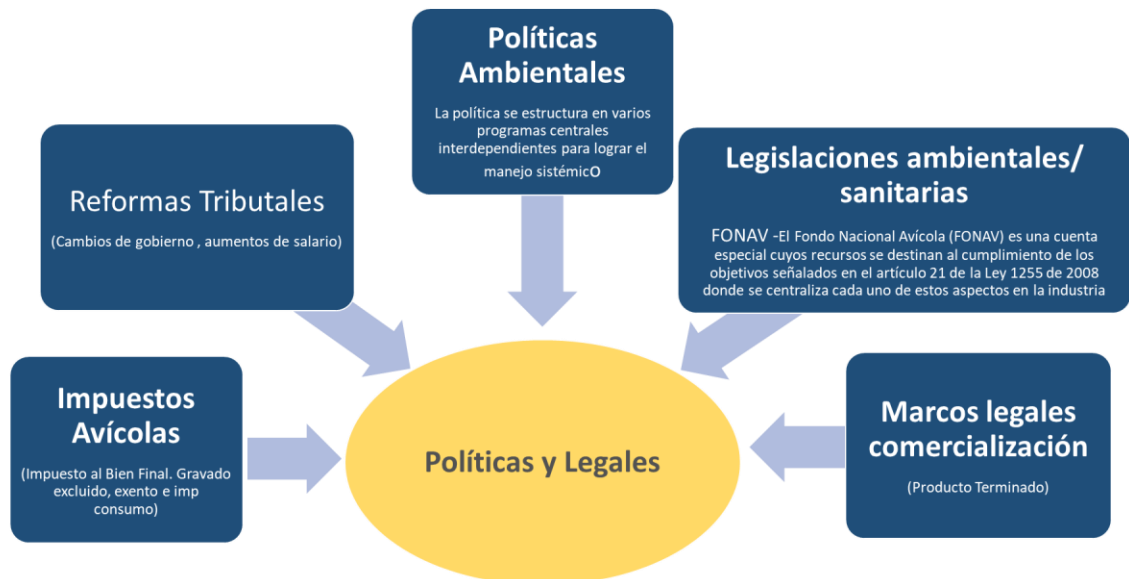
pueden afectar tanto positiva como negativamente a Pollos El Bucanero S.A., proporcionando así una base sólida para la formulación de una estrategia eficaz y una toma de decisiones informada que garantice su éxito continuado en el mercado avícola colombiano.

Políticas y legales:

Parte clave de cualquier negocio es conocer y estar a la vanguardia en temas políticos y legales puntualmente nos centramos en dos pilares referentes al personal y producto siendo un actor importante para este sector en Colombia FENAVI – Federación Nacional De Avicultores De Colombia el ente regulatorio en cuando a políticas y marco legal de dicho sector, de los cuales resaltamos como más relevantes los siguientes:

Figura No. 7

Variables Modelo Pestel – Políticas y legales:



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 3

Matriz OPAM políticas y legales:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Facilidad de exportación Tratados de libre comercio con países vecinos y potencias estratégicas	Nuevos Gobiernos Reformas tributales Nuevas asociaciones Regulaciones Ambientales Regulaciones Sanitarias Regulaciones producto terminado sector avícolas

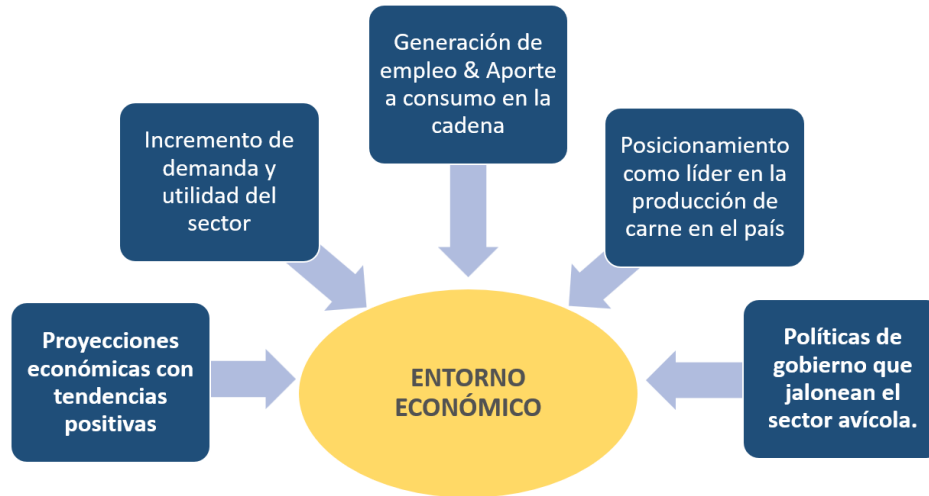
Fuente: Elaboración Propia

Económico:

Para todo negocio y actividad generadora de ingresos es vital el ritmo de la economía nacional e internacional dependiendo del alcance del objeto social, por lo que el análisis económico es importante para Pollos el Bucanero S.A. en su proyección a largo plazo, es por esto analizaremos aspectos económicos importantes para comprender los resultados pasados y las proyecciones futuras.

Figura No. 8

VARIABLES Modelo Pestel – Económico:

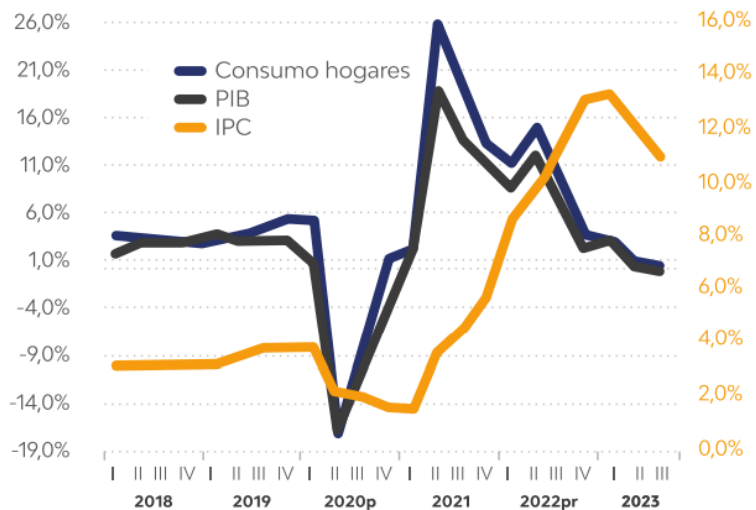


Fuente: Elaboración Propia.

Figura No. 9

PIB (Producto Interno Bruto):

PIB, Consumo hogares e inflación 1/



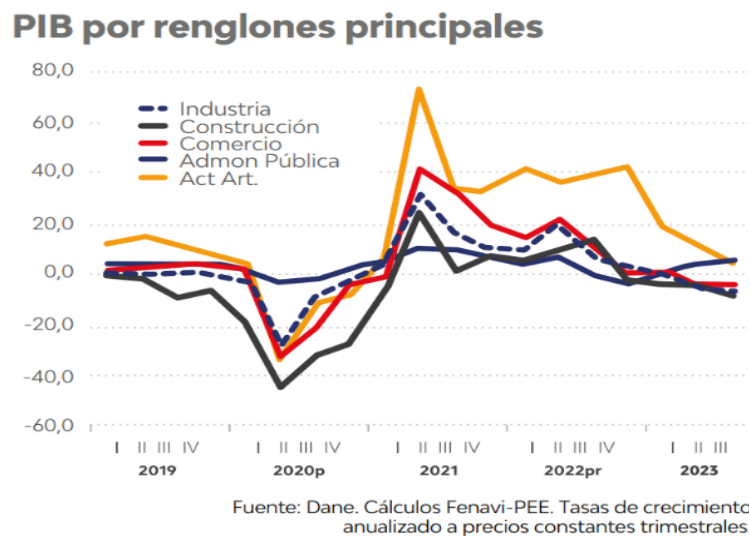
Fuente: Dane. Cálculos Fenavi-PEE. 1/Variación anualizada, en el caso del IPC al corte de cada trimestre.

Observamos que se venía presentando un equilibrio entre los años 2018 al 2020, siendo un indicador positivo en crecimiento económico vs. una inflación a la

baja que contribuía al consumo durante esos años; pero en el año 2020 observamos el bajón extremo derivado de la situación negativa de la economía por cuestiones de salud pública derivadas del COVID-19; el 2021 mostró un repunte fuera de expectativas resultado de la contracción que se presentó en el 2020, esto gracias a la reactivación económica, lo cual proyectó al año 2022 como un año de mayor expansión económica que a pesar que fuese en crecimiento no fue comparable con el año 2021; ahora bien el 2023 no tuvimos resultados positivos y se contrajo la curva positiva que fue perdiendo fuerza, esto producto de prácticas públicas no tan acertadas como la reforma tributaria de aquel año. El índice de inflación en los últimos dos años aumentó presentando un repunte en su nivel máximo en el año 2022, ubicándose en un 13 % y en el 2023, en un 9 %, superior al crecimiento de la económica nacional.

Figura No. 10

PIB por sectores principales:

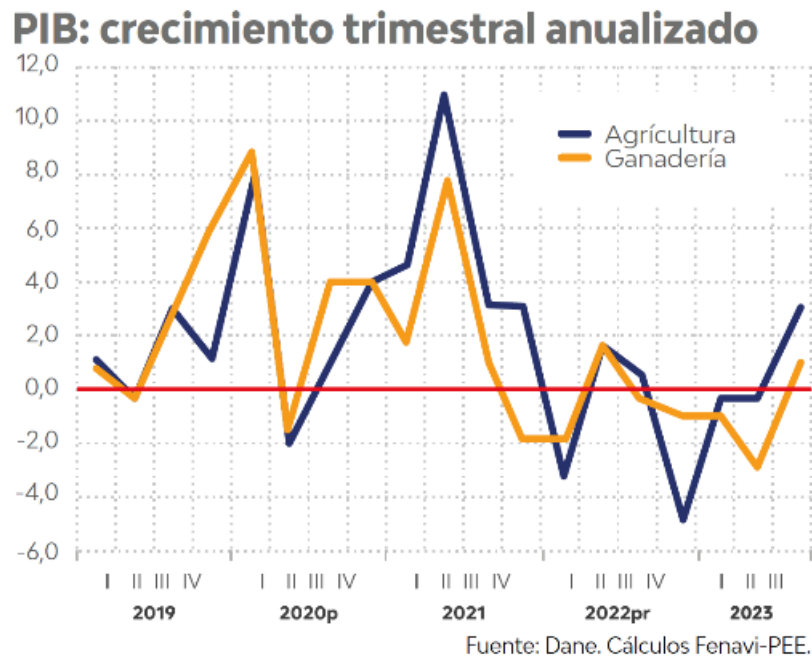


Durante el 2023 las actividades que repuntan como jalonadoras de la economía se encuentran las actividades artísticas y de administración pública,

dato curioso para muchos; seguido de la comercial a pesar de que la inflación produjo un impacto negativo en la capacidad de consumo en los hogares colombianos, trayendo también que el servicio a la deuda en algunos otros se incrementara en algunas familias para adquirir vivienda, vehículos y electrodoméstico, sumado a esto las tasas de crédito también se incrementan pasando del año 2021 de un 11.61% a una tasa de cierre del 2023 del 20.31% lo cual hizo decrecer la capacidad de consumo por el sistema financiero costoso como medida de control de inflación del Banco de la República, que en primera instancia debía haber sido controlada por el gobierno en los aquellos rubros en los que tiene injerencia incluyendo el de alimentos, situación que generó frenar la inversión en el sector real, ya de por sí afectada por el deterioro de las expectativas de la economía

Figura No. 11

Resultados económicos del sector agro

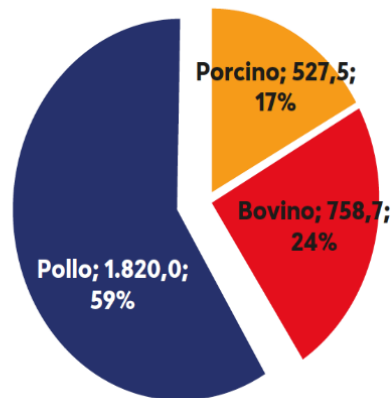


El sector agro y las demás actividades han crecido muy frágilmente comparado con las demás actividades productivas nacionales; el sector agro creció 1,8 % en el tercer trimestre, impulsado principalmente por el arroz (17.2%) y caña panelera (8.5%), contrarrestando la reducción de renglones como el de las leguminosas y el café pergamino. Es de resaltar que, pese a lo precario del desarrollo agrícola, su crecimiento está sustentado en la dinámica agroempresarial moderna, tal como se puede observar en los cereales, oleaginosas, arroz, flores, banano, café y caña de azúcar

Figura No. 12

Producción de carne en Colombia (toneladas).

Producción de carne (toneladas)



Fuente: Dane (22).
Cálculos Fenav-PEE.

Ahora bien, si observamos la producción de cárnicos a nivel nacional, observamos que el pollo es la principal fuente de suministro cárnico en toneladas según el DANE, la producción actual duplica a sus competidores (Producción bovina y porcina); En el renglón pecuario también se observan modelos agroempresariales de producción, articuladas a cadenas o eslabones productivos,

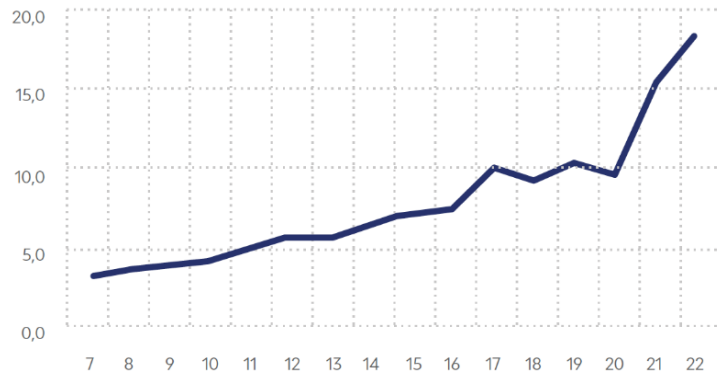
con un mayor desarrollo en el sector avícola, seguido por el porcino y el lechero, y, en menor medida, por la ganadería de carne.

Figura No. 13

Ingresos a nivel sector

Ingresos operacionales sector avícola.

Cifras en billones.



Fuente: Dian. Personas jurídicas. Cálculos Fenavi-PEE.

Según datos de la Dian, el año pasado, se declararon en renta y otros impuestos nacionales, ingresos brutos del 2022, de los cuales el sector agropecuario declaró \$150.4 billones. de estas declaraciones 18.5 billones de pesos pertenecen a actividades desarrolladas con aves de corral, es decir, 12.3% del total.

Por otro lado, y yendo un poco más a profundidad en el sector avícola nos informan que el pollo participa con 75% de la producción, y el huevo con 45%. En el caso de la avicultura, se registró un incremento de 20.9% respecto al 2021, esto gracias al incremento en los costos de producción en el alimento para animales, con un incremento de 33.5%, y por un aumento en la demanda que hizo que los precios se elevaran.

Tabla No. 4

Utilidades del sector (millones de pesos)

Ganancias y pérdidas	17	18	19	20	21	22
Alimento Balanceado	392,6	335,7	510,6	463,7	697,1	729,4
Pollo	11,4	7,8	23,9	27,4	26,0	57,2
Huevo	-24,7	-45,2	45,4	-169,8	468,9	254,6
Incubación	32,0	19,1	100,3	-15,2	27,4	212,7
Total	411,4	317,3	680,3	306,1	1.219,4	1.253,9

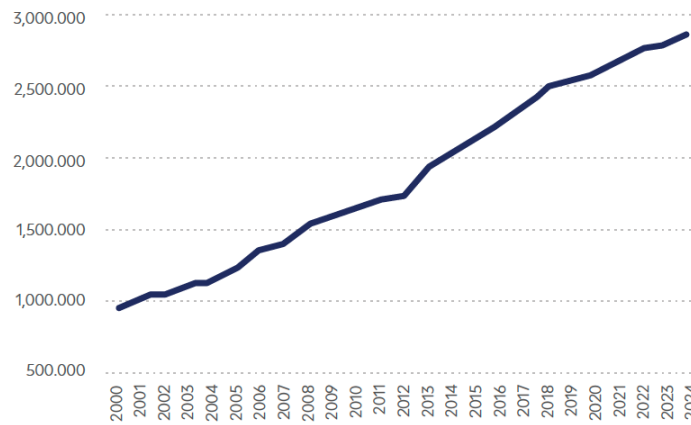
Fuente: Supersociedades, Cámaras de Comercio.
Cálculos Fenavi-PEE.

El alimento balanceado incremento en un 4,6 %, el pollo en el último año un 120% y el huevo se contrajo un 54,2 %, pero en general el 2022 fue fenomenal para el sector en los últimos 5 años analizados, pero esto también se marcó por un incremento en costos generado por el aumento en la demanda del producto.

Figura No. 14

Ingresos a nivel sector

Producción avícola en toneladas.
(2000-2023).



Fuente: Fenavi-PEE.

La producción avícola llegó a los 2.8 millones de toneladas en el 2023 entre el pollo y el huevo creciendo a una tasa del 1.2% para este crecimiento también se incrementó el consumo de granos entre maíz amarillo, superior a 6.6 millones de toneladas.

Para el 2024, se observa un potencial de crecimiento la que se potencializará adecuadamente para salvaguardar la cadena de suministros nacional en especial la avícola perteneciente a la canasta básica familiar, lo que se logró a partir del precio en equilibrio con relación a la capacidad adquisitiva del consumidor colombiano para estructurar económicamente el ciclo de consumo nacional.

Según proyecciones para el 2024, se alcanzaría un sensible crecimiento en la producción en toneladas al rededor del 2%, pero no se alcanza sin el comportamiento económico del país y una gran estrategia a nivel de política económica para impulsar el consumo de pollo y huevo mediante diferentes programas en desarrollo de esta industria en departamentos claves como Cundinamarca, Santander y Valle del Cauca, líderes en la producción de estas líneas.

Tabla No. 5

Matriz OPAM Económica:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gran crecimiento del sector como indicador positivo a nivel económico dentro de la línea de abastecimiento en canasta familiar colombiana.	Incremento en precios de la canasta familiar que afecte la competitividad del sector siendo este un producto

<p>Políticas económicas del gobierno actual encaminadas a ofrecer un escenario de tranquilidad y confianza al sector avícola durante las proyecciones del año en curso.</p> <p>Oferta equilibrada en el sector siendo líderes en la oferta general de cárnicos</p>	<p>primordial dentro de la cadena de suministros nacional.</p> <p>Incremento de costos de producción derivados de granos destinados a la alimentación de las aves.</p> <p>Incremento en los costes de canales de distribución a nivel nacional por aumento de variables directamente involucradas con la distribución a nivel nacional como la gasolina.</p>
--	--

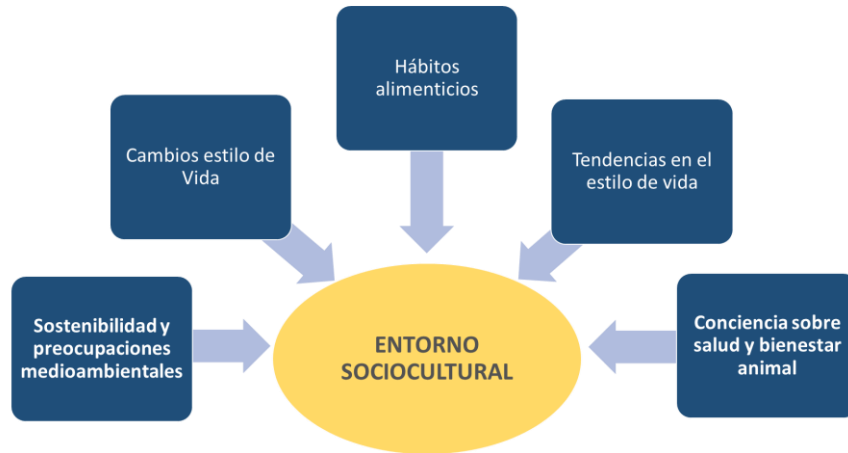
Fuente: Elaboración Propia

Socioculturales:

Este análisis PESTEL de los aspectos socioculturales se desarrolla para identificar el posible desarrollo de productos y estrategias de marketing, adaptadas a las necesidades y expectativas de sus clientes en el mercado.

Figura No. 15

VARIABLES Modelo Pestel – Socioculturales:



Fuente: Elaboración Propia

Figura No. 16

Cambios en el estilo de vida:



Fuente: United Nations ODS #12.

Teniendo en cuenta las tendencias de la alimentación saludable y mejorar los procesos al interior de las organizaciones para tener el menor impacto ambiental y social posible teniendo en cuenta las directrices de los ODS, particularmente El Objetivo # 12 que “pretende garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, algo fundamental para sostener los medios de subsistencia de las generaciones actuales y futuras

Como empresa, ¿cómo puedo ayudar?

A las empresas les conviene encontrar nuevas soluciones que permitan modelos de consumo y producción sostenibles. Hay que conocer las repercusiones medioambientales y sociales de ciertos productos y servicios, respecto a su ciclo de vida y cómo se ven alterados por su uso en los diferentes estilos de vida.

Las soluciones innovadoras y de diseño facilitan e inspiran a las personas a adoptar estilos de vida más sostenibles, lo que reduce su impacto y mejora su bienestar”

Pollos El Bucanero S.A. se alinea con ese propósito con el cuidado en granjas y aves como parte principal de sus procesos de calidad sin agua, sales ni fosfatos adicionados a las aves.

Hábitos Alimenticios:



Las preferencias por hábitos más saludables en alimentos frescos y las recetas con pollo crudo incrementan los niveles de venta para la línea de productos donde viven Pollos El Bucanero S.A.

Tendencias en el estilo de vida:

Además, el incremento en la preocupación por la salud y el bienestar afectan la demanda del pollo, como las dietas basadas en disminución de carbohidratos y aumento de carnes blancas.

Tenemos culturalmente una creciente dinámica hacia el ejercicio y un estilo de vida FITNESS lo que ha impactado notoriamente la dieta y hábitos alimenticio de poblaciones etarias diversas

Conciencia sobre salud y bienestar animal



Fuente: Avinews.com. Granja Valdeorrasco: un enfoque moderno para la producción avícola,

Cada vez más los consumidores están muy atentos al trato ético que las empresas les brindan a los animales, buscan que sus opciones estén de acuerdo con sus posturas éticas al respecto, por lo tanto ahora las decisiones de compra y la reputación de las empresas también deben tener en cuenta dicha variable, por lo tanto ahora las empresas pueden diferenciarse mediante prácticas que promuevan el bienestar animal, incluyendo entre ello información explícita en la etiqueta de los productos las condiciones de cría de los mismos

Sostenibilidad y Preocupaciones medioambientales

Cada vez son más relevantes las preocupaciones sobre la sostenibilidad y bienestar animal en la industria del pollo, entre otros temas algunos consumidores tienen en cuenta el cuidado hacia el animal y su cadena de suministro, también la eficiencia en el uso y manejo de los residuos se debe incluir en el marco de las acciones a desarrollar

Tabla No. 6

Matriz OPAM Sociocultural:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Identificar los patrones de consumo para ajustar las estrategias de marketing. Ofrecer una amplia gama de productos a base de pollo para la	Estacionalidad en la demanda que puede llegar a afectar la producción y por ende los inventarios

preparación y compra de los consumidores con estilos de vida más saludables Diferenciación a través de cría y producción, que promuevan el bienestar animal, aprovechando la demanda de productos sostenibles	Costos adicionales asociados con la implementación de prácticas de bienestar animal Riesgo reputacional por no cumplir con los estándares requeridos para el cuidado animal
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tecnológicas:

La industria avícola, se ve influenciada por los avances tecnológicos. En el análisis PESTEL, la dimensión o entorno tecnológico emerge como un factor crítico que moldea el entorno empresarial en Colombia. A continuación, exploraremos cómo la tecnología impacta en aspectos vitales como la producción, la seguridad alimentaria, la distribución y la competencia. Asimismo, examinaremos cómo estos factores tecnológicos presentan tanto oportunidades como desafíos para las empresas avícolas. Analizar el entorno tecnológico dentro del marco del análisis PESTEL es esencial para comprender la situación actual y futura de la industria avícola. Esto proporcionará una base sólida para la formulación de estrategias empresariales efectivas y la toma de decisiones informadas.

Figura No. 17

Variables Modelo Pestel – Tecnológicas:

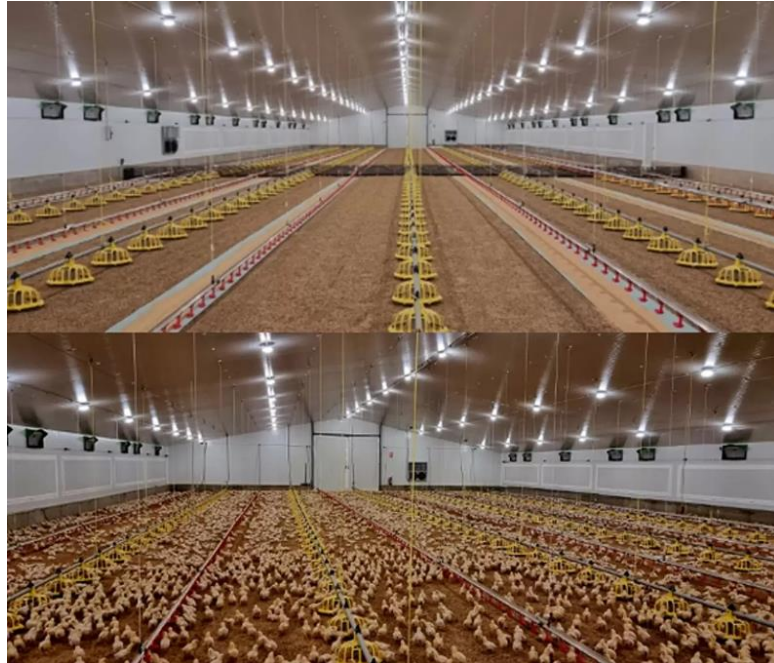


Fuente: Elaboración propia.

Innovaciones en procesamiento avícola: La tecnología juega un papel crucial en el procesamiento y conservación de carne avícola. Pollos El Bucanero S.A. debe estar al tanto de las últimas innovaciones en maquinaria, equipos y técnicas de procesamiento para mejorar la eficiencia, calidad y seguridad de sus productos. A continuación, podemos ver imágenes de una granja de pollos innovadora que se destaca por su enfoque moderno y el uso de tecnologías avanzadas para garantizar la correcta eficiencia para el bienestar de los pollos. Esto, gracias a la implementación de sistemas de ventilación, refrigeración adecuada, alimentación y suministro de agua automatizados, y medidas de seguridad.

Figura No. 18

Automatización granjas avícolas:



Fuente: Avinews.com. Granja Valdeorrasco: un enfoque moderno para la producción avícola.

Figura No. 19

Enfoque moderno granjas avícolas:



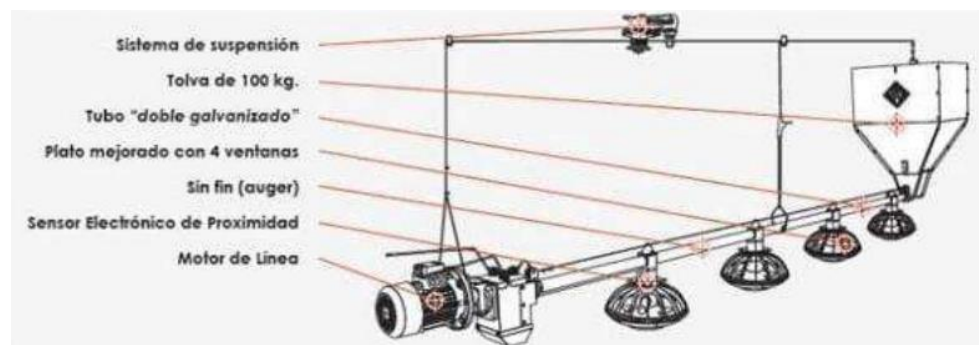
Fuente: Avinews.com. Granja Valdeorrasco: un enfoque moderno para la producción avícola.

Automatización y robótica: La implementación de sistemas automatizados y robóticos en las plantas de producción puede aumentar la velocidad de procesamiento, reducir costos operativos y minimizar errores humanos. Pollos El Bucanero S.A. podría beneficiarse de la adopción de tecnologías avanzadas en este sentido como lo son sistemas de comederos automatizados que facilitan la dosificación correcta para el engorde eficaz y sus necesidades de alimentación de cualquier edad, garantizando a su vez, mejor conversión con una menor inversión.

Además, se considera que los sistemas de comederos automatizados no son el único sistema importante de robótica, sino también sistemas relevantes para la operación como los bebederos, sistemas de ventilación que requieren de grandes inversiones en investigación y desarrollo para alcanzar niveles eficientes de producción avícola con la menor inversión y desperdicio posible.

Figura No. 20

Comedero automatizado (Brollermatic).



Fuente: Sistemas Agropecuarios JAT S.A. de C.V.

Trazabilidad y seguridad alimentaria: La tecnología de seguimiento y trazabilidad permite a las empresas como Pollos El Bucanero S.A. monitorear el

origen y el recorrido de sus productos a lo largo de la cadena de suministro. La implementación de sistemas de trazabilidad mejora la seguridad alimentaria y la transparencia, cumpliendo con las regulaciones sanitarias y las expectativas del consumidor. En la siguiente imagen podemos evidenciar, cómo en los empaques de cada producto avícola de cualquiera que sea la marca para comercializar, se proporciona información relevante sobre el origen, fecha de producción, fecha de vencimiento, ingredientes y otros detalles importantes para la trazabilidad y seguridad alimentaria del producto debido a que al ser un producto perecedero de consumo inmediato es fundamental resaltar estas variables al momento de la compra.

Figura No. 21

Empaques producto de pollo



Fuente: Página WEB corporativa, Pollos El Bucanero S.A.

Investigación y desarrollo: La inversión en investigación y desarrollo tecnológico es fundamental para mantener la competitividad a largo plazo. Pollos El Bucanero S.A. podría colaborar con instituciones académicas o centros de investigación para desarrollar nuevas tecnologías en el campo de la avicultura, como mejoras genéticas en aves, métodos de producción más eficientes o alternativas sostenibles en el manejo de residuos.

E-commerce y marketing digital: La tecnología también ha transformado la forma en que las empresas interactúan con los consumidores. Pollos El Bucanero S.A. podría aprovechar las plataformas de comercio electrónico y las estrategias de marketing digital para llegar a nuevos segmentos de mercado, fortalecer su presencia en línea y mejorar la experiencia del cliente. Las medidas de emergencia aplicadas debido a la pandemia de COVID-19 generaron un auge sin precedentes de las ventas en línea, transformando el panorama regional del comercio electrónico. Este aumento masivo representó una gran oportunidad para que empresas como Pollos El Bucanero S.A. amplíen su alcance y lleguen a nuevos grupos de consumidores. Sin embargo, tras un crecimiento del 30% entre 2020 y 2021, en 2022 se observó una abrupta desaceleración, con una caída de las ventas online del 1,2% respecto del año anterior.

Figura No. 22

Ventas minoristas online de bienes físicos. Estimaciones de oct 2023.



Fuente: Statista Market Insights

Tabla No. 7

Matriz OPAM Tecnológicas:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Avances en la automatización de procesos de producción avícola, lo que podría aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos.</p> <p>Desarrollo de tecnologías de trazabilidad avanzada para mejorar la seguridad alimentaria y la transparencia en la cadena de suministro.</p>	<p>Riesgos de ciberseguridad y protección de datos, especialmente en sistemas de automatización y gestión de la cadena de suministro.</p> <p>Dependencia excesiva de la tecnología, lo que podría generar vulnerabilidades en caso de fallas o interrupciones en los sistemas.</p> <p>Barreras de entrada para la adopción de tecnologías avanzadas</p>

<p>Innovaciones en la genética avícola para desarrollar aves más resistentes a enfermedades y con mejores características de crecimiento.</p> <p>Adopción de tecnologías de análisis de datos y Big Data para optimizar la toma de decisiones y mejorar la gestión de inventarios y producción.</p> <p>Auge del comercio electrónico y las plataformas de entrega a domicilio, ofreciendo nuevas oportunidades de venta directa al consumidor y expansión de mercado a consumidor final.</p>	<p>debido a costos de implementación y capacitación del personal.</p> <p>Competencia global intensificada con empresas avícolas que utilizan tecnologías más avanzadas en otros países.</p> <p>Posibles cambios regulatorios o políticas gubernamentales que podrían afectar el desarrollo y la implementación de tecnologías en el sector avícola.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

La matriz OPAM proporciona una visión general de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno tecnológico de la industria avícola en Colombia, lo que permite a las empresas del sector anticipar y prever los desafíos para capitalizar oportunidades y mantener su competitividad sostenible, sin dejar de lado la perspectiva de sostenibilidad económica que es fundamental para seguir en el mercado.

En conclusión, la variable tecnológica analizada en el contexto de Pollos El Bucanero S.A. revela la importancia crítica de la innovación y la adopción de

tecnología en la industria avícola. La empresa enfrenta el desafío constante de mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de sus productos y su competitividad en el mercado. La automatización, la trazabilidad, la investigación y desarrollo, así como las estrategias digitales, emergen como áreas clave de enfoque para aprovechar al máximo el potencial tecnológico y enfrentar los desafíos futuros con éxito. En última instancia, la capacidad de adaptación y la inversión en tecnología serán fundamentales para el crecimiento sostenible y la excelencia continua de Pollos El Bucanero S.A. en la industria avícola colombiana.

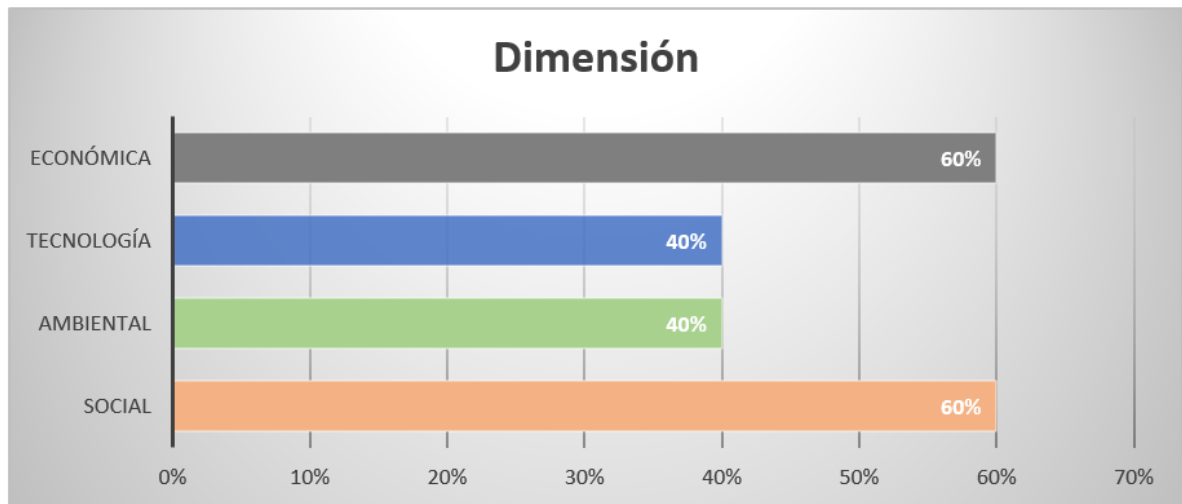
Modelo RISE

Adicionalmente, se tomó el modelo RISE (Riesgos, Incertidumbres, Estrategias y Oportunidades) que ofrece una estructura integral para evaluar factores externos y nos ayuda a identificar riesgos, manejar incertidumbres, desarrollar estrategias y aprovechar oportunidades, las empresas avícolas pueden fortalecer su posición competitiva y adaptarse al cambio. El modelo RISE guía la toma de decisiones estratégicas de sostenibilidad y fomenta la innovación en la industria avícola.

Figura No. 23

Factor de Innovación

Factor Innovación				
Innovación			Calificación	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Responsabilidad social empresarial	4	60%	50%
	Conciencia alimenticia	2		
Ambiental	Sistema ecológico Smart-Sostenible	1	40%	
	Responsabilidad ambiental	3		
Tecnología	E-commerce y marketing digital	1	40%	
	Innovación en automatización y robótica	3		
Económica	Liderazgo en modelos de producción cárnica	3	60%	
	Creación de valor en la cadena de suministros	3		



Fuente: Elaboración propia.

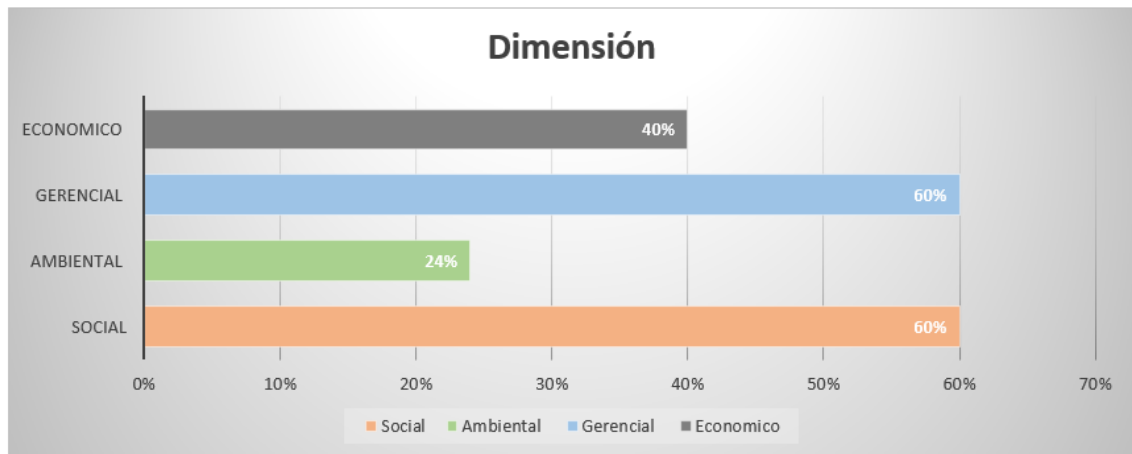
En el factor de innovación de las variables sociales, ambientales, tecnológicas y económicas se evidenció una ponderación significativa en las áreas económica y social, con un 60% y un 60% respectivamente. Esto sugiere que, si bien la innovación tecnológica y ambiental son importantes, la atención debe centrarse en impulsar la innovación económica y social para lograr un equilibrio óptimo en el desarrollo de la industria avícola. El factor definitivo que resultó en un 50% indica que, aunque se reconoce la importancia de la innovación en todas estas

áreas, aún queda margen para mejorar y optimizar los esfuerzos de innovación en la industria avícola. En consecuencia, se requiere una estrategia integral que fomente la innovación en todas las áreas, maximizando así el potencial de crecimiento y sostenibilidad en el sector avícola.

Figura No. 24

Factor de Producción Sostenible

Producción Sostenible		Calificaciones			
Dimesión	Descripción	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores , Avicultores	3	60%	60%	46%
	Responsabilidad Social	3	60%		
Ambiental	Uso eficiente agua	1	20%	24%	
	Uso eficiente de residuos	1	20%		
	Enegia	1	20%		
	Residuos Solidos /Basuras	1	20%		
	Sanidad	2	40%		
Gerencial	Certificados Invima	3	60%	60%	
	Certificaciones producción y venta de alimentos	3	60%		
Economico	Presupuestos asignados a automatizacion de la cadena de abastecimiento	2	40%	40%	
	Inversión en I+D para crear una economia circular	2	40%		



Fuente: Elaboración propia.

Para el factor de sostenibilidad se concluye de la industria avícola colombiana, de la mano con Pollos El Bucanero S.A. impacta fuertemente en el aspecto social y por ende el mérito de tener el premio Colombiano de sostenibilidad a las buenas

prácticas en 2022 por se destaca prácticas de seguridad y salud en el trabajo así como estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad, cumpliendo con todo lo de ley en ámbitos como ambientales pero sin destacar , así como sin un avance representativo en el ámbito económico.

Análisis Interno

Figura No. 25

Matriz Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia.

La cadena de valor de Pollos El Bucanero S.A., está diseñada para agrupar factores multilaterales que deben ser funcionales en un sistema estructurado abarcando factores internos con interacciones de tipo externo (ambiente, recurso

humano, entre otros), con el fin de comprender el funcionamiento actual de la organización y proponer actividades o ajustes de mejora basado en los hallazgos encontrados.

Nuestro diagnóstico interno bajo la herramienta de Cadena de Valor inicia identificando actividades de apoyo o soporte que nos ayudaran a entender inicialmente sus principales componentes:

1. Infraestructura de la empresa:

La infraestructura de la empresa podemos clasificarla en 3 componentes claves que la conforman:

Financiación: La financiación de Pollos El Bucanero S.A. proviene básicamente de esfuerzos conjuntos por pertenecer al grupo Cargill, tenemos un respaldo inmenso en temas de apalancamiento financiero que nos otorga por ser socios estratégicos dentro del grupo; fuera de eso parte de los proyectos a nivel corporativo encaminados a realizar aperturas y en temas de distribución y comercialización la financiación se da por sector financiero basado en bancos aliados como Davivienda quienes respaldan dicha operación.

Planeación / Inversiones: La infraestructura se amplía basada en proyectos de apertura de nuevas plazas comerciales que nacen derivada de un estudio de necesidad y viabilidad empresarial que internamente tenemos involucrando un equipo humano dispuesto a identificar nuevos nichos de mercado donde podemos suplir con nuestros productos dichas necesidades.

2. Gestión de Recursos Humanos

El talento para Pollos el Bucanero S.A., es importante como la toda empresa comercial y de servicios; básicamente nuestra gestión humana tiene que ver con todo lo que tiene que ver con los dos siguientes aspectos:

Gestión de Selección y Crecimiento Laboral: Reclutamiento, selección y capacitación de personal idóneo, lo cual es muy importante para evitar la rotación; seguido, el Dpto. de RHH ofrece escalas salariales y de remuneración basadas en responsabilidades y variables de requisitos previos que hacen que los responsables de actividades comerciales tengan un margen de bonificaciones y beneficios derivados de ventas que ofrezcamos un buen reconocimiento a nuestros colaboradores según su responsabilidad y participación en el crecimiento de objetivos.

Gestión de Bienestar: Pollos El Bucanero S.A. se preocupa por nuestros colaboradores ofreciendo planes de bienestar laboral encaminados a la salud, entretenimiento, educación (capacitación), familia y hogar entre otros temas claves del departamento que involucra al empleado y lo perfila a tener ambientes de seguridad y de beneficio en pro de mejorar su rendimiento laboral y satisfacción personal.

3. Tecnología:

Pollos el Bucanero S.A. tiene un departamento especializado de desarrollo y gestión de procesos productivos generalmente enfocados a desarrollo de infraestructura tecnológica que mejore las ventajas en costos de producción que hagan amenos los procesos de preparación de producto y distribución en los diferentes canales.

Por otro lado, se centra en la calidad en la adquisición e inversión de equipos de refrigeración acorde a las exigencias de nuestras entidades de vigilancia y de calidad interna que nos obligan a tener estándares y máquinas aptas para cumplir sus auditorías internas y externas a nivel de vigilancia.

4. Compras:

Esta actividad tiene varios componentes de la cadena de abastecimiento y pone en práctica políticas de compra previamente establecidas en materia prima y tratamiento de inventarios a nivel de evitar el sobre costo por averías, en procesos manejos de alimentos, desperdicios etc.

Adicionalmente, comprende la comunicación directa con proveedores claves en proceso en lo que tiene que ver con calidad, precios de compra (costos directos), rotación de inventarios y demás ítems que hace que nuestra operación siempre esté a la vanguardia y dispuesta a atender las necesidades naturales de nuestro cliente sin demoras, sin problemas de producto y con un componente ahora primordial enfocado al servicio.

Seguido a la aplicación de la herramienta procedemos a revisar nuestras actividades primarias:

1. Logística:

La logística en nuestra tipología de negocio hace parte de las actividades principales en relación con nuestro objeto social principal, está enfocado a unir y enlazar temas de operatividad primaria que tienen que ver con las siguientes variables:

- ✓ Abastecimiento y control de inventarios

- ✓ Conservación y manipulación
- ✓ Distribución y comercialización (Logística de salida de producto)
- ✓ Lo anterior reúne los 3 ejes principales en nuestro proceso logístico encargado de siempre mantener oportunamente un nivel de inventarios optimo y de calidad en toda la cadena de abastecimiento desde la compra de materias primas hasta el producto entregado a consumidor final.

2. Operaciones:

Nuestra segunda actividad principal dentro de la cadena de valor es la Operación la cual responde en Pollos el Bucanero a los siguientes subprocesos que enmarcan este proceso fundamental en la cadena de valor:

- ✓ Limpieza y preparación de producto terminado
- ✓ Empaque
- ✓ Control de calidad
- ✓ Refrigeración y conservación

Dentro de esta actividad podemos observar una gran concentración de la mano de obra directa involucrada en el tratamiento de la materia prima y manipulación para obtener un producto en óptimas condiciones por tanto se convierte en una de las actividades más importantes en nuestra cadena de valor.

3. Comercial:

Identificamos la actividad comercial dentro de nuestros pilares internos como actividad principal dedicada esencialmente a cubrir las siguientes subactividades encaminadas a complementar la operatividad en nuestra compañía:

- ✓ Procesamiento de pedidos
- ✓ Servicio al cliente y postventa
- ✓ Fidelización
- ✓ Ajustes de acuerdo con feedback de cliente al producto
- ✓ Personalización de atención
- ✓ Promoción, publicidad y fuerza de ventas.
- ✓ Comunicación y crecimiento de marca.

Todo lo anterior encaminado a captura, retención y mejora continua; enfocado a ofrecer al cliente todo lo correspondiente al contacto directo y comunicación corporativa para enlazar esfuerzos y finalizar con experiencias postventas en el seguimiento al producto, su consumo y las calificaciones de calidad que nos hacen crecer y mejorar el ciclo de vida enfocado a las necesidades de los clientes.

Finalizado la herramienta, a continuación, se expone la variable de margen, que busca una mejora para la propuesta de valor:

Margen: en cuanto a las mejoras para fortalecer nuestra propuesta de valor, la propuesta para reforzar la propuesta de valor en la cadena de valor de Pollos El Bucanero S.A. se centra en la actividad comercial, concretamente en el área de atención al cliente y posventa. Dado que esta empresa se esfuerza por ofrecer productos de alta calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes, la mejora de la eficiencia y eficacia del servicio de atención al cliente puede aumentar los márgenes de beneficio.

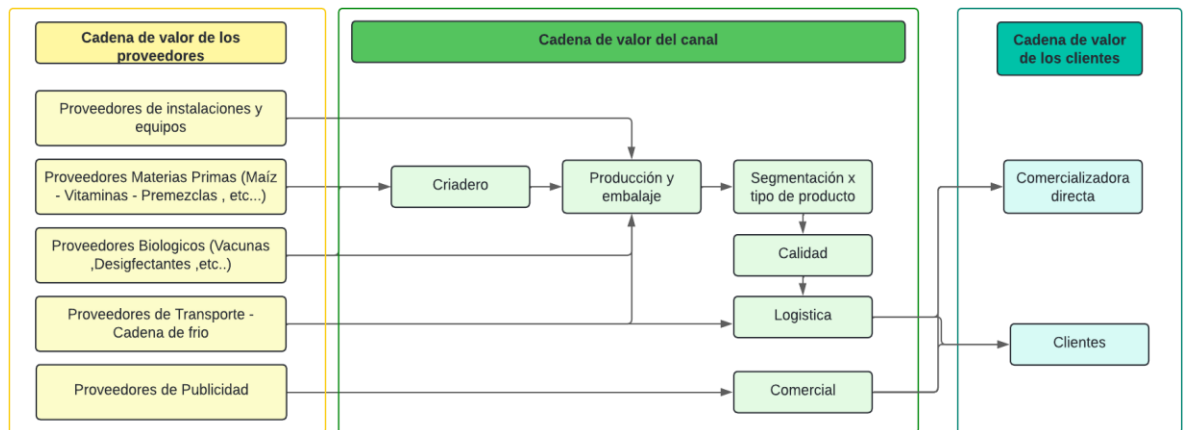
Aplicando estrategias que mejoren la experiencia del cliente desde el proceso de tramitación del pedido hasta el servicio posventa. Esto incluye la personalización del servicio de atención al cliente, los ajustes basados en los comentarios de los clientes sobre los productos y la fidelización de los clientes a través de un servicio de atención al cliente excepcional.

Al invertir en la mejora de la calidad del servicio al cliente, Pollos El Bucanero S.A. puede aumentar la satisfacción del cliente, lo que conduce a una mayor fidelidad a la marca y a la repetición de las compras. Esto puede traducirse en mayores márgenes de beneficio al aumentar el volumen de ventas y reducir los costes asociados a la captación de nuevos clientes.

Reforzando la propuesta de valor mediante un servicio al cliente excepcional en cuanto a su experiencia de consumidor como servicio post venta, Pollos El Bucanero S.A. puede mejorar su posición competitiva y aumentar sus márgenes de beneficio en la industria avícola colombiana.

Figura No. 26

Matriz Red de Valor



Fuente: Elaboración propia.

La matriz de red de valor de Pollos Bucaneros se compone de 3 grandes ítems (Proveedores - Valor del canal - Clientes) que serán explicados a continuación.

1. **Proveedores:** La mayor cantidad de actores en el proceso de la red se dan acá, ya que son muchas las materias primas que se requieren para la cadena de abastecimiento que va desde la cría hasta el producto terminado
2. **Valor del canal:** Son todos esos procesos que intervienen empezando en la cría de los pollos hasta su distribución en el canal de frío, interviniendo producción y embalaje según las especificaciones que se tengan del producto desea para luego continuar con la segmentación x tipo de producto, actualmente Pollos Bucaneros cuenta con 4 líneas de negocio las cuales se segmentan en este proceso (Tradicional – Especial – Embutidos – Campesina)
3. **Clientes:** Se tienen distribuidores en grandes superficies y pequeñas y medianas, y se cuenta con puntos de venta propios de Pollos Bucaneros, lo que permite a la compañía referente en su canal avícola.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa Pollos El Bucanero S.A., así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto a lo largo de este proyecto.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos y los objetivos específicos planteados para mejorar los márgenes financieros, la rentabilidad operativa y la posición competitiva de Pollos El Bucanero S.A., se plantean las siguientes conclusiones:

1. Análisis Financiero y Desempeño Operativo:

El estudio detallado de los indicadores financieros revela que, a pesar de ciertos desafíos económicos y sociales, Pollos El Bucanero S.A. ha mantenido una tendencia estable en su margen bruto de ventas durante los últimos cuatro años. Sin embargo, se observa una disminución en el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre el capital (RSC) en ciertos períodos, especialmente en 2020, debido a factores externos como la pandemia y disturbios sociales.

2. Identificación de Áreas de Mejora:

La evaluación interna y externa de la empresa, utilizando herramientas como la cadena de valor y el análisis PESTEL, destaca áreas clave para la mejora, como la optimización de los gastos administrativos y la estrategia de diferenciación.

3. Enfoque en Estrategias de Diferenciación y Tecnología:

Pollos El Bucanero S.A. ha adoptado una estrategia de diferenciación exitosa basada en la calidad de sus productos y su enfoque en la sostenibilidad.

4. Importancia del Servicio al Cliente y Posventa:

Para impulsar la rentabilidad y la posición competitiva, se destaca la necesidad de mejorar la experiencia del cliente, especialmente en el servicio de atención al cliente y posventa. Invertir en la personalización del servicio, la retroalimentación del cliente y la fidelización puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y, en última instancia, a un aumento de los márgenes de beneficio.

5. Desafíos y Oportunidades Futuras:

A pesar de los desafíos económicos y sociales enfrentados en el pasado, el análisis de tendencias sugiere un potencial de crecimiento para el sector avícola en Colombia. Pollos El Bucanero S.A. puede capitalizar estas oportunidades mediante la implementación de estrategias proactivas centradas en la innovación, la sostenibilidad y la excelencia en el servicio al cliente.

Recomendaciones

Para las recomendaciones y como objetivo impactar positivamente cada objetivo específico se plantean las siguientes recomendaciones basadas en los 4 aspectos para tener en cuenta:

1. Análisis Financiero y Desempeño Operativo:

Observamos que si bien la compañía ha estado estable los últimos 4 años con excepción de la pandemia no muestra un crecimiento relevante en el ROA – RSC y lo vemos incluso en nuestro Modelo RISE donde para el análisis financiero queremos enfocarnos en el factor económico y tecnológico propiamente en la

creación de valor de la cadena de suministro por medio de la innovación en automatización y robótica ,ya que con las optimización de operaciones y una correcto empuje comercial y alianzas estratégicas , prestando mucho foco en negociaciones con los proveedores de la cadena de abastecimiento en las materias primas ya que en esta parte es donde se han aumentado sin precedente y considerablemente alto pasando de un una tonelada de maíz de 180 USD a más de 330USD en el último año

2. Identificación de Áreas de Mejora:

Los gastos administrativos impactan negativamente en los indicadores financieros, lo que sugiere revisar detalladamente su estructura y buscar eficiencias mediante la automatización y estandarización de procesos, recomendar evaluar cargos y replantear la estructura organizacional de la compañía.

3. Enfoque en Estrategias de Diferenciación y Tecnología:

Se recomienda seguir fortaleciendo esta estrategia mediante la innovación constante y la mejora de los procesos tecnológicos, especialmente en áreas como el procesamiento avícola y la trazabilidad de productos, esto también permitirá abrir nuevas líneas de negocio aumentando el Market Share

4. Importancia del Servicio al Cliente y Posventa:

Se recomienda a la compañía crear e implementar NPS con drivers claves que permitan medir gran parte de la cadena de valor que se tiene actualmente y así mismo poder mejorar esa experiencia al cliente y generar cercanía con los

consumidores, teniendo metas claras para cada una de las áreas involucradas (Logística – Ventas – Supply) como mínimo vital para la efectividad operacional.

Si bien se tiene una empresa estable el sector avícola no ha tenido el impulso de alto crecimiento en el país, esto debido al aumento del producto final debido a la TRM y el costo de las materias primas, para 2023 se dio un decrecimiento en el sector del pollo de 1.1% vs 2022. (Al pasar de 888.461 toneladas en el primer semestre del 2022 a 878.407 toneladas en el mismo período del 2023), por lo que es clave la reducción de costos y optimización de la cadena de valor.

Evaluación de Costos

A continuación, se detallan los costos de la puesta en marcha de cada una de las recomendaciones realizadas, teniendo en cuenta el tipo de recursos a utilizar, si son propios o deben ser tercerizados a consultores externos; lo que denominamos “especie”, son gastos en los que actualmente la empresa ya incurre con personal contratado y el costo de su hora laboral y lo que se estima que de su jornada destinará a la ejecución del nuevo plan estratégico sugerido.

Tabla No. 8

Evaluación de costos de las recomendaciones planteadas.

RECOMENDACIONES	NOMBRE DEL RECURSO	UNIDAD	CANTIDAD / HORAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FUENTE DE FINANCIACIÓN			
						EMPRESA		TERCEROS	
						EFFECTIVO	ESPECIE	EFFECTIVO	ESPECIE
Análisis Financiero y Desempeño Operativo									
Optimización de operaciones	CONSULTORIA	1	24	\$ 200.000	\$ 4.800.000			\$ 4.800.000	
Mejoras departamento comercial	PERSONAS	1	40	\$ 16.000	\$ 640.000		\$ 640.000		
Alianzas estratégicas	PERSONAS	1	192	\$ 18.000	\$ 3.456.000		\$ 3.456.000		
Identificación de Áreas de Mejora									
Consultor de Compensación y Beneficios	CONSULTORIA	1			\$ 10.000.000			\$ 10.000.000	
Enfoque en Estrategias de Diferenciación y Tecnología									
Innovacion	PERSONAS	2	92	\$ 18.000	\$ 1.656.000		\$ 1.656.000		
Mejora procesos Tenologicos	PERSONAS	4	192	\$ 16.000	\$ 3.072.000		\$ 3.072.000		
Servicio al Cliente y Posventa									
Reducción de costos	PERSONAS	1	192	\$ 17.000	\$ 3.264.000		\$ 3.264.000		
Optimización de la cadena de valor	PERSONAS	2	192	\$ 18.000	\$ 6.912.000		\$ 6.912.000		
TOTAL						\$	19.000.000	\$	14.800.000

Así la cosas, el valor total adicional en las acciones de mejora planteadas en la nueva planeación estratégica son \$14.800.000 y de los valores en especie (que no es caja adicional, sino ya está incluido en los costos fijos actuales \$ 19.000.000). Lo anterior sujeto a revisión y análisis por parte de la junta directiva de Pollos Bucanero.

Referencias

- Aviagen, Manejo del ambiente y en el galpón de pollo de engorde, Aviagen, p. 39, 2009.
- Boletín Sanitario no. 47 – SEPTIEMBRE DE 2023 - FENAVI - federación nacional de avicultores de Colombia. FENAVI - Federación Nacional de Avicultores de Colombi. (2023, October 5). <https://fenavi.org/publicaciones-programa-tecnico/boletin-sanitario/boletin-sanitario-no-47-septiembre-de-2023/>
- Comedero Automático Broilermatic Para Aves. Engormix. (2024). https://www.engormix.com/sistemas-agropecuarios-jat-s-a-c-v/comedero-automatico-broilermatic-sh13569_pr27576.htm
- EMIS: Base de datos Universidad EAN (2024) Información Corporativa: Pollos El Bucanero S.A.
- Fenavi. (2024). <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2021/06/Documento-avicola-N18.pdf>
- F. N. de A. de C. (FENAVI) F. N. A. (FONAV) Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Primer Censo Nacional de Avicultura Industrial.
- Granja de Pollos Moderna por new farms. aviNews, la revista global de avicultura. (2023, June 27). <https://avinews.com/granja-valdeorrasco-una-granja-de-pollos-moderna-por-new-farms/>
- Guerrero Galvis, John. (2021). INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, RETOS DEL SECTOR AVÍCOLA. 10.13140/RG.2.2.22985.67683.

- <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1209582>
- Maldonado, A. B. (2017, June 22). La Más Moderna Planta Avícola de Colombia Está en Meta: Wattage. WATTPoultry.com. <https://www.wattagnet.com/broilers-turkeys/article/15521920/la-mas-moderna-planta-avicola-de-colombia-esta-en-meta-wattagnet>
- Naranjo, S. C., & Melo, M. F. (2023, October). Infografía: El Comercio electrónico sigue creciendo en América Latina. Statista Daily Data. <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>
- Política Ambiental para el sector avícola. (2024). https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/37056/Ver_Documento_37056.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pollos El Bucanero S.A. Página Web corporativa. (2024). <http://www.polloselbucanero.com/>
- United Nations. (2024). Consumo y producción sostenibles - desarrollo sostenible. United Nations. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>