Estudio de viabilidad y factibilidad para la expansión de las operaciones de producción y comercialización de Tío Pollo S.A.S. en Fusagasugá.

MONICA VIVIANA CAICEDO MORENO

Código: 1071550648

JIMY MOLINA GARCIA

Código: 1088326389

Universidad de Cundinamarca

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

Administración de Empresas

Fusagasugá

2025

Tabla de Contenido

Título de Propuesta 7
Línea Translocal de Investigación 8
1. Introducción 9
2. Planteamiento del Problema 10
a. Pregunta problema 12
3. Justificación 13
4. Metodología 15
5. Objetivos 17
a. Objetivo General 17
b. Objetivos Específicos 17
6. Marco Teórico 18
6.1. Crecimiento del Sector Avícola en Colombia (2024 - 2025) 18
6.2. La cadena de suministro 18
6.3. Estudio de factibilidad 18
6.3.1. Estudio de mercado 19
6.3.2. Estudio técnico 19
6.3.3. Estudio económico 21
6.3.4. Evaluación económica 22
6.3.5. Matriz de Perfil Competitivo 22
8. Marco Legal 27
9. Descripción General de la Empresa 30
10. Diagnóstico Actual 32
10.1. Producción Actual 32
10.2. Abastecimiento externo 35
10.3. Almacenamiento 36
10.4. Distribución 37
10.4.1. Organización de la distribución por zonas 37
10.4.2. Capacidad operativa y rotación de vehículos 38
10.5. Infraestructura 40
10.6. Recursos humanos 41
10.7. Mercado y clientes 42
10.8. Estrategias comerciales y funcionamiento organizacional de la empresa 44
10.10. Encuesta 47

10.11. Análisis DOFA **47**
10.11.1. Análisis DOFA **49**
10.12. Matriz de Evaluación de Factores Internos **50**
10.13. Matriz de Evaluación de Factores Externos **52**
11. Propuesta del plan de expansión **54**
11.1. Objetivo del Plan de Expansión **54**
11.2. Fundamentación del Plan **54**
11.3. Estrategias del plan de expansión **55**
12. Estudio de Viabilidad de la Propuesta de Expansión **57**
13. Estudio de mercados **58**
13.1. Análisis de la Demanda **58**
13.2. Técnicas de Muestreo y Definición de la Población Objeto de Estudio. **60**
13.3. Análisis de Encuesta **61**
13.4. Análisis de Oferta **74**
13.5. El Producto **76**
13.5.1. Descripción de producto **77**
13.6. Análisis de Precio **78**
13.6.1. Precio de la Competencia **78**
13.7. Canales de Distribución **78**
14. Estudio Técnico **80**
14.1. Tamaño del Proyecto **80**
14.2. Localización **81**
14.3. Ingeniería de Proyecto **82**
14.3.1. Diagrama de procesos **82**
14.3.2. Inversión en activos fijos **84**
14.3.3. Distribución de la planta **85**
14.3.4. Identificación de costos **87**
14.3.5. Identificación gastos mensuales **88**
15. Estudio Administrativo **90**
15.1. Forma Jurídica **90**
15.2.1. Misión **90**
15.2.2. Visión **90**
15.2.3. Valores **90**
15.3. Estructura Organizacional **91**
15.4. Descripción de cargos funciones **92**

16. Estudio financiero 95
16.1. Presupuesto de inversión 95
16.1.1. Inversión en activos fijos 95
16.1.2. Inversión en Capital de trabajo 95
16.2. Presupuesto de Ingresos 96
16.3. Presupuesto de Costos y Gastos 96
16.4. Punto de Equilibrio 97
16.5. Flujo de Caja 98
16.5.1. Flujo de caja proyectado Mensual 98
16.5.2. Flujo de caja proyectado anual proyectado 99
16.6. Evaluación financiera 100
17. Conclusiones 102
18. Recomendaciones 104
Bibliografía 106
Anexos A 110
Anexo B 111

Índice de Tablas

Tabla 1 Normograma 27
Tabla 2 Información general del galpón de producción propia 33
Tabla 3 Plan de alimentación (engorde de 3 a 8 semanas) 33
Tabla 4 Manejo técnico del galpón 34
Tabla 5 Costos y logística de producción 34
Tabla 6 Costo de Abastecimiento 36
Tabla 7 Costos de distribución 39
Tabla 8 Gastos de bodega 41
Tabla 9 Distribución de Recursos Humanos en Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. 42
Tabla 10 Nómina 42
Tabla 11 Flujo de caja de los últimos 10 meses 2025 46
Tabla 12 Matriz DOFA 48
Tabla 13 MATRIZ MEFI 51
Tabla 14 MATRIZ MEFE 52
Tabla 15 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 75
Tabla 16 Características técnicas del producto 77
Tabla 17 Características técnicas del producto 77
Tabla 18 Matriz Comparativa de Precios por Kilogramo de Pollo en Canal 78
Tabla 19 Matriz de Localización 81
Tabla 20 Distribución de la planta 86
Tabla 21 Costos de operación 88
Tabla 22 Gastos mensuales 89
Tabla 23 Nomina 89
Tabla 24 Activos fijos 95
Tabla 25 Capital de trabajo 95
Tabla 26 Pronóstico de venta 96
Tabla 27 Presupuesto gastos 97
Tabla 28 Presupuesto costo 97
Tabla 29 Punto de Equilibrio 98
Tabla 30 Flujo de caja proyectado Mensual 99
Tabla 31 Flujo de caja proyectado anual proyectado 100
Tabla 32 Evaluación financiera 101
Tabla 33 Indicadores de rentabilidad 101

Índice de Ilustraciones

Ilustración 2 Ingreso Mensual por Departamento 43
Ilustración 3 Segmentación de Ingresos por Clientes 44
Ilustración 4 Avicultura en cifras 2024 58
Ilustración 5 Tipo de negocio que representa 61
Ilustración 6 ¿En qué municipio se encuentra ubicado su negocio? 62
Ilustración 7 ¿Con qué frecuencia compra pollo para su negocio? 63
Ilustración 8 ¿Cuál es el volumen promedio que compra en cada pedido? 64
Ilustración 9 ¿Cuántos proveedores de pollo tiene actualmente? 65
Ilustración 10 ¿Qué tipo de producto de pollo compra principalmente? 65
Ilustración 11 ¿Qué aspectos valora más al elegir un proveedor de pollo? 66
Ilustración 12 ¿Está satisfecho con la oferta actual de pollo en el mercado? 67
Ilustración 13 ¿Ha tenido dificultades para conseguir la cantidad de pollo que necesita? 68
Ilustración 14 ¿Cuánto estaría dispuesto a aumentar sus compras si el proveedor garantiza calidad y cumplimiento? 68
Ilustración 15 ¿Qué tipo de presentación preferiría si aumenta la oferta de producto? 69
Ilustración 16 ¿Cuáles son sus principales problemas con los proveedores actuales? 70
Ilustración 17 ¿Estaría interesado en adquirir pollo mediante convenios fijos o contratos mensuales de suministro? 71
Ilustración 18 ¿Cuál es su demanda promedio mensual de pollo? 71
Ilustración 19 ¿Considera que en su zona ha aumentado la demanda de pollo en los últimos 2 años? 72
Ilustración 20 Si un nuevo proveedor ofreciera mejor calidad, cumplimiento y precios competitivos, ¿cambiaría de proveedor actual? 73
Ilustración 21 Indique los meses en los que su negocio registra mayores y menores ventas de pollo (puede seleccionar varios) 74
Ilustración 22 Diagrama de Flujo del Proceso de Abastecimiento y Distribución del Pollo 83
Ilustración 23 Organigrama Propuesto 91

Título de Propuesta

Estudio de viabilidad y factibilidad para la expansión de las operaciones de producción y comercialización de Tío Pollo S.A.S. en Fusagasugá.

Línea Translocal de Investigación

Gestión, emprendimiento, organizaciones sociales del conocimiento y aprendizaje, Administración de Empresas.

1. Introducción

El sector avícola en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, convirtiéndose en uno de los pilares de la industria alimentaria nacional. Según Fenavi (2023), el consumo per cápita de carne de pollo ha aumentado notablemente, lo que refleja una demanda creciente y sostenida. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas avícolas enfrentan tanto desafíos como oportunidades para expandir sus operaciones y consolidarse en un mercado competitivo.

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., ubicada en Fusagasugá, ha logrado posicionarse como un actor relevante en su zona de influencia. No obstante, el aumento en la demanda local y regional ha generado la necesidad de evaluar la viabilidad de una expansión que permita mejorar su capacidad de producción y comercialización. En los últimos tres años, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en sus operaciones, pasando de una capacidad de compra mensual de $100 millones en 2023 a $500 millones en 2025, lo que representa un incremento acumulado cercano al 400%. Este comportamiento refleja no solo el fortalecimiento de la demanda, sino también la consolidación de la empresa como un actor clave en el mercado avícola regional, lo que hace pertinente analizar la factibilidad de ampliar sus operaciones. Para ello, se hace imprescindible un análisis que contemple aspectos técnicos, financieros, administrativos y de mercado, garantizando que cualquier inversión esté respaldada por datos reales y proyecciones fundamentadas.

Esta monografía tiene como propósito principal determinar la viabilidad de dicha expansión, analizando la situación actual de la empresa, las condiciones del entorno y los posibles escenarios de inversión. Se busca, así, aportar una herramienta de decisión que oriente el crecimiento estratégico de Tío Pollo S.A.S., en sintonía con las tendencias del sector avícola y las necesidades del mercado

2. Planteamiento del Problema

La industria avícola en Colombia ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, consolidándose como uno de los sectores productivos más importantes para la economía del país. En 2022, los productos avícolas se posicionaron como bienes con elasticidad oferta-precio positiva, lo que significa que, a pesar del incremento en los precios, la demanda no se redujo, sino que se mantuvo en niveles superiores a la oferta según FENAVI (2023). Durante este período, la producción de pollo creció un 7.4%, acompañado de un aumento del ingreso operacional del sector, que alcanzó los $37.5 billones, con incrementos destacados en incubación (24.7%) y producción de pollo (14.2%).

En 2025, según Rodríguez (2025), la industria avícola en Colombia alcanzó un registro histórico, con una producción de 169.000 toneladas de pollo en junio, lo que proyecta un rango de operación superior a 170.000 toneladas mensuales. Esto equivale a más de 2,3 millones de toneladas anuales, con la posibilidad de destinar cerca de 500.000 toneladas para exportación sin afectar el mercado interno.

Según Avenes (2024), el presidente de FENAVI, Gonzalo Moreno Gómez, resalta que estos resultados reflejan el liderazgo de la avicultura como motor de desarrollo económico y social, así como el compromiso del gremio con la nutrición de las familias colombianas.

En términos económicos, según FENAVI (2024) el PIB avícola reflejó una producción de pollo de 1.817.155 toneladas, con un consumo per cápita de 35,8 kg incluyendo importaciones. En cuanto a producción, según FENAVI (2020), Valle del Cauca encabeza la línea de huevo con un 23,4%, seguido por Cundinamarca con el 20%. Por su parte, en la línea de pollo, Santander ocupa el primer lugar con un 22,4% y Cundinamarca el segundo con un 20,3%. Estas cifras demuestran el protagonismo de Cundinamarca en el sector avícola nacional, lo que representa una oportunidad estratégica para empresas como Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., ubicada en esta región.

Ante este panorama de crecimiento, Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S, ubicada en Fusagasugá, enfrenta el desafío de expandir su capacidad de producción y comercialización para aprovechar las

oportunidades del mercado. Actualmente, la empresa opera con una infraestructura limitada, la capacidad actual de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se basa principalmente en la compra diaria de 6.000 pollos vivos, que tras el sacrificio tercerizado representan entre 13 y 15 toneladas de pollo en canal para suplir la demanda regional.

La empresa también maneja una producción propia, aunque reducida, con 6.000 pollos cada 45 días criados en un galpón arrendado, cuyo costo mensual es de $3.500.000, lo que representa un gasto fijo adicional sin incremento significativo en la rentabilidad. La operación logística se soporta en 4 camiones termoquin y tres congeladores industriales de capacidad de 300k cada uno, lo que garantiza la distribución diaria, pero mantiene una alta dependencia de la planta externa de sacrificio. En cuanto a recursos humanos, la empresa dispone de personal para carga, descarga, transporte y gestión administrativa, suficiente para la operación actual pero limitado para un escenario de expansión.

La infraestructura y los recursos técnicos son básicos y, al no contar con planta de sacrificio propia, se incrementan los costos y se reduce el control de los procesos productivos. En general, la empresa mantiene un equilibrio entre capacidad de compra y demanda, pero enfrenta limitaciones estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad futura. lo que restringe su capacidad de respuesta ante la creciente demanda. Además, factores como la competencia en el sector, los costos de comercialización y las exigencias sanitarias representan retos que deben ser abordados para garantizar una expansión sostenible.

En los últimos tres años, Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. ha experimentado un crecimiento sostenido en la demanda, reflejado en el aumento de su base de clientes y en el incremento de su capacidad de compra. Mientras que hace aproximadamente tres años atendía entre 80 y 100 clientes, actualmente cuenta con cerca de 200 clientes activos distribuidos en Cundinamarca, Tolima y Huila. Este crecimiento se ve respaldado por el aumento en la capacidad de compra mensual, que pasó de $100 millones hace dos años a $500 millones en la actualidad. Aunque la demanda general aumentó cerca del 100%, la empresa amplió su capacidad de compra en un 400%, debido a que los clientes actuales

adquieren mayores volúmenes de producto y se busca garantizar la disponibilidad constante de pollo para atender nuevos puntos de venta. Esta estrategia ha permitido fortalecer el abastecimiento y consolidar a la empresa como un proveedor confiable y competitivo en el mercado avícola regional.

Para lograr una expansión efectiva, es fundamental analizar los procesos productivos y logísticos actuales, desde la cría hasta la comercialización del pollo, considerando factores como la eficiencia en la infraestructura, la capacidad instalada y los canales de distribución. Así mismo, se evaluará la demanda y las condiciones del mercado con el fin de identificar oportunidades comerciales que permitan ampliar la participación de la empresa en el sector avícola regional.

a. Pregunta problema

Con base en esta situación, la presente investigación busca responder:

¿Cuál es la viabilidad técnica, financiera, administrativa y comercial de expansión de la producción y comercialización de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S, considerando la creciente demanda del mercado y los retos del sector avícola?

3. Justificación

La expansión de la producción y comercialización de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se fundamenta en la necesidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado avícola en Colombia. Actualmente, la empresa opera principalmente como distribuidora de productos avícolas, pero ha identificado condiciones favorables para fortalecer su participación en la cadena de valor mediante el incremento de su capacidad productiva. Este interés se sustenta en la estabilidad y el crecimiento sostenido del sector, reflejado en el aumento continuo de la demanda de pollo, lo que representa un entorno propicio para consolidar su presencia en el mercado regional.

Según datos de FENAVI (2023), la avicultura en Colombia ha demostrado ser un sector resiliente con una tendencia de crecimiento sostenida. En 2022, la producción de pollo creció un 7.4%, y las proyecciones para 2025 como lo afirma el articulo Avinews (2024) indican un crecimiento adicional del 5.0%, con un aumento del 1.7% en pollo. Estos indicadores confirman que la carne de pollo sigue siendo un producto esencial en la dieta de los colombianos, lo que representa una oportunidad significativa para las empresas que buscan consolidarse en la producción y comercialización de este alimento.

El consumo de carne de pollo en Colombia mantiene una tendencia ascendente que reafirma su importancia en la dieta de los hogares. Según Gutiérrez, (2025). Para el año 2025, se estima que el consumo per cápita alcanzará entre 37 y 38 kilogramos por habitante, consolidando al pollo como la proteína animal más demandada en el país. En paralelo, FENAVI proyecta que la producción nacional de pollo llegará a un récord histórico de 1,9 millones de toneladas, superando los 1,8 millones de toneladas alcanzados en 2024 y dejando atrás la contracción registrada en 2021.

Desde una perspectiva estratégica, el crecimiento de la empresa también responde a la necesidad de fortalecer su posicionamiento en el mercado. Al asumir un rol más activo en la producción, Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S podrá diferenciarse de otras empresas distribuidoras y competir con productores establecidos, ampliando su participación y consolidando relaciones con clientes mayoristas y minoristas.

Además, la posibilidad de diversificar canales de venta, incluyendo el comercio digital y la distribución a cadenas de supermercados, abre nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, este proyecto no solo beneficiará a la empresa, sino también a la economía local. La expansión generará nuevos empleos y fortalecerá el sector avícola en Fusagasugá, una región con tradición agropecuaria. Al incrementar la comercialización, se promoverá el desarrollo de proveedores locales y se estimulará la economía en torno a la industria avícola.

4. Metodología

La investigación que se utilizará en la monografía es de tipo descriptivo, ya que su objetivo es analizar y especificar las características del sector avícola en Fusagasugá, centrándose en la capacidad productiva, la demanda del mercado y la viabilidad económica de la expansión de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. Según Hernández Sampieri (2023), los estudios descriptivos permiten recolectar y reportar información sobre diversas variables, midiendo aspectos clave como producción, comercialización y factores financieros.

La investigación utilizará un enfoque mixto, ya que combina metodologías cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. Según Bernal (2022), este enfoque permite recoger, analizar e interpretar datos de ambas perspectivas de manera simultánea, facilitando un análisis integral del problema. En este estudio, la metodología cuantitativa se aplicará para medir variables como producción, costos e inversión, mientras que la cualitativa ayudará a comprender la percepción del mercado y las estrategias de comercialización, asegurando un abordaje completo y preciso.

La población en este estudio está conformada por productores avícolas, distribuidores, consumidores y expertos del sector avícola en Fusagasugá y municipios cercanos, quienes poseen características relevantes para el análisis de la viabilidad de expansión de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. Según Ñaupas et al. (2018), la población se define como el conjunto de sujetos, objetos o fenómenos que comparten características medibles y que constituyen la unidad de investigación.

Para obtener datos representativos, se seleccionará una muestra no probabilística por conveniencia, la cual permitirá recolectar información de actores clave con experiencia en el sector avícola. Este método es adecuado cuando se busca analizar un fenómeno específico y se requiere acceder a personas con conocimientos pertinentes sobre el tema. La muestra garantizará la recopilación de datos significativos que contribuyan a evaluar la capacidad de producción, la demanda del mercado y los factores económicos asociados a la expansión de la empresa.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación incluirán encuestas, entrevistas para obtener información relevante sobre la expansión de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S.

Las encuestas estarán dirigidas a consumidores y comerciantes con el objetivo de conocer la demanda y las tendencias del mercado. Se aplicarán de forma online a través de Google Forms y constarán de 12 preguntas, permitiendo recopilar datos de manera eficiente y accesible.

La entrevista semiestructurada se realizará de manera presencial al empresario del sector avícola. Esta entrevista permitirá profundizar en oportunidades y desafíos relacionados con la producción y comercialización del pollo, obteniendo información cualitativa clave para el análisis.

En cuanto al análisis de los datos, se aplicará un análisis estadístico descriptivo para interpretar los resultados de las encuestas, permitiendo identificar tendencias y comportamientos del mercado. Las entrevistas serán examinadas mediante técnicas de categorización, con el fin de detectar patrones y opiniones relevantes.

5. Objetivos

a. Objetivo General

Evaluar la viabilidad y factibilidad para la expansión de las operaciones de producción y comercialización de Tío Pollo S.A.S. en Fusagasugá, con el propósito de fortalecer su competitividad y ampliar su participación en el mercado.

b. Objetivos Específicos

- Analizar la capacidad actual de producción y comercialización de la empresa avícola para identificar oportunidades de expansión.
- Determinar la demanda del mercado y la competencia para la viabilidad de aumentar la producción y diversificar los canales de venta.
- Realizar un estudio técnico y financiero para proyectar la inversión necesaria y el posible retorno económico de la expansión.

6. Marco Teórico

6.1. Crecimiento del Sector Avícola en Colombia (2024 - 2025)

El sector avícola en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido, consolidándose como una industria clave para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico. En 2024, la producción de proteína (pollo y huevo) fue de 2,9 millones de toneladas, con el pollo representando 1.836.032 toneladas y un consumo per cápita de 36,8 kg. De acuerdo con Fenavi (2024), el valor total de la producción fue de 27 billones de pesos, con más de 6.000 granjas certificadas y 350.000 empleos directos.

Según Fenavi (2024). Para 2025 se proyecta un crecimiento del 5,0%, impulsado por un aumento del 1,7% en la producción de pollo y del 5,9% en la producción de huevo. Según Moreno Gómez, presidente de Fenavi, estos resultados reflejan el liderazgo del sector como motor de desarrollo económico y compromiso con la nutrición de los colombianos.

6.2. La cadena de suministro

La eficiencia de la cadena de suministro es esencial para optimizar costos y mejorar la productividad empresarial. Una planificación estratégica permite coordinar el abastecimiento, la producción y la distribución. Jacobs (2022) señala que alinear estos procesos con los objetivos corporativos fortalece la capacidad de adaptación y mejora el desempeño.

Asimismo, el valor agregado en la cadena se mide por la diferencia entre el precio que paga el cliente y los costos incurridos. Para Chopra (2020), aumentar este valor impulsa a mejorar procesos, reducir gastos y optimizar la experiencia del consumidor, reforzando la estabilidad financiera.

6.3. Estudio de factibilidad

Es una herramienta fundamental para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de un proyecto. Robbins y Coulter (2023) destacan que un estudio bien estructurado ayuda a prever riesgos y elaborar un plan de negocio sólido.

Según Baca Urbina (2022), este tipo de análisis permite tomar decisiones estratégicas y minimizar riesgos. Incluye estudios de mercado, técnico, económico y financiero. Cada uno aporta información clave sobre demanda, ubicación, recursos necesarios, costos, proyecciones y rentabilidad, lo que asegura una base sólida para la toma de decisiones.

6.3.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado representa la primera fase dentro de una investigación formal y tiene como finalidad analizar y cuantificar la oferta, la demanda, los precios y los canales de comercialización. Según Flórez (2015), aunque en algunos casos la información sobre estos aspectos puede obtenerse de fuentes secundarias, siempre es preferible recurrir a fuentes primarias, ya que ofrecen datos más actualizados, directos y confiables. El propósito principal de este análisis es determinar la posibilidad real de introducir un producto en un mercado específico. A través de un proceso de investigación riguroso, el investigador puede identificar los riesgos y las oportunidades de éxito que implicaría la entrada de un nuevo producto o competidor.

Permite establecer políticas adecuadas de precios, definir estrategias de comercialización y responder a la pregunta clave: ¿existe un mercado viable para el producto que se desea ofrecer? Si la respuesta es positiva, la investigación continúa; pero si es negativa, puede considerarse la posibilidad de realizar un nuevo estudio o de incrementar la inversión en mercadeo y publicidad para fomentar la aceptación del producto

6.3.2. Estudio técnico

El estudio técnico comprende una de las fases más relevantes dentro del proceso de evaluación de proyectos, ya que permite establecer la factibilidad operativa de una idea empresarial. De acuerdo con Baca Urbina (2022), este estudio se divide en cuatro componentes principales: la determinación del

tamaño óptimo de la planta, la localización más adecuada, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal.

La determinación del tamaño óptimo resulta esencial, aunque su cálculo exacto puede ser complejo, debido a que las técnicas disponibles son de tipo iterativo y no existe un método directo para establecerlo con precisión. Según Gallardo (2021), el tamaño de la planta también depende del número de turnos de trabajo, pues la capacidad de producción varía en función de este factor. Por ello, es necesario analizar diferentes alternativas, sobre todo cuando no se tiene dominio total de la tecnología a utilizar.

En cuanto a la localización del proyecto, Baca Urbina (2022) señala que deben considerarse tanto factores cuantitativos como cualitativos. Los primeros incluyen los costos de transporte de materias primas y productos terminados, mientras que los segundos abarcan aspectos como el clima, los incentivos fiscales y la aceptación de la comunidad. Un análisis integral de estos elementos es indispensable para evitar decisiones poco acertadas.

En cuanto a la ingeniería del proyecto existen desde los más automatizados hasta los manuales, cuya elección dependerá principalmente del capital disponible según Gallardo (2022). En esta etapa se define también la selección de los equipos, su disposición física dentro de la planta y la distribución general de las áreas que conformarán la empresa.

El análisis organizativo, administrativo y legal suele abordarse de manera general en los estudios de factibilidad, ya que su desarrollo detallado corresponde a la etapa de ejecución del proyecto. No obstante, Baca Urbina (2022) enfatiza que estos aspectos no deben omitirse, pues implican la definición del personal, la elaboración de manuales de funciones y la identificación de normas legales aplicables, elementos que garantizan el funcionamiento adecuado de la empresa.

6.3.3. Estudio económico

El estudio económico constituye una de las fases finales dentro del proceso de evaluación de proyectos, ya que su propósito es organizar y sistematizar toda la información monetaria obtenida en las etapas previas. Según Baca Urbina (2022), esta fase permite elaborar cuadros analíticos que facilitan la evaluación financiera del proyecto. En esta parte se determinan los costos totales y la inversión inicial, con base en los resultados del estudio técnico, puesto que dichos valores dependen de la tecnología seleccionada y del tamaño de la planta.

De acuerdo con Baca Urbina (2022), el estudio económico también comprende la determinación de la depreciación y la amortización de la inversión inicial, elementos esenciales para conocer la recuperación del capital invertido a lo largo del tiempo. Asimismo, se calcula el capital de trabajo, que aunque forma parte de la inversión total, no se deprecia ni se amortiza debido a su naturaleza líquida. Estos componentes son indispensables para establecer una estructura financiera coherente y realista del proyecto.

Según lo plantea Baca Urbina (2022), es la definición de la tasa mínima de rendimiento aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo, los cuales pueden elaborarse considerando escenarios con y sin financiamiento. Los flujos se obtienen a partir de los estados de resultados proyectados para el horizonte de evaluación definido. Además, cuando el proyecto incluye financiamiento, es necesario detallar cómo se reflejan los intereses y el pago del capital dentro de los resultados financieros, ya que estos influyen directamente en los flujos netos de efectivo.

Dentro del estudio económico se recomienda incluir el análisis del punto de equilibrio, el cual permite identificar el nivel mínimo de producción en el que los ingresos igualan a los costos totales. Aunque este análisis no se considera una técnica formal de evaluación por sus limitaciones metodológicas, Baca Urbina (2022) indica que constituye una referencia fundamental para conocer la estabilidad y la capacidad operativa mínima de una empresa productiva.

6.3.4. Evaluación económica

La evaluación económica constituye una de las etapas más determinantes dentro del análisis de proyectos, ya que permite valorar la rentabilidad y viabilidad financiera de una inversión. Según Baca Urbina (2022), esta fase se fundamenta en métodos modernos de evaluación que consideran el valor del dinero a lo largo del tiempo, entre ellos el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos indicadores permiten medir la conveniencia económica del proyecto, considerando la recuperación de la inversión y la generación de beneficios futuros.

De acuerdo con Gallardo (2021), en esta etapa también se analizan las limitaciones y alcances de los métodos financieros, comparándolos con otros de carácter contable que no tienen en cuenta el valor temporal del dinero. Esta comparación resulta útil para comprender las diferencias prácticas entre ambos enfoques y para aplicar el método más adecuado según el tipo de proyecto.

La evaluación económica tiene una importancia decisiva, ya que como menciona Baca (2022) es la base sobre la cual se toma la decisión final de inversión. Generalmente, los proyectos no presentan grandes dificultades en cuanto a mercado o tecnología, por lo que la decisión de ejecutar o no un proyecto suele depender de sus resultados económicos.

Por este motivo, los métodos y conceptos aplicados en esta fase deben ser claros, coherentes y convincentes para los inversionistas. Tal como lo indica Gallardo (2021), la precisión y objetividad en los cálculos financieros son esenciales, ya que de ellos depende la confianza en la viabilidad del proyecto y, por tanto, su puesta en marcha.

6.3.5. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta de análisis estratégico que permite comparar a una empresa con sus principales competidores dentro del mismo sector económico, evaluando variables que determinan su nivel de éxito en el mercado. A través de esta comparación se identifican las ventajas y desventajas relativas de cada organización, lo que facilita la formulación de estrategias

competitivas orientadas a mejorar el posicionamiento empresarial Fred et al., (2023). Esta matriz resulta particularmente útil cuando se requiere conocer cómo las políticas y acciones de la empresa se alinean frente a las de sus rivales directos.

Para su construcción, se definen factores críticos de éxito que son relevantes para el desempeño del sector, los cuales pueden ser internos, como la calidad del producto, la eficiencia administrativa o la innovación, y externos, como el nivel de servicio, la participación en el mercado o las políticas de precios. Cada factor recibe una ponderación según su importancia relativa, de manera que la suma total sea igual a uno. Luego, se asignan calificaciones entre 1 y 4 que reflejan el desempeño de cada empresa en cada factor, donde 1 representa un desempeño deficiente y 4 un desempeño excelente Fred et al., (2023).

Posteriormente, al multiplicar las ponderaciones por las calificaciones se obtiene un puntaje ponderado, y la suma total de estos puntajes determina la posición competitiva de cada empresa. Este procedimiento permite visualizar de forma clara qué empresa presenta un mejor desempeño global dentro del mercado y en qué aspectos las demás deben fortalecer sus estrategias Fred et al., (2023). En comparación con la matriz EFE, la MPC no analiza únicamente factores del entorno, sino que enfatiza en la comparación directa de la gestión empresarial frente a los competidores.

7. Marco Conceptual

El presente marco conceptual busca definir los términos fundamentales que sustentan el desarrollo del estudio de viabilidad y factibilidad para la expansión de TÍO POLLO S.A.S. Su finalidad es proporcionar una comprensión clara de los conceptos económicos, técnicos, administrativos y estratégicos que intervienen en la creación, ejecución y evaluación de proyectos empresariales dentro del sector avícola. A través de estas definiciones se pretende fortalecer el análisis teórico y práctico del estudio, facilitando la interpretación de los resultados y la toma de decisiones empresariales acertadas.

Estudio de viabilidad: Es el proceso mediante el cual se analiza si un proyecto puede ejecutarse con éxito, considerando factores técnicos, financieros, económicos, legales y de mercado. Permite identificar los riesgos y las oportunidades antes de realizar la inversión.

Estudio de factibilidad: Es la evaluación detallada que determina si un proyecto es rentable y sostenible a largo plazo. Incluye el análisis de los recursos disponibles, la capacidad de producción, la estructura de costos y los posibles retornos de inversión.

Planeación estratégica: Es el proceso que permite a las organizaciones definir objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo, orientando la toma de decisiones para lograr un crecimiento ordenado y sostenible.

Producción avícola: Conjunto de actividades técnicas y biológicas destinadas a la cría, alimentación, manejo, sacrificio y procesamiento de aves para el consumo humano, cumpliendo con normas de bioseguridad e inocuidad alimentaria.

Comercialización: Es el conjunto de estrategias y acciones orientadas a posicionar un producto en el mercado, garantizando su distribución eficiente y la satisfacción del consumidor final.

Inversión: Destinación de recursos financieros con el propósito de generar beneficios futuros. En el contexto empresarial, implica la adquisición de activos, infraestructura y tecnología para mejorar la capacidad productiva.

Rentabilidad: Es la relación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada. Permite evaluar si un proyecto genera suficientes ingresos para compensar los costos y riesgos asumidos.

Capital de trabajo: Recursos financieros necesarios para sostener las operaciones diarias de la empresa, como la compra de materias primas, pago de nómina y gastos operativos.

Tasa interna de retorno (TIR): Indicador financiero que muestra el rendimiento porcentual que genera un proyecto de inversión en un periodo determinado.

Valor presente neto (VPN): Herramienta económica que permite calcular la diferencia entre los ingresos futuros esperados y la inversión inicial, actualizados al valor del dinero en el tiempo.

Punto de equilibrio: Nivel de producción o ventas en el cual los ingresos totales igualan los costos totales, es decir, donde no existen ni pérdidas ni ganancias.

Análisis financiero: Evaluación de los estados financieros que permite conocer la situación económica de una empresa, sus niveles de liquidez, rentabilidad y solvencia.

Recursos humanos: Conjunto de personas que integran una organización y que aportan sus conocimientos, habilidades y esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Gestión administrativa: Proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa para lograr sus metas con eficiencia y eficacia.

Competitividad: Capacidad de una empresa para mantener o mejorar su posición en el mercado frente a sus competidores mediante la calidad, innovación y productividad.

Sostenibilidad empresarial: Enfoque que promueve el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales de una empresa, garantizando su permanencia en el tiempo.

Bioseguridad: Conjunto de medidas preventivas aplicadas en la producción avícola para evitar la propagación de enfermedades y proteger la salud de los consumidores.

Inocuidad alimentaria: Garantía de que los alimentos producidos y comercializados están libres de contaminantes físicos, químicos o biológicos que puedan afectar la salud del consumidor.

Normas sanitarias: Disposiciones legales que regulan las condiciones higiénicas, de almacenamiento, transporte y comercialización de alimentos, con el fin de proteger la salud pública.

Emprendimiento: Proceso mediante el cual una persona o grupo de personas identifica una oportunidad de negocio, desarrolla una idea y la transforma en una empresa viable y sostenible.

8. Marco Legal

Este normograma reúne las leyes, decretos y resoluciones que regulan el funcionamiento de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), la actividad avícola y alimentaria, la gestión laboral, ambiental y sanitaria, así como los aspectos administrativos y financieros del proyecto.

Tabla 1
Normograma

Categoría Normativa	Norma / Decreto / Resolución	Descripción / Aplicación en la Empresa TÍO POLLO S.A.S.
Constitución y Naturaleza Jurídica	Ley 1258 de 2008	Crea la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), permitiendo a TÍO POLLO S.A.S. operar con flexibilidad administrativa, autonomía en su gestión y responsabilidad limitada al capital aportado.
Código de Comercio	Decreto 410 de 1971	Regula la constitución, funcionamiento y obligaciones legales de las sociedades comerciales, aplicable a TÍO POLLO S.A.S. en su estructura societaria y gestión contable.
Régimen Tributario	Estatuto Tributario (Decreto 624 de 1989)	Define las obligaciones fiscales, tributarias y de declaración de impuestos, aplicables a las operaciones económicas de la empresa.
Salud Pública y Sanidad Alimentaria	Ley 9 de 1979	Código Sanitario Nacional que establece las normas generales de higiene y control sanitario en la manipulación, producción y comercialización de alimentos.
Procesamiento de Alimentos	Decreto 3075 de 1997	Regula los requisitos sanitarios para el procesamiento, empaque y comercialización de alimentos destinados al consumo humano,

		garantizando inocuidad y calidad.
Sistema de Inspección de Carnes y Derivados	Decreto 1500 de 2007	Establece los requisitos técnicos y sanitarios que deben cumplir los establecimientos dedicados al sacrificio, desposte, almacenamiento y comercialización de productos cárnicos, como el pollo.
Bioseguridad Avícola	Resolución ICA 3651 de 2014	Regula las condiciones sanitarias, de manejo y bioseguridad en granjas avícolas, plantas de beneficio y transporte de aves.
Control y Vigilancia Alimentaria	INVIMA - Resolución 2674 de 2013	Define los requisitos para obtener el registro sanitario y el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en empresas procesadoras de alimentos.
Protección Ambiental	Ley 99 de 1993	Crea el Ministerio de Ambiente y las Corporaciones Autónomas Regionales, obligando a TÍO POLLO S.A.S. a mitigar impactos ambientales y garantizar el uso sostenible de los recursos.
Normas de Emisión y Vertimientos	Decreto 3930 de 2010	Regula el manejo de vertimientos y descargas de aguas residuales generadas por la planta de procesamiento avícola.
Gestión de Residuos	Ley 142 de 1994 y Decreto 1077 de 2015	Determina la responsabilidad de las empresas en la gestión adecuada de residuos sólidos y líquidos.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Ley 1562 de 2012	Modifica el Sistema de Riesgos Laborales, estableciendo la obligación de implementar programas de salud ocupacional

		y prevención de riesgos en los trabajadores.
Código Sustantivo del Trabajo	Decreto Ley 3743 de 1950	Regula los derechos laborales, contratos, jornadas, salarios, prestaciones y seguridad social de los empleados de la empresa.
Seguridad Social Integral	Ley 100 de 1993	Crea el sistema de seguridad social, garantizando la afiliación de los trabajadores a salud, pensión y riesgos laborales.
Protección al Consumidor	Ley 1480 de 2011	Establece los derechos de los consumidores y las responsabilidades de los productores y comercializadores frente a la calidad y seguridad del producto.
Normas Contables y Financieras	Decreto 2420 de 2015 (NIIF para PYMES)	Regula la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), aplicables a TÍO POLLO S.A.S. en sus estados contables.
Competencia Leal y Mercado	Ley 256 de 1996	Previene prácticas de competencia desleal y fomenta la transparencia en el mercado de productos avícolas.
Protección Ambiental Regional	Resoluciones CAR Cundinamarca	Normas locales que regulan las actividades productivas y el manejo ambiental en la jurisdicción de Fusagasugá.
Inocuidad Alimentaria Internacional (Referencia)	Codex Alimentarius - FAO/OMS	Conjunto de normas internacionales que sirven de referencia para garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos destinados al consumo humano.

Nota. Elaboración propia

9. Descripción General de la Empresa

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. es una sociedad por acciones simplificada constituida mediante documento privado el 1 de febrero de 2019 e inscrita en la Cámara de Comercio de Fusagasugá el 21 de febrero del mismo año. Su domicilio principal se encuentra en la Transversal 4B No. 7A-27 Norte, barrio la independencia en el municipio de Fusagasugá, donde también recibe notificaciones judiciales y administrativas. La empresa fue creada por un único accionista, quien mantiene la situación de control desde su constitución, y su duración es indefinida. La sociedad ha cumplido con todas sus renovaciones de matrícula mercantil, siendo la más reciente la correspondiente al año 2025.

La actividad económica registrada es el código CIIU 4723, correspondiente al comercio al por menor de carnes y productos cárnicos en establecimientos especializados. Su objeto social permite desarrollar actividades de compra, venta, distribución y comercialización de productos alimenticios, así como la ejecución de contratos, participación en licitaciones, administración de establecimientos y realización de actividades complementarias necesarias para su operación comercial. Esta amplitud en el objeto social le otorga flexibilidad para expandir servicios y adaptarse a la dinámica del sector avícola.

La empresa cuenta con representación legal a cargo de Jorge Enrique Tacha Alferez como representante legal principal y Shirley Astrid Riveros Rodríguez como suplente, con facultades para realizar actos y contratos necesarios en el giro ordinario del negocio. Adicionalmente, posee revisor fiscal designado conforme a los estatutos vigentes. En cuanto a los aspectos financieros reportados ante el RUES, la organización registró ingresos operacionales superiores a cincuenta y seis mil millones de pesos, lo que, según los criterios del Decreto 957 de 2019, la clasifica como una empresa mediana dentro del sector económico nacional.

En términos de infraestructura, la compañía no posee instalaciones propias destinadas a producción o transformación, sino que opera a través de una bodega principalmente como zona de parqueo y apoyo logístico para los vehículos de transporte refrigerado. También cuenta con un local comercial arrendado

ubicado en la galería de Fusagasugá, desde donde se coordinan las ventas y las operaciones administrativas. Su modelo de negocio se basa en la compra y distribución diaria de pollo en canal refrigerado, lo que convierte sus instalaciones en un centro de acopio de tránsito rápido más que en un punto de almacenamiento prolongado.

La estructura jurídica y operativa descrita permite comprender el funcionamiento actual de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. y constituye la base para los análisis posteriores del proyecto de expansión, orientado a determinar la viabilidad técnica, comercial y financiera que permita incrementar su capacidad de distribución y responder a la creciente demanda del mercado avícola regional.

10. Diagnóstico Actual

Con el propósito de dar respuesta al primer objetivo específico, se realizó un diagnóstico de la situación actual de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., considerando sus áreas de producción propia, abastecimiento externo, almacenamiento, distribución, infraestructura, recursos humanos y mercado. El análisis permitió evidenciar que la operación principal de la empresa se centra en la compra diaria de aproximadamente 6.000 pollos vivos, los cuales son enviados a una planta externa para su sacrificio y posterior comercialización en canal. De manera complementaria, la empresa desarrolla una producción propia de 6.000 pollos cada 45 días, lo que le permite reducir parcialmente su dependencia de proveedores externos. El diagnóstico proporciona una visión clara del estado actual de la organización, sus capacidades y limitaciones, constituyendo un insumo fundamental para evaluar las oportunidades de expansión y plantear estrategias acordes a las necesidades del mercado y a la realidad operativa de la empresa.

10.1. Producción Actual

Con el fin de evaluar la capacidad productiva actual de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., se realizó un diagnóstico de su producción diaria en el galpón arrendado para 6.000 pollos. Este análisis contempla el manejo de las aves desde su ingreso con tres semanas de edad hasta el sacrificio a los 45 días, detallando aspectos relacionados con espacio, alimentación, bioseguridad, personal, costos y logística. El objetivo es identificar la eficiencia del proceso productivo propio, iniciado hace seis meses, y establecer las condiciones reales frente a la demanda atendida diariamente por la empresa.

Tabla 2

Información general del galpón de producción propia

Elemento	Descripción	Observación
Tipo de galpón	Galpón arrendado con capacidad para 6.000 pollos	Arrendado mensualmente por $1.500.000
Área aproximada	400 – 450 m²	Cumple con los espacios mínimos de 6–7 aves/m²
Equipamiento	Comederos, bebederos, cortinas plásticas, calefacción inicial, iluminación artificial	Suficiente para la capacidad actual
Bioseguridad	Desinfección periódica, control de visitantes, uso de pediluvios	Requiere mejoras en protocolos
Personal asignado	2 trabajadores permanentes	Encargados de alimentación, limpieza y control sanitario

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

Tabla 3

Plan de alimentación (engorde de 3 a 8 semanas)

Semana	Edad (días)	Peso promedio (g)	Consumo diario por ave (g)	Consumo acumulado (g)
3	21	300	46	925
4	28	626	76	1.456
5	35	1.016	121	2.305
6	42	1.531	180	3.555
7	49	2.225	225	5.008
8	56	3.575	310	7.558

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

Tabla 4

Manejo técnico del galpón

Factor	Recomendación	Observación
Temperatura inicial	32–33 °C los primeros días	Se controla con cortinas y calefacción manual
Ventilación	Natural con cortinas laterales	Necesita mejoras para días de calor extremo
Espacio por ave	8 a 10 aves/m² al inicio, 6 aves/m² al final	Ajustado al estándar de producción
Agua	Bebederos automáticos, promedio 18–20 aves por bebedero	El agua proviene de red local y tanque elevado
Comederos	30–35 aves por comedero	Se cumple con el estándar recomendado

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

Tabla 5

Costos y logística de producción

Concepto	Detalle	Observación	Costo
Compra de pollitos	6.000 aves de 21 días cada 45 días	Promedio de $1,100 por unidad	6.600.000
Tiempo de engorde	45 días (Incluye alimentación y vacunación para los 6000 pollos) con merma de 25%	Rendimiento en canal: 75%	60.000.000
Sacrificio	Planta tercerizada, $1.000 por pollo	Incluye proceso de beneficio y empaque	6.000.000
Trasporte	La ruta Aguadita–planta de sacrificio. En guacales por 7 pollos en camión 2000	Costo promedio viaje de $200.000 por vehículo	600.000
Costo fijo galpón	$3.500.000 mensuales	(arriendo de galpon, bebederos, comederos, bombillas)	3.500.000
Mano de obra	2 trabajadores en galpón con todo lo de ley	Mano de obra directa de producción	5.221.867
Total			**81.921.867**

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

La producción propia de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. inició hace aproximadamente seis meses como una estrategia piloto, con el propósito de reconocer e interpretar de manera práctica los procesos necesarios para la cría y engorde de pollos. Esta experiencia permitió a la empresa comprender aspectos fundamentales relacionados con el manejo de galpones arrendados, los requerimientos técnicos, la alimentación y la logística de traslado hacia la planta de sacrificio.

10.2. Abastecimiento externo

El proceso de abastecimiento externo de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se inicia en los galpones ubicados en Villavicencio, desde donde se transportan diariamente aproximadamente 6.000 pollos vivos hacia la planta de sacrificio en Fusagasugá.

El cargue comienza a las 10:00 p. m., empleando tres camiones con capacidad de 2.000 pollos cada uno, transportados en guacales de siete aves. El recorrido tiene una duración promedio de 7 horas, llegando a la planta alrededor de las 5:00 a. m.

Una vez en Fusagasugá, los pollos son descargados en un tiempo estimado de una hora y media por vehículo. El proceso de sacrificio, desplume y eviscerado se extiende por cerca de siete horas, de modo que el producto en canal está listo hacia las 2:00 p. m. del mismo día.

El costo total por servicio de sacrificio es de $1.000 por pollo, lo que representa una inversión significativa dentro de la estructura de costos de operación. Adicionalmente, el transporte desde Villavicencio hasta Fusagasugá tiene un valor de $1.600.000 por viaje, lo que influye directamente en los gastos logísticos y en la planificación diaria de abastecimiento.

Tabla 6

Costo de Abastecimiento

Concepto	Unidad o base de cálculo	Valor unitario	Costo total diario estimado
Compra del pollo en pie	15000 kilos de pollos en pie	6.800	$ 102.000.000
Transporte Villavicencio–Fusagasugá	3 camiones c/u con 2000 pollos	1.600.000	4.800.000
Sacrificio del pollo	6.000 unidades × $1.000	1.000	6.000.000
Total			$ 112.800.000

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

El costo de abastecimiento diario para la operación de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. asciende a aproximadamente $112,8 millones, incluyendo la compra del pollo en pie, el transporte desde Villavicencio hasta Fusagasugá y el proceso de sacrificio. Este valor representa la base de la estructura de costos de la empresa, ya que garantiza el suministro diario de 6.000 pollos, equivalentes a 12.750 kilos en canal listos para la comercialización.

10.3. Almacenamiento

El sistema de almacenamiento de la empresa se caracteriza por su operación ágil y de flujo inmediato, cuentan con 3 congeladores industriales de gran capacidad, los cuales cumplen una función de soporte temporal únicamente en casos de contingencia, cuando por razones logísticas no es posible despachar la mercancía de forma inmediata.

Dado que la entrega al cliente es directa después del proceso de sacrificio y preparación en planta, la mayor parte del inventario no permanece en bodega, sino que pasa de manera rápida a la etapa de distribución en los cuatro vehículos termoquin que garantizan la conservación de la cadena de frío durante el transporte. Este esquema reduce los costos de almacenamiento prolongado, aunque también implica un reto frente a picos de demanda, pues la capacidad de almacenamiento en congeladores es limitada y no permite mantener inventarios grandes.

El modelo operativo de almacenamiento de la empresa, por tanto, se basa en:

- Descargue del producto beneficiado proveniente de la planta de sacrificio.
- Ubicación transitoria en congeladores industriales (solo en caso de requerirse).
- Despacho inmediato hacia clientes en Fusagasugá, la Sabana de Cundinamarca, Tolima y Huila.

10.4. Distribución

La distribución del pollo en canal en Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se realiza todos los días de la semana, garantizando el abastecimiento continuo a más de 200 clientes activos en diferentes municipios de Cundinamarca, Tolima y Huila. La empresa cuenta con cuatro vehículos termoquin, cada uno con capacidad aproximada para 1.500 pollos, que aseguran la conservación de la cadena de frío y la entrega oportuna del producto.

Las operaciones logísticas se desarrollan sin una programación formal ni rutas preestablecidas; cada conductor define de manera autónoma la secuencia y orden de las entregas según su conocimiento del territorio, los pedidos asignados y la ubicación de los clientes. Este modelo operativo, aunque empírico, ha demostrado eficiencia práctica por el reconocimiento previo de las zonas de distribución.

10.4.1. Organización de la distribución por zonas

La cobertura de distribución se divide en tres zonas principales:

- Zona Cundinamarca: Es la de mayor volumen de ventas, representando aproximadamente el 60 % de la distribución total. Se realizan despachos los siete días de la semana, incluyendo fines de semana y festivos.

  Los camiones realizan recorridos cortos dentro de municipios como Fusagasugá, Silvania, Granada, Soacha, y sectores cercanos, atendiendo pedidos directos a tiendas, carnicerías, supermercados y asaderos.

  En los días que los vehículos no viajan a otras regiones, se utilizan para reforzar la entrega local, garantizando la cobertura total de la demanda diaria.

- Zona Tolima: Se realizan entregas tres veces por semana en municipios como Melgar, Espinal, Guamo, Saldaña y Purificación, con una participación del 25 % del total de ventas.
  el camión parte en la madrugada (alrededor de las 3:00 a.m.) desde Fusagasugá y regresan al final del día, después de completar la entrega de los pedidos.

- Zona Huila: Representa cerca del 15 % de las ventas semanales. Se hacen despachos tres veces por semana, principalmente hacia Neiva, Aipe y Campoalegre.
  Las rutas hacia esta zona son más extensas, por lo que los camiones salen generalmente en la noche (10:00 p.m.) y retornan al día siguiente en horas de la tarde.

10.4.2. Capacidad operativa y rotación de vehículos

La empresa trabaja bajo un esquema de rotación continua de flota, donde los vehículos que viajan a Tolima o Huila un día, al siguiente son utilizados para los despachos locales en Cundinamarca. Este sistema permite aprovechar al máximo la capacidad de transporte y evitar periodos de inactividad.

Cada camión opera con un conductor, cumpliendo jornadas de 10 a 12 horas diarias, que incluyen desplazamientos, cargue, descarga y retorno.

10.4.3. Costos de distribución

Tabla 7

Costos de distribución

Descripción	Frecuencia / Uso	Costo unitario	Costo mensual estimado
Consumo promedio de diésel por vehículo termoquin (rutas diarias locales y regionales).	4 vehículos x 30 días	$200.000 por día por vehículo	24.000.000
Pago de peajes .	4 vehículos x 30 días promedio un dia con otro	$150.000 por viaje	18.000.000
Cambio de aceite, revisión general y mantenimiento de termoquin.	4 vehículos	$1.200.000 por vehículo	4.800.000
Consumo energético de sistema de refrigeración (mantenimiento del equipo).	4 vehículos	$500.000 por vehículo	2.000.000
Limpieza sanitaria obligatoria después de cada jornada.	4 vehículos x 30 días	$30.000 por día	3.600.000
Cobertura anual de responsabilidad civil, carga y daños de transporte.	Prorrateado mensual		900.000
Sacrifico	diario	$ 1.000 x unidad de pollo	180.000.000
Compra de pollo en pie	diario	6.000 pollos kilo a $6.800	3.060.000.000
Costo de transporte por camión Villavicencio–Fusagasugá	3 vehículos x 30 días	$1.950.000 por viaje diario.	175.500.000
Gastos no planificados (llantas, averías, reparaciones menores, retrasos).	Mensual estimado		3.800.000
Total			**3.472.600.000**

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

Los costos de distribución mensual ascienden a $3.472.600.000, siendo la compra en pie del pollo y el sacrificio los rubros más representativos. Estos gastos reflejan la intensidad de la operación y la falta de rutas optimizadas, pues los recorridos se realizan según la experiencia de los conductores. Los demás costos, como mantenimiento, refrigeración y limpieza sanitaria, garantizan el cumplimiento de las normas de transporte y conservación del producto, manteniendo la calidad del pollo durante toda la distribución.

10.5. Infraestructura

La infraestructura operativa **y** administrativa de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se encuentra enfocada en garantizar la eficiencia de las actividades de acopio, distribución y comercialización del producto. La empresa cuenta con una bodega para el parqueadero ubicado en el barrio la independencia Tv 4b 7ª 33 norte y una local comercial ubicado en la galería del centro de Fusagasugá, que funciona como punto de recepción y despacho inmediato del pollo beneficiado, permitiendo mantener la continuidad en las entregas y el cumplimiento con los clientes. Este espacio está dotado con los elementos básicos para la manipulación del producto, cumpliendo con las normas sanitarias exigidas por el INVIMA. Además, dispone de una oficina administrativa donde se coordinan los procesos de compra, venta, facturación y atención al cliente. La infraestructura actual es funcional y adecuada al volumen de operaciones de la empresa, aunque presenta oportunidades de mejora en cuanto a espacio, equipamiento y optimización de procesos logísticos.

En cuanto al área de comercialización y logística, la empresa posee:

- Una bodega para parqueadero y espacio para los trabajadores y el local para el almacenamiento ubicada en Fusagasugá, destinada a la recepción del pollo beneficiado, la cual funciona más como punto de acopio y despacho inmediato que como centro de almacenamiento prolongado.
- Cuatro camiones termoquin propios, que garantizan la cadena de frío en el transporte y distribución del producto.

- 3 Congeladores industriales de apoyo, utilizados en casos puntuales cuando la entrega no es inmediata capacidad por congelador de 500k.

La infraestructura administrativa y operativa está compuesta por una oficina básica donde se coordinan los procesos de compras, ventas y gestión de clientes actualmente no cuenta con un organigrama de manuales de funciones.

Tabla 8

Gastos de bodega

Gastos fijos Mensuales aproximados	
Arriendo bodega parqueadero	4.500.000
Arriendo local	2.650.000
servicios públicos local	1.786.535
Servicios públicos bodega	475.800
Nomina 22 trabajadores con todo lo de ley	87.275.837
Seguro camiones termoquin	11.200.000
Seguro camiones ruta Villavicencio -fusa	2.607.000
Internet local	89.900
Honorarios del contador	1.000.000
Total	**111.585.072**

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

10.6. Recursos humanos

En Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., el recurso humano constituye uno de los pilares fundamentales de la operación diaria. Actualmente, la empresa cuenta con 22 trabajadores que desempeñan funciones en áreas clave como distribución, bodega, ventas y administración. Todos los empleados reciben el salario base más las prestaciones de ley vigente, complementado con el pago de horas extras, prestaciones sociales y demás beneficios exigidos por la normativa laboral colombiana, garantizando así el cumplimiento de las obligaciones legales y el bienestar de los trabajadores. Esta

política laboral refleja el compromiso de la empresa con la formalidad y la estabilidad de su equipo, elemento esencial para la continuidad y crecimiento del negocio.

Tabla 9

Distribución de Recursos Humanos en Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S.

Área	Cantidad de trabajadores	Funciones principales
Local (almacenamiento y apoyo logístico)	5	Recepción del producto, control de inventarios, alistamiento de pedidos, apoyo en despacho.
Distribución (camiones termoquín)	12	Conductores y auxiliares encargados de la entrega directa a clientes en Fusagasugá y municipios aledaños.
Administración y comercial	5	Dirección general, gestión financiera, pagos, control contable y relaciones con proveedores.

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

Tabla 10
Nómina

Trabajadores	Cantidad	salario	Aux Transporte	Total Mensual	Prestaciones	Total pagado
Administrador	1	4.500.000		4.500.000	2.194.470	6.694.470
Aux administrativo	1	2.800.000	$ 200.000	3.000.000	1.400.768	4.400.768
Comercial	3	2.500.000	$ 200.000	2.700.000	1.254.470	11.863.410
Distribución	12	2.500.000	$ 200.000	2.700.000	1.254.470	47.453.640
Almacenamiento y apoyo logístico	5	2.000.000	$ 200.000	2.200.000	1.010.640	16.053.200
Total	22	14.300.000		15.100.000	7.114.818	86.465.488

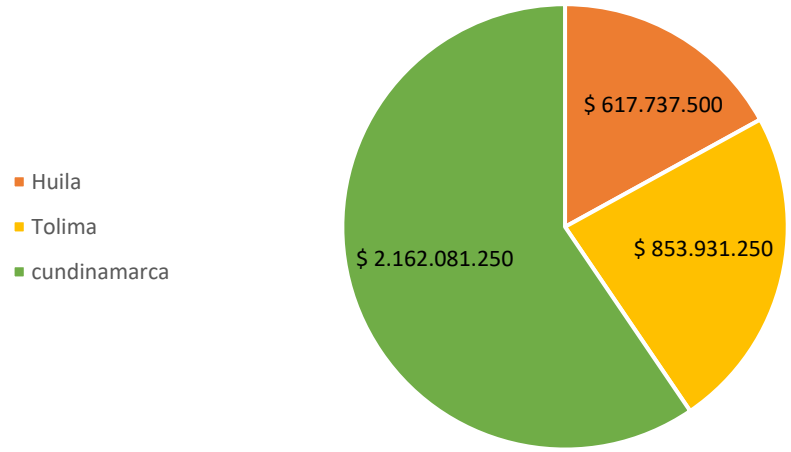
Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

10.7. Mercado y clientes

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. atiende 200 clientes activos, distribuidos en diferentes segmentos comerciales y tres departamentos que contribuyen de manera diferenciada a los ingresos de la empresa.

Ilustración 1

Ingreso Mensual por Departamento

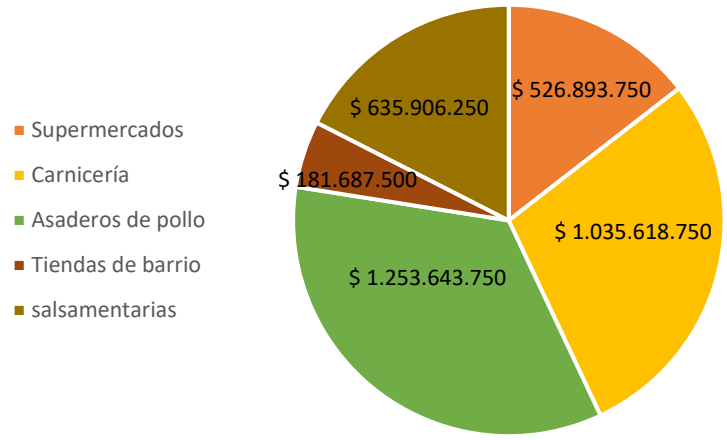


Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

Se evidencia que Cundinamarca concentra la mayor participación tanto en número de clientes como en ingresos, con un 59,5% del total y una contribución económica de $2.162.081.250, lo que demuestra que este departamento constituye el principal mercado para la empresa, debido a su cercanía geográfica, mayor densidad poblacional y dinamismo comercial. En segundo lugar, Tolima representa el 23,5% de los clientes y genera ingresos por $853.931.250, posicionándose como un mercado regional sólido con potencial de expansión. Finalmente, Huila aporta el 17% de los clientes y $617.737.500 en ingresos, lo que refleja una participación menor, pero con oportunidades de crecimiento a través del fortalecimiento logístico y comercial.

Ilustración 2

Segmentación de Ingresos por Clientes



Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

El análisis de la gráfica muestra que los asaderos de pollo representan el principal segmento de clientes para Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., aportando el 34,5% de los ingresos, equivalente a $1.253.643.750, lo que evidencia la relevancia de este canal en la comercialización del producto. En segundo lugar, las carnicerías concentran el 28,5% de los ingresos ($1.035.618.750), reflejando una alta rotación del producto por su demanda constante. Los supermercados contribuyen con el 14,5% ($526.893.750), consolidándose como un canal estratégico por su volumen de compra y estabilidad. Por su parte, las salsamentarías generan el 17,5% de los ingresos ($635.906.250), mientras que las tiendas de barrio participan con el 5% ($181.687.500), lo que representa un mercado minorista con potencial de crecimiento.

10.8. Estrategias comerciales y funcionamiento organizacional de la empresa

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. ha logrado consolidarse en el mercado regional gracias a una estructura operativa sencilla pero funcional, basada principalmente en la experiencia, el conocimiento del sector y las relaciones comerciales establecidas con sus clientes. Aunque la empresa no cuenta con una

estructura organizacional formal ni con un plan estratégico documentado, su funcionamiento se apoya en una línea de mando, en la cual las decisiones son centralizadas y el control operativo es directo.

El administrador general cumple un rol fundamental dentro de la compañía. Es quien supervisa todas las operaciones, desde la compra del pollo en pie, el control de producción y sacrificio, hasta la distribución final. Además, se encarga del contacto inicial con los clientes, la coordinación de pedidos, la planificación de rutas de entrega y la negociación con proveedores. Su liderazgo operativo ha permitido mantener la continuidad del negocio y garantizar la atención a los 200 clientes activos que atiende la empresa en Cundinamarca, Tolima y Huila.

En apoyo a la gestión administrativa, la empresa cuenta con un contador externo, contratado bajo la modalidad de prestación de servicios, con una remuneración mensual de $1000.000, encargado de la contabilidad básica, manejo de impuestos y cumplimiento de obligaciones tributarias.

En cuanto a las estrategias comerciales, la empresa se ha enfocado en tres pilares principales:

- Fidelización de clientes a través del cumplimiento en entregas y la calidad del producto beneficiado.
- Expansión del mercado mediante el aprovechamiento de referencias entre clientes satisfechos y la atención directa a nuevos negocios en zonas aledañas.
- Competitividad en precios, ajustando márgenes según la fluctuación del costo del pollo en pie y la demanda regional, sin comprometer la rentabilidad.

A pesar de no contar con procesos estandarizados ni herramientas tecnológicas de gestión, la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos tres años, apoyada en la constancia operativa, la adaptabilidad a las condiciones del mercado y la cercanía con sus clientes.

10.9. Flujo de caja mensual de la empresa

El flujo de caja evidencia que la empresa mantiene un equilibrio positivo entre ingresos y gastos. La alta rotación del producto y las ventas constantes en Cundinamarca, Tolima y Huila permiten sostener liquidez, a pesar de los altos costos logísticos y de transporte.

Tabla 11
Flujo de caja de los últimos 10 meses 2025

ENE/01 - OCT/31 2025	
Ingresos	36.337.500.000
Costo Variable	34.726.000.000
Costos Fijos	1.107.747.230
	-
Utilidad antes de impuestos	503.752.770
Impuesto del 35%	176.313.470
Utilida Neta	327.439.301
	-
FLUJO DE CAJA	327.439.301

Nota. Elaboración propia basado en la entrevista con el empresario.

El flujo de caja para el año 2025 se elaboró con base en las ventas registradas durante los últimos diez meses, comprendidos entre enero 01 hasta octubre 31 2025. Durante este periodo, la empresa ha mantenido un nivel constante de comercialización equivalente a 4.590 toneladas de pollo en canal, reflejando estabilidad en la demanda y una gestión operativa eficiente. Los ingresos totales alcanzan los $36.337 millones, mientras que los egresos ascienden a $35.833 millones, incluyendo costos de ventas y gastos fijos asociados al proceso de compra, sacrificio, refrigeración y distribución del producto. Este desempeño genera una utilidad antes de impuestos de $503.752 millones y una utilidad neta de $327.439 millones, lo que evidencia la rentabilidad del negocio y la adecuada gestión financiera de la operación comercial de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S.

10.10. Encuesta

Como parte fundamental del diagnóstico, se aplicó una encuesta dirigida a 201 empresas relacionadas con la comercialización y distribución de productos avícolas en los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y Bogotá. Esta herramienta, cuyo análisis detallado se presenta en el numeral 11.3, permitió complementar la información operativa y financiera de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S, aportando una visión externa sobre el comportamiento del mercado, las necesidades de los clientes, las tendencias de consumo y las oportunidades reales de expansión. Los resultados de la encuesta constituyen un insumo clave para comprender la percepción del sector, validar la demanda proyectada y sustentar las decisiones estratégicas planteadas en el estudio, reforzando la pertinencia y solidez del diagnóstico general de la empresa

10.11. Análisis DOFA

Con el propósito de complementar el diagnóstico de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. y obtener una visión de su situación interna y del entorno en el que desarrolla sus operaciones, se presenta la matriz DOFA como herramienta de análisis estratégico. Esta metodología permite identificar de manera estructurada las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno sectorial y comercial. La implementación de la DOFA facilita comprender con mayor claridad los factores que impulsan o limitan el crecimiento de la organización y constituye un insumo esencial para la formulación del proyecto de expansión hacia una capacidad operativa de comercialización de 10.000 pollos diarios. A partir de este análisis, se establecen las bases para definir estrategias que orienten la toma de decisiones y la planificación futura de la empresa.

Tabla 12
Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
Base comercial consolidada de 200 clientes activos en Cundinamarca, Tolima y Huila.	Capacidad de almacenamiento limitada: solo 3 congeladores de apoyo; no hay cuarto frío industrial suficiente.
Volumen operativo diario probado: compra y manejo de ~6.000 pollos/día.	Infraestructura de bodega insuficiente para una operación ampliada (no apta para inventarios prolongados ni despacho).
Flota propia de termoquines (4 vehículos) que mantiene cadena de frío y permite distribución diaria.	Procesos no estandarizados: rutas, programación y control logístico informales; dependencia de conocimiento tácito de conductores.
Flujo de caja y rentabilidad operativa positiva (utilidad neta y flujo operativo reciente).	Alta dependencia de proveedores externos y de la planta tercerizada para sacrificio (riesgo operativo y de costos).
Experiencia operativa y conocimiento del mercado regional (relación directa con asaderos y carnicerías).	Centralización de decisiones en una sola persona (administrador), sin organigrama ni manuales de funciones.
Flexibilidad operativa: capacidad de rotar flota entre zonas y adaptarse a picos de demanda.	Falta de certificaciones y procesos documentados (bioseguridad, buenas prácticas, trazabilidad).
Producción piloto propia (galpón arrendado) que aporta conocimiento técnico y reduce parcialmente dependencia.	Margen presionado por costos logísticos elevados (transporte y sacrificio).
Oportunidades	**Amenazas**
Crecimiento del consumo de pollo a nivel nacional y proyecciones favorables (FENAVI).	Competencia consolidada con precios y cobertura nacional (Pollos Medina, Grancolombiano, Maxcriollo).
Mercado objetivo cercano de alta demanda: Bogotá y la Sabana (posibilidad de nuevas rutas y clientes mayoristas).	Volatilidad en costos de insumos (precio del pollo en pie, combustibles, etc).
Posibilidad de firmar contratos de suministro fijo (convenios mensuales) — alta disposición en la muestra encuestada.	Riesgos sanitarios y exigencias regulatorias (INVIMA, normativas de bienestar animal) que pueden elevar costos de cumplimiento.
Nichos de valor agregado: desposte, empaques al vacío, productos para supermercados y Horeca.	Dependencia de transporte de terceros para rutas largas y riesgos por averías o retrasos.
Disponibilidad de financiación pública/privada para cadenas agroalimentarias y transporte refrigerado.	Fluctuaciones macro (tipo de cambio, inflación) que afectan costos operativos.

Alianzas con plantas de proceso o cooperativas para negociar mejores tarifas o capacidad reservada Control de flota para reducir costos.	Posibles restricciones de uso de suelo o permisos para bodegas en zonas industriales. Interrupciones en la cadena de abastecimiento (problemas en galpones proveedores).

Nota. Elaboración propia basado en el diagnóstico inicial

10.11.1. Análisis DOFA

El análisis DOFA evidencia que la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. ha construido una posición comercial sólida en la región gracias a su experiencia operativa, la estabilidad de su red de clientes sin pérdida de ninguno a lo largo del tiempo y el manejo diario de volúmenes significativos de pollo en canal, que se distribuyen entre los 200 clientes activos ha sido la fortaleza de la empresa porque se encargan de que el cliente mantengan satisfechos con el producto ofrecido; la flota de vehículos termoquín que opera de manera continua demuestra que la empresa posee las capacidades básicas para sostener su actividad en el tiempo, lo cual constituye una fortaleza central para cualquier proceso de expansión. Además, el conocimiento acumulado del mercado y de las dinámicas logísticas de Cundinamarca, Tolima y Huila le otorgan una ventaja en términos de cercanía con los compradores y agilidad en la respuesta operativa.

No obstante, el diagnóstico también revela debilidades estructurales que limitan la posibilidad de crecimiento. La empresa opera con una infraestructura mínima, sin una bodega diseñada para almacenamiento en frío ni zonas de despacho que soporten un incremento en el volumen de carga. Los procesos internos se desarrollan de forma empírica, sin rutas formalizadas, sin manuales de funciones y con una alta centralización en el administrador, lo que aumenta la vulnerabilidad operativa ante cualquier contingencia. La dependencia casi total de plantas externas para el sacrificio también representa un riesgo, ya que la empresa no controla esta parte del proceso y debe asumir costos que afectan su competitividad.

Las oportunidades identificadas dentro de la matriz ratifican que el mercado avícola es favorable para una expansión. El consumo nacional de pollo continúa en aumento y existe una clara demanda

insatisfecha, especialmente en Bogotá y la Sabana, donde se concentran los mayores volúmenes de compra. Adicionalmente, los resultados de las encuestas demuestran una disposición de muchos negocios a suscribir convenios fijos o a incrementar sus compras si se garantiza calidad y cumplimiento. Estos elementos indican que el mercado está preparado para absorber mayores volúmenes, siempre que la empresa mejore su capacidad logística y ofrezca un servicio más estructurado.

Las amenazas externas también muestran que el escenario competitivo es exigente. Empresas consolidadas como Pollo Grancolombiano, Pollos Medina o MaxCriollo cuentan con mayor infraestructura y presencia en el mercado, por lo que mantienen una posición fuerte en términos de precios, certificaciones y logística. Además, factores externos como la variación en el costo del pollo en pie, los cambios regulatorios sanitarios y las fluctuaciones económicas pueden impactar seriamente la operación si la empresa no fortalece su estructura y sistemas de control. El uso de bodegas arrendadas y la falta de formalización logística también exponen a la empresa a dificultades para cumplir con estándares regulatorios, especialmente en zonas urbanas.

La matriz DOFA permite concluir que la Distribuidora Tío Pollo S.A.S. se encuentra en un punto crítico de su desarrollo empresarial. Posee las fortalezas comerciales necesarias para crecer, pero enfrenta debilidades internas que deben ser corregidas para aprovechar las oportunidades del mercado y mitigar las amenazas externas. La expansión hacia 10.000 pollos diarios no es únicamente un deseo del empresario, sino una respuesta lógica a las tendencias del mercado y al crecimiento natural de la empresa durante los últimos años. Sin embargo, alcanzar este nivel requiere inversiones importantes en infraestructura, organización interna, ampliación de flota y formalización de procesos, dado que la operación actual está trabajando al límite de su capacidad.

10.12. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta herramienta permite analizar objetivamente las principales fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico organizacional, asignando pesos y calificaciones que reflejan su impacto

real en el desempeño de la empresa. La MEFI proporciona un panorama claro sobre la capacidad interna de la organización para responder a las exigencias del mercado y afrontar un proceso de expansión, permitiendo determinar si sus recursos, procesos, infraestructura y gestión administrativa son suficientes para avanzar hacia la meta de comercializar 10.000 pollos diarios. Su aplicación permite sustentar con rigor técnico las decisiones estratégicas y orientar correctamente el planteamiento del proyecto.

Tabla 13
MATRIZ MEFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1. Base de más de 200 clientes activos y fidelizados	0,12	4	0,48
F2. Operación logística continua con 4 camiones termoquin	0,1	3	0,3
F3. Alta rotación del producto y liquidez estable	0,08	3	0,24
F4. Experiencia del administrador en manejo operativo y comercial	0,07	3	0,21
F5. Reconocimiento regional como proveedor confiable	0,06	3	0,18
Debilidades			
D1. Infraestructura limitada y bodega sin capacidad de almacenamiento	0,13	1	0,13
D2. Falta de rutas optimizadas y planeación logística formal	0,1	2	0,2
D3. Dependencia de planta externa de sacrificio	0,1	2	0,2
D4. Ausencia de organigrama, manuales y procesos formalizados	0,08	1	0,08
D5. Capacidad instalada insuficiente para cubrir demanda creciente	0,16	1	0,16
TOTAL	1		2,18

Nota. Elaboración propia basado en el diagnóstico DOFA

El valor obtenido (2,18) indica que la empresa presenta más debilidades que fortalezas en su situación interna actual. Aunque cuenta con una sólida base de clientes y un modelo operativo que funciona por experiencia, estas fortalezas no compensan las limitaciones estructurales que afectan su capacidad de expansión. La insuficiencia de infraestructura, la falta de organización formal y la ausencia

de rutas optimizadas generan cuellos de botella que reducen la eficiencia operativa y dificultan el crecimiento hacia los 10.000 pollos diarios.

10.13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Con el propósito de analizar el entorno en el que opera la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. y valorar las oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño, se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Esta herramienta facilita la identificación y ponderación de los elementos del entorno económico, comercial, sanitario y logístico que pueden favorecer o limitar el crecimiento de la empresa. A través de su aplicación, es posible medir la capacidad de la organización para adaptarse a las dinámicas del mercado avícola, así como su nivel de respuesta frente a los desafíos competitivos del sector. La MEFE constituye un insumo clave para fundamentar estratégicamente la propuesta de expansión, ya que permite determinar qué condiciones externas pueden impulsar o restringir el objetivo de alcanzar una operación de 10.000 pollos diarios.

Tabla 14
MATRIZ MEFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
O1. Crecimiento sostenido del consumo de pollo en Colombia	0,12	4	0,48
O2. Posibilidad de ingresar al mercado de Bogotá D.C.	0,1	3	0,3
O3. Incremento de la demanda regional en Cundinamarca, Tolima y Huila	0,08	3	0,24
O4. Disponibilidad de bodegas amplias en zona rural de Aguadita	0,06	3	0,18
O5. Expansión de clientes por referidos y reputación regional	0,05	3	0,15
Amenazas			
A1. Competencia fuerte con infraestructura y certificaciones robustas	0,14	2	0,28

A2. Variabilidad del precio del pollo en pie	0,12	2	0,24
A3. Altos costos de transporte y peajes en rutas interdepartamentales	0,1	2	0,2
A4. Limitaciones sanitarias y exigencias de INVIMA para ampliar operación	0,08	2	0,16
A5. Riesgo por dependencia de planta externa de sacrificio	0,15	1	0,15
TOTAL	1		2,38

Nota. Elaboración propia basado en el diagnóstico DOFA

El puntaje 2,38 indica que, frente al entorno externo, la empresa presenta una capacidad de respuesta apenas suficiente, pero sin aprovechar plenamente las oportunidades del mercado. Existen grandes posibilidades de crecimiento, especialmente por la tendencia nacional al aumento del consumo de pollo y el potencial de Bogotá, pero la empresa no cuenta aún con las capacidades necesarias para capitalizar estas oportunidades.

11. Propuesta del plan de expansión

El plan de expansión propuesto para la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se formula como respuesta directa al diagnóstico interno y externo realizado, así como a los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes actuales y potenciales. Los hallazgos revelan que la demanda de pollo en canal continúa creciendo de manera sostenida en Cundinamarca, Tolima y Huila, y que existe un interés significativo por parte de nuevos clientes ubicados en Bogotá D.C., especialmente asaderos, carnicerías y supermercados. Esta información confirma que la empresa posee una oportunidad real y medible para ampliar su capacidad operativa y fortalecer su presencia comercial en mercados de mayor consumo. En este sentido, el presente plan plantea las estrategias, inversiones y acciones necesarias para que la empresa incremente su capacidad de operación y logre atender de manera eficiente una proyección de 10.000 pollos diarios, meta solicitada explícitamente por el empresario para estimar los costos de inversión requeridos.

11.1. Objetivo del Plan de Expansión

Incrementar la capacidad de compra, distribución y comercialización de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. para pasar de 6.000 a 10.000 pollos diarios, mejorar su competitividad regional y fortalecer la entrada estratégica al mercado de Bogotá D.C., garantizando eficiencia operativa, adecuada infraestructura y crecimiento sostenido.

11.2. Fundamentación del Plan

Este plan se sustenta en tres insumos centrales:

a. Diagnóstico interno

- Capacidad instalada al límite.
- Falta de bodega adecuada, rutas optimizadas y espacios de refrigeración.
- Infraestructura empírica que restringe la ampliación de la operación.

- Demanda superior a la capacidad disponible.
- Flota de transporte insuficiente para cubrir nuevos mercados.

b. Diagnóstico externo

- Crecimiento de la demanda nacional de pollo según FENAVI.
- Bogotá como principal mercado avícola del país y destino logístico estratégico.
- Competencia regional fuerte, pero con debilidades en cumplimiento y servicio.
- Oportunidades de expansión en zonas metropolitanas con alto consumo.

c. Resultados de las encuestas

- Más del 70 % de los clientes actuales indican intención de aumentar compras.
- Bogotá aparece como el mercado potencial de mayor crecimiento.
- Se evidencia preferencia por proveedores con entregas diarias, cumplimiento y cadena de frío garantizada.
- La empresa es percibida como confiable, pero limitada por su capacidad actual.

11.3. Estrategias del plan de expansión

Estrategia 1. Ampliación de capacidad operativa

- Inversión en una nueva bodega arrendanda para la parte operativa ubicada en la zona seleccionada mediante matriz de localización.
- Dimensiones proyectadas: 18 m × 22 m, con áreas para cargue, descargue, recepción, refrigeración y estacionamiento para siete camiones termoquin.
- Adecuaciones sanitarias según INVIMA, permisos operativos y uso de suelo.

Estrategia 2. Fortalecimiento logístico y de flota

- Adquisición de tres camiones termoquin adicionales para aumentar la capacidad de distribución a Bogotá y reforzar Cundinamarca.
- Optimización de rutas a través de programación formal, cronogramas.
- Implementación de protocolos de mantenimiento preventivo para reducir costos operativos.

Estrategia 3. Expansión comercial y apertura del mercado de Bogotá

- Ingreso gradual a Bogotá priorizando zonas con mayor concentración de asaderos y carnicerías (Bosa, Kennedy, Suba y Engativá).
- Oferta de precios competitivos apoyados en mayor volumen de compra.
- Implementación de incentivos comerciales para nuevos clientes (flexibilidad en volúmenes, descuentos por frecuencia).
- Fortalecimiento de la presencia de marca mediante material publicitario y alianzas comerciales.

Estrategia 4. Eliminación de la producción propia

- Suspender el galpón piloto para evitar desvío de recursos.
- Concentrar capital y esfuerzo en la operación comercial y en la expansión logística.

12. Estudio de Viabilidad de la Propuesta de Expansión

Antes de implementar una propuesta de expansión de esta magnitud, y considerando que implica una inversión significativa y riesgos operativos y financieros, es fundamental realizar un estudio de viabilidad que permita confirmar si el proyecto es realmente rentable y sostenible para la empresa. Esta evaluación resulta indispensable porque debe contrastarse la intención de crecimiento con los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, el cual evidenció limitaciones en infraestructura, logística y capacidad instalada. Solo a través de un análisis técnico, comercial y financiero riguroso es posible determinar si la empresa cuenta con las condiciones necesarias para asumir la expansión y si los beneficios proyectados justifican plenamente la inversión requerida.

13. Estudio de mercados

13.1. Análisis de la Demanda

Durante los últimos años, la demanda de carne de pollo en Colombia ha mostrado una tendencia sostenida al alza, consolidando a este producto como la principal fuente de proteína animal para los hogares colombianos.

Ilustración 3

Avicultura en cifras 2024



Nota. Copiada de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia – FENAVI (2025)

Según datos de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI, 2025), la demanda nacional de carne de pollo mantiene una tendencia de crecimiento sostenido, consolidando al sector como uno de los más importantes en la producción de proteína animal del país. Para el año 2024, se registró un consumo per cápita de 37 kilogramos de pollo, lo que representa una producción total de 1.821.768 toneladas de carne a nivel nacional. Este comportamiento refleja una tasa de crecimiento del 2,6% anual, impulsada por el aumento del consumo interno, la estabilidad en los precios y la preferencia del pollo como una de las proteínas más accesibles para los hogares colombianos. En conjunto, el sector avícola

genera más de 350.000 empleos directos e indirectos, y su valor de producción supera los 27 billones de pesos, evidenciando su relevancia económica y su papel fundamental en la seguridad alimentaria del país.

La Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. ha experimentado un comportamiento similar al del mercado nacional. Su demanda histórica evidencia un crecimiento acelerado desde el año 2022, cuando la empresa comercializaba aproximadamente 1.500 pollos diarios, equivalentes a 540.000 unidades anuales. En 2023, la cifra se duplicó hasta alcanzar cerca de 3.000 pollos diarios, mostrando una expansión de la base de clientes y una mayor cobertura en los departamentos de Cundinamarca, Tolima y Huila. Para 2024, la empresa aumentó su capacidad de compra y distribución a 4.500 pollos diarios, mientras que en 2025 la cifra llegó a 6.000 unidades diarias, lo que representa un crecimiento acumulado del 300% en tres años, asociado a la consolidación de su red de clientes, que actualmente supera los 200 establecimientos activos.

Cabe aclarar que las cifras presentadas son aproximadas y se obtuvieron mediante entrevistas directas con los responsables de la empresa, debido a que no se conservan registros históricos sistematizados, por lo que la información se basa en estimaciones operativas y de experiencia comercial.

La demanda actual (2025) refleja un equilibrio entre la capacidad de compra, producción y comercialización. La empresa adquiere mensualmente alrededor de 3.206. millones de pesos en pollo, lo que equivale a más de 2.160.000 unidades anuales o aproximadamente 4.590 toneladas. Este nivel de actividad sitúa a Tío Pollo S.A.S. en un punto de saturación operativa, pues su infraestructura y logística trabajan al límite de su capacidad. A pesar de ello, la estabilidad en los volúmenes de venta y la fidelidad de los clientes permiten mantener una operación constante, con una distribución diaria hacia Cundinamarca (60% de las ventas), Tolima (25%) y Huila (15%).

En cuanto a la demanda proyectada, se estima que el crecimiento continúe de manera sostenida en los próximos años, siguiendo la tendencia nacional del sector, que presenta una tasa promedio de crecimiento del 2,6% anual según FENAVI, (2025). Sin embargo, en el caso particular de Tío Pollo S.A.S., el comportamiento histórico sugiere un incremento mayor, impulsado por la posibilidad de

expansión de rutas hacia Bogotá D.C., uno de los principales mercados avícolas del país. Bajo este escenario, la empresa podría pasar de 6.000 a 10.000 pollos diarios en los próximos 2 meses alcanzando cerca de 3,6 millones de unidades anuales (equivalentes a unas 8.000 toneladas de producto en canal).

Estas proyecciones reflejan una demanda creciente tanto interna como regional, que requiere fortalecer la capacidad operativa y logística de la empresa para sostener el ritmo de expansión. De este modo, la ampliación de la infraestructura de almacenamiento, la optimización del transporte refrigerado y la diversificación de los canales de venta (particularmente hacia el mercado bogotano) se presentan como estrategias clave para mantener la competitividad y responder de manera efectiva a las exigencias del mercado avícola colombiano.

13.2. Técnicas de Muestreo y Definición de la Población Objeto de Estudio.

Para el desarrollo del estudio de mercado, se definió como población objeto de análisis a las empresas, establecimientos comerciales y negocios dedicados a la venta, distribución o transformación del pollo en canal y sus derivados, ubicados en los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y la ciudad de Bogotá D.C.

Debido a que no se cuenta con registros oficiales o bases de datos actualizadas que permitan identificar de manera precisa el número total de empresas dedicadas a esta actividad en cada región ya que muchas operan de forma independiente o sin registro formal ante las cámaras de comercio, se optó por aplicar un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Este enfoque metodológico permitió seleccionar a los participantes según su accesibilidad, disponibilidad y relación directa con la actividad avícola, garantizando así la obtención de información relevante y representativa del mercado real. Bajo este criterio, se consideró una población estimada de 285 establecimientos que trabajan con productos avícolas, incluyendo supermercados, carnicerías, plazas de mercado, tiendas de barrio, salsamentarías y asaderos de pollo, distribuidos en las zonas mencionadas.

La elección de esta población responde al propósito de analizar la demanda y el comportamiento del mercado en regiones donde Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. tiene presencia activa o potencial de expansión, permitiendo identificar oportunidades de crecimiento y evaluar la viabilidad de aumentar su capacidad de producción y comercialización.

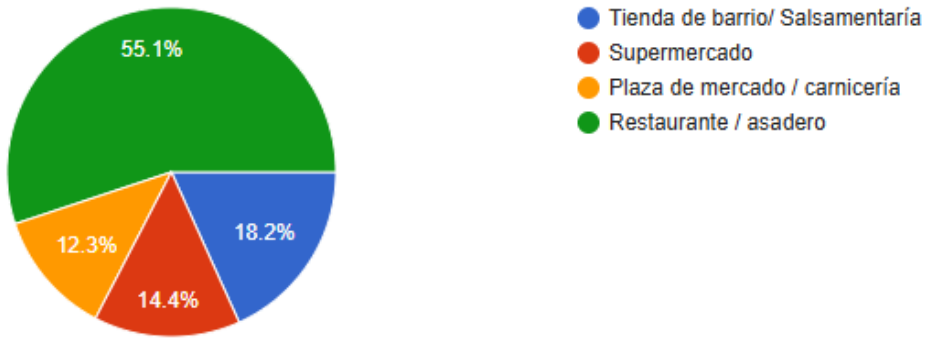
13.3. Análisis de Encuesta

Con el propósito de identificar la demanda actual y potencial del producto avícola, así como las preferencias y hábitos de compra de los clientes, se aplicó una encuesta estructurada compuesta por 17 preguntas. El instrumento fue diseñado y difundido mediante la plataforma Google Forms, permitiendo recopilar información de manera ágil y segura.

La encuesta se dirigió a una muestra seleccionada de 285 empresas relacionadas con la comercialización, distribución o transformación del pollo en canal y sus derivados, ubicadas en los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y Bogotá D.C.. Los datos obtenidos constituyen una fuente clave para analizar la proyección de la demanda y determinar la viabilidad de expansión de la empresa Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. en el mercado regional.

Ilustración 4

Tipo de negocio que representa



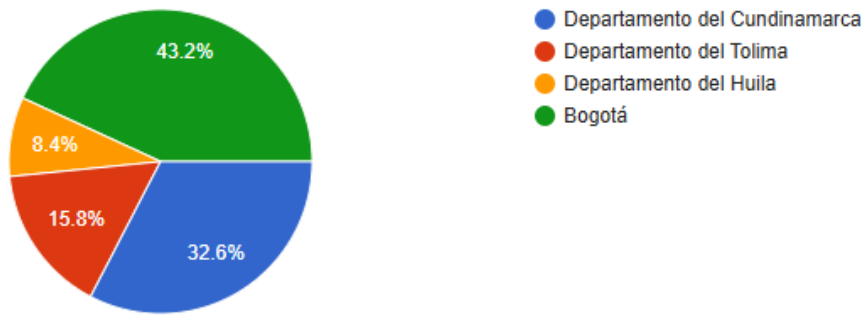
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

La información obtenida muestra que el 55,1% de los encuestados corresponde a restaurantes y asaderos, equivalente a 157 establecimientos, lo cual evidencia que este segmento constituye el principal consumidor de pollo en canal, dada la alta rotación del producto en su operación diaria. En segundo lugar, las tiendas de barrio y salsamentarías representan el 18,2% (52 negocios), reflejando una participación moderada en la compra para venta directa al consumidor.

Los supermercados registran una participación del 14,4% (41 establecimientos), consolidándose como un canal de comercialización importante, mientras que las plazas de mercado y carnicerías aportan el 12,3% (35 negocios), centrando su actividad en la venta minorista. En conjunto, estos datos confirman que la demanda empresarial del pollo beneficiado proviene principalmente del canal gastronómico y comercial local, lo que permite proyectar estrategias de distribución diferenciadas para cada tipo de cliente.

Ilustración 5

¿En qué municipio se encuentra ubicado su negocio?



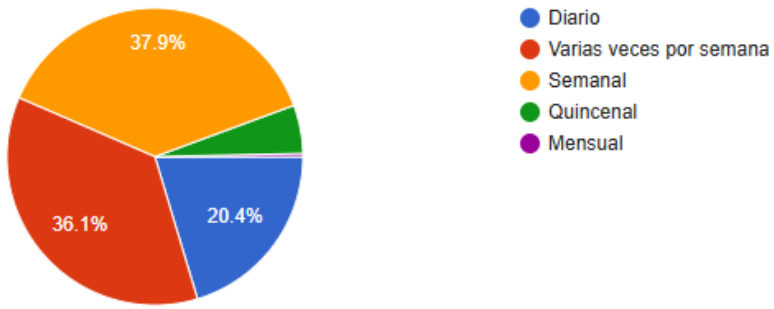
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

Los resultados reflejan que el 43,2% de los negocios encuestados se ubican en Bogotá, equivalente a 123 empresas, lo que confirma la relevancia del Distrito Capital como el mercado más representativo para la distribución del producto avícola. El 32,6% (93 empresas) corresponde a Cundinamarca, lo que refuerza su papel estratégico como eje de expansión y principal área de influencia para la empresa.

Por su parte, Tolima representa el 15,8% (45 negocios) y Huila el 8,4% (24 negocios), mostrando un nivel de presencia más reducido, pero con potencial de crecimiento dada la frecuencia de abastecimiento en estas zonas. En conjunto, los datos confirman que la demanda del producto se concentra principalmente en el centro del país, abarcando Bogotá y Cundinamarca como núcleos de mayor comercialización.

Ilustración 6

¿Con qué frecuencia compra pollo para su negocio?



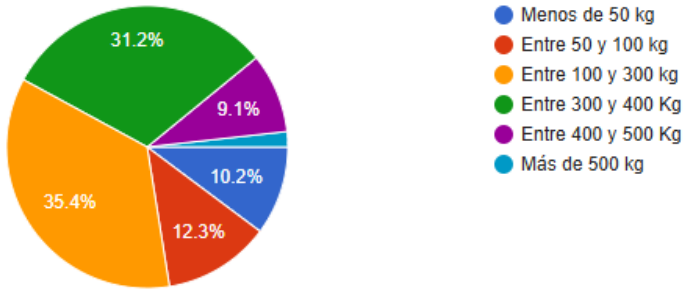
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

El análisis de la frecuencia de compra indica que 108 empresas (37,9%) realizan adquisiciones de pollo semanalmente, lo que sugiere una programación estable de pedidos. A su vez, 103 empresas (36,1%) compran el producto varias veces por semana, reflejando una dinámica de alta rotación y consumo constante.

En menor proporción, 58 negocios (20,4%) efectúan compras diarias, evidenciando un flujo continuo de demanda que requiere capacidad logística inmediata. Finalmente, un 5,3% (15 empresas) compra quincenalmente y solo un 0,4% (1 empresa) realiza compras mensuales, lo que demuestra que la comercialización del pollo presenta una alta frecuencia de rotación y reposición de inventario, característica propia de productos perecederos y de consumo diario.

Ilustración 7

¿Cuál es el volumen promedio que compra en cada pedido?



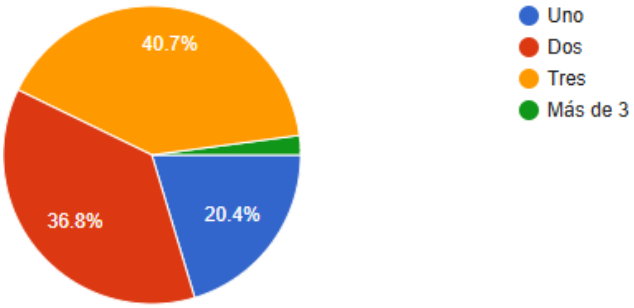
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

Los resultados evidencian que el 35,4% de los encuestados, equivalente a 101 empresas, adquieren entre 100 y 300 kilogramos de pollo por pedido, lo que representa el rango de compra más frecuente entre los establecimientos consultados. En segundo lugar, el 31,2% (89 negocios) compra entre 300 y 400 kilogramos, lo que refleja una demanda considerable en empresas de mediano consumo.

Por su parte, el 12,3% (35 negocios) realiza compras entre 50 y 100 kilogramos, mientras que el 10,2% (29 negocios) adquiere menos de 50 kilogramos, lo que corresponde a microempresas o tiendas con baja capacidad de almacenamiento. Finalmente, el 9,1% (26 negocios) compra entre 400 y 500 kilogramos, y el 1,8% (5 negocios) supera los 500 kilogramos por pedido, lo cual demuestra que el mercado presenta una estructura de consumo predominantemente media, con una minoría de clientes de gran escala.

Ilustración 8

¿Cuántos proveedores de pollo tiene actualmente?



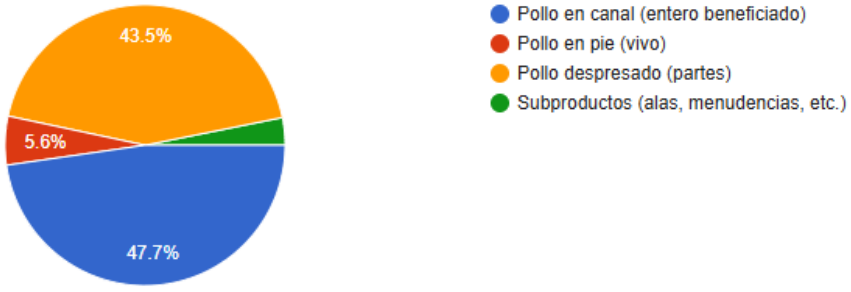
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

El análisis muestra que el 40,7% de las empresas encuestadas, es decir 116 negocios, trabajan actualmente con tres proveedores de pollo, lo que refleja una tendencia a diversificar las fuentes de abastecimiento para garantizar continuidad en el suministro. Asimismo, el 36,8% (105 empresas) adquiere el producto a través de dos proveedores, buscando equilibrio entre precio y calidad del servicio.

El 20,4% (58 empresas) depende de un único proveedor, lo que puede implicar mayor vulnerabilidad frente a retrasos o variaciones en el mercado. Finalmente, el 2,1% (6 empresas) indicó contar con más de tres proveedores, lo que corresponde a establecimientos con un manejo de compras más estructurado o con operaciones de mayor escala. Este comportamiento evidencia un mercado con una oferta amplia y competitiva, en el que las empresas buscan seguridad de abastecimiento mediante la diversificación de sus proveedores.

Ilustración 9

¿Qué tipo de producto de pollo compra principalmente?



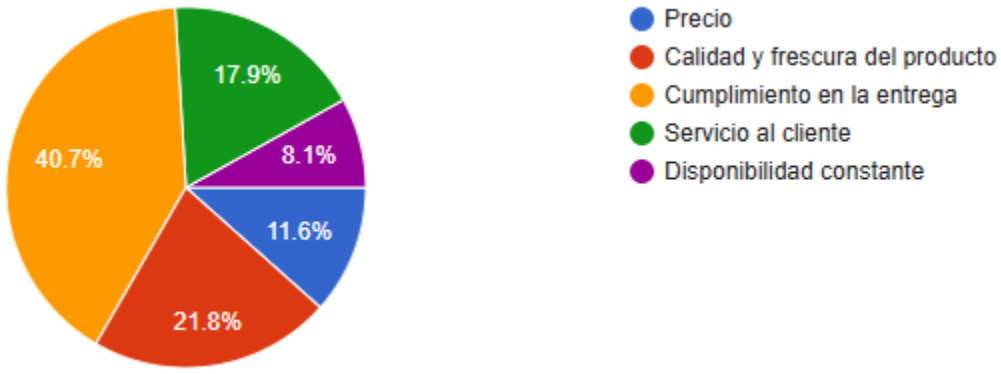
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

Los datos obtenidos reflejan que el 47,7% de los negocios, correspondiente a 136 empresas, adquieren principalmente pollo en canal, es decir, entero y beneficiado, lo que confirma la preferencia por un producto listo para comercialización o preparación directa. En segundo lugar, el 43,5% (124 negocios) compra pollo despresado, lo cual demuestra un interés creciente por presentaciones por partes, asociadas a una mayor conveniencia y facilidad de almacenamiento.

En contraste, el 5,6% (16 empresas) compra pollo en pie, correspondiente a establecimientos que manejan procesos propios de sacrificio, mientras que el 3,2% (9 negocios) adquiere subproductos como alas o menudencias, dirigidos a un nicho de mercado más específico. Estos resultados indican que la demanda se concentra principalmente en productos con valor agregado y procesamiento previo, lo que constituye una oportunidad para fortalecer la oferta en canal y despresado dentro de la estrategia comercial de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S.

Ilustración 10

¿Qué aspectos valora más al elegir un proveedor de pollo?



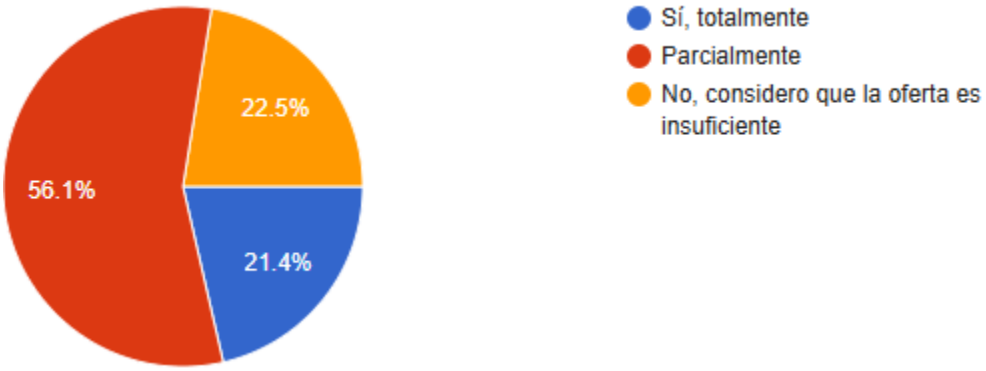
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

El análisis evidencia que el 40,7% de los encuestados, equivalente a 116 empresas, considera que el cumplimiento en la entrega es el aspecto más importante al momento de seleccionar un proveedor. Este resultado refleja que la puntualidad y la constancia en el suministro son factores determinantes para mantener la operación continua de los negocios del sector avícola. En segundo lugar, el 21,8% (62 empresas) prioriza la calidad y frescura del producto, lo que demuestra la relevancia de ofrecer un pollo en óptimas condiciones sanitarias y de conservación.

Asimismo, el 17,9% (51 empresas) otorga importancia al servicio al cliente, destacando la necesidad de mantener una comunicación fluida y atención oportuna. Por otro lado, el 11,6% (33 encuestados) valora principalmente el precio, mientras que el 8,1% (23 empresas) da preferencia a la disponibilidad constante del producto. Estos resultados confirman que la confiabilidad logística y la calidad superan al factor precio como criterios decisivos en la elección de proveedores.

Ilustración 11

¿Está satisfecho con la oferta actual de pollo en el mercado?



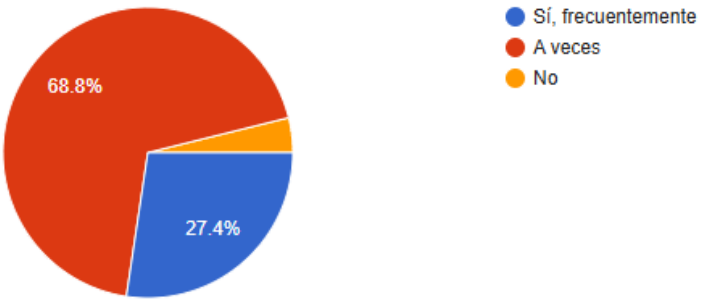
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

Los resultados muestran que el 56,1% de los participantes, equivalente a 160 empresas, manifestó estar parcialmente satisfecha con la oferta actual de pollo disponible en el mercado, lo cual indica que existen oportunidades de mejora en términos de disponibilidad, presentación y servicio. El 22,5% (64 empresas) considera que la oferta es insuficiente, evidenciando posibles limitaciones en la cobertura o capacidad de suministro de los proveedores actuales.

En contraste, solo el 21,4% (61 encuestados) afirmó estar totalmente satisfecho, lo que refleja un nivel moderado de conformidad con el mercado actual. Este panorama sugiere la existencia de una demanda insatisfecha que podría ser aprovechada mediante estrategias de expansión o mejora en los procesos de distribución y abastecimiento de pollo beneficiado.

Ilustración 12

¿Ha tenido dificultades para conseguir la cantidad de pollo que necesita?



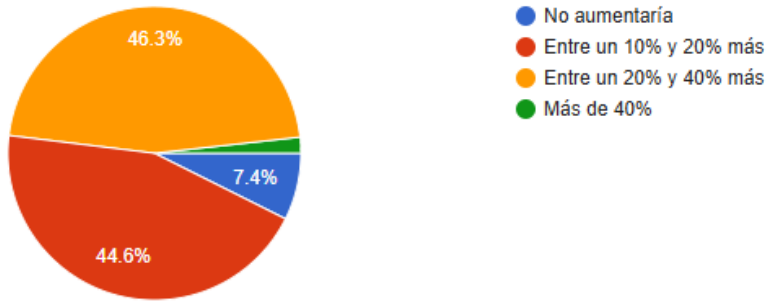
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

Según los datos obtenidos, el 68,8% de los encuestados, correspondiente a 196 empresas, indicó que a veces enfrenta dificultades para conseguir la cantidad de pollo que necesita, lo cual evidencia que el suministro no siempre cubre la demanda total del mercado. A su vez, el 27,4% (78 empresas) señaló que estas dificultades se presentan frecuentemente, lo que refleja problemas estructurales en la cadena de distribución o escasez temporal del producto.

Por último, solo el 3,9% (11 empresas) afirmó no tener inconvenientes para abastecerse, lo que representa una minoría con proveedores estables y eficientes. En conjunto, los resultados sugieren que existe una brecha entre la oferta y la demanda efectiva del producto avícola, lo cual refuerza la necesidad de ampliar la capacidad de compra y distribución de empresas como Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. para atender el mercado de forma oportuna y constante.

Ilustración 13

¿Cuánto estaría dispuesto a aumentar sus compras si el proveedor garantiza calidad y cumplimiento?



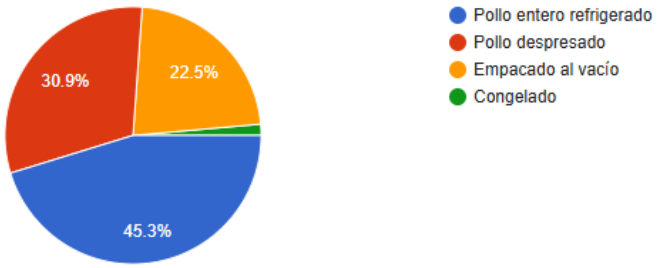
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

El análisis indica que el 46,3% de los encuestados, equivalente a 132 empresas, estaría dispuesto a incrementar sus compras entre un 20% y 40% si el proveedor garantiza calidad y cumplimiento en las entregas. Este resultado refleja un alto potencial de crecimiento del mercado condicionado a la confiabilidad del proveedor.

Asimismo, el 44,6% (127 empresas) aumentaría sus compras entre un 10% y 20%, lo que evidencia que más del 90% de los clientes presenta una disposición positiva a ampliar su volumen de compra bajo mejores condiciones de servicio. Solo el 7,4% (21 empresas) no incrementaría sus pedidos, mientras que el 1,8% (5 empresas) afirma que aumentaría más del 40%, lo cual representa una minoría con alta demanda potencial. Estos resultados demuestran que el mercado valora la estabilidad en la entrega y la calidad del producto como factores determinantes para expandir su relación comercial con los proveedores actuales o nuevos.

Ilustración 14

¿Qué tipo de presentación preferiría si aumenta la oferta de producto?



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

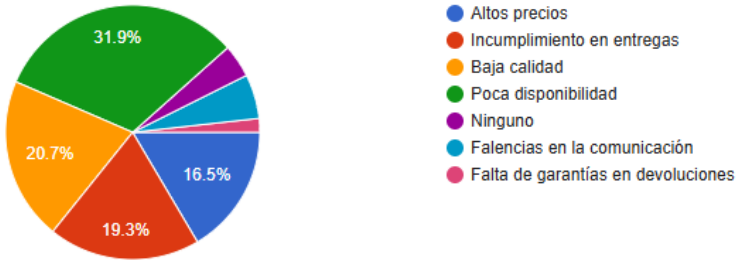
Los datos muestran que el 45,3% de los encuestados, correspondiente a 129 empresas, prefiere el pollo entero refrigerado, lo que confirma la tendencia del mercado hacia productos frescos listos para la comercialización inmediata. En segundo lugar, el 30,9% (88 empresas) opta por el pollo despresado, reflejando un segmento que busca practicidad y ahorro de tiempo en el proceso de venta al consumidor final.

El 22,5% (64 empresas) manifestó preferencia por el pollo empacado al vacío, lo cual evidencia un interés creciente en productos con mayor vida útil y presentación higiénica. Finalmente, el 1,4% (4

empresas) elige el pollo congelado, un porcentaje bajo que confirma que el mercado regional se orienta hacia la distribución de pollo fresco. En conjunto, estos resultados indican que la estrategia comercial debe centrarse en fortalecer la oferta de pollo refrigerado y despresado, priorizando la conservación y presentación del producto.

Ilustración 15

¿Cuáles son sus principales problemas con los proveedores actuales?



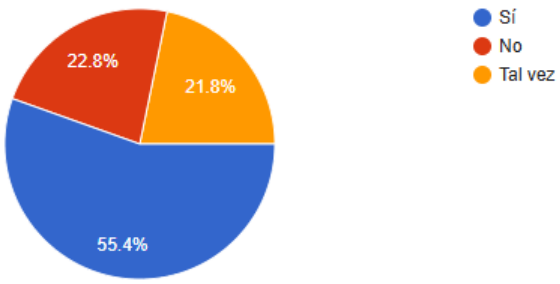
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

El estudio muestra que el 31,9% de los encuestados, equivalente a 91 empresas, identifica la poca disponibilidad del producto como su principal problema con los proveedores actuales, lo que sugiere deficiencias en la capacidad de abastecimiento o en la planificación logística. El 20,7% (59 empresas) señala la baja calidad como una dificultad recurrente, mientras que el 19,3% (55 empresas) menciona el incumplimiento en las entregas, evidenciando debilidades en la gestión operativa y en el control de tiempos.

Por otro lado, el 16,5% (47 empresas) considera los altos precios como un factor desfavorable, lo que refleja sensibilidad ante los costos del mercado avícola. Además, un 5,6% (16 empresas) manifiesta falencias en la comunicación, y el 1,8% (5 empresas) reporta falta de garantías en devoluciones, aspectos que afectan la confianza comercial. Solo el 4,2% (12 empresas) indica no tener inconvenientes con sus proveedores. En conclusión, los resultados confirman que la mejora en la disponibilidad y la calidad del producto son los elementos más críticos para incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad del sector.

Ilustración 16

¿Estaría interesado en adquirir pollo mediante convenios fijos o contratos mensuales de suministro?



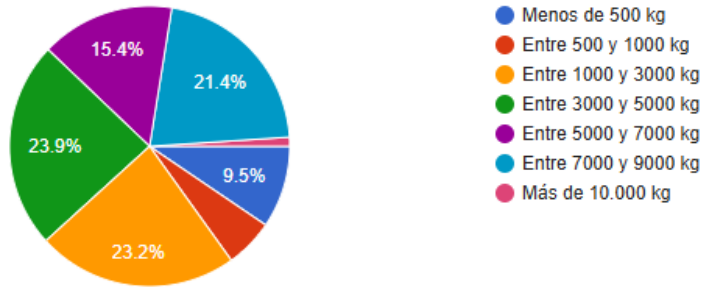
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

El análisis muestra que el 55,4% de los encuestados, equivalente a 158 empresas, manifiesta interés en adquirir pollo bajo convenios fijos o contratos mensuales de suministro. Este dato evidencia una clara disposición del mercado hacia relaciones comerciales estables que garanticen abastecimiento continuo, precios controlados y cumplimiento en las entregas.

Por su parte, el 22,8% (62 empresas) respondió que tal vez accedería a este tipo de acuerdos, lo que representa un segmento que podría convertirse en clientes recurrentes si se les ofrecen condiciones atractivas y confianza en el proveedor. En contraste, el 21,8% (65 empresas) no está interesado en establecer contratos fijos, lo que puede deberse a su modelo de compra inmediata o a la preferencia por mantener flexibilidad ante fluctuaciones del mercado. En general, los resultados demuestran que más de la mitad de los posibles clientes valora la seguridad de suministro a largo plazo, lo que representa una oportunidad significativa para fortalecer estrategias de fidelización y expansión comercial.

Ilustración 17

¿Cuál es su demanda promedio mensual de pollo?



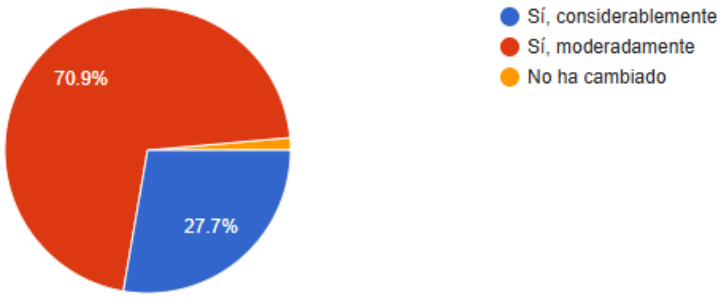
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

De acuerdo con los resultados, el 23,9% de los encuestados, es decir 68 empresas, registra una demanda promedio mensual de entre 3.000 y 5.000 kilogramos de pollo, seguido del 23,2% (66 empresas) con un consumo de entre 1.000 y 3.000 kilogramos. Estos dos grupos concentran casi la mitad del mercado, lo que indica que la demanda predominante se encuentra en negocios de tamaño medio, con flujos constantes de abastecimiento.

Asimismo, el 21,4% (61 empresas) reporta consumos mensuales de entre 7.000 y 9.000 kilogramos, lo que revela un segmento de gran demanda con potencial de consolidar convenios fijos. Los establecimientos con consumo entre 5.000 y 7.000 kilogramos representan el 15,4% (44 empresas). En menor proporción, un 9,5% (27 empresas) consume menos de 500 kilogramos al mes, y solo el 1,1% (3 empresas) supera los 10.000 kilogramos mensuales. Estos datos reflejan un mercado diversificado donde predomina la demanda media, lo que permite proyectar estrategias de distribución segmentadas según el volumen de consumo.

Ilustración 18

¿Considera que en su zona ha aumentado la demanda de pollo en los últimos 2 años?



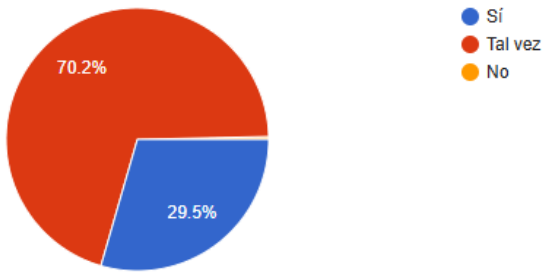
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

Los resultados evidencian un comportamiento positivo del mercado. El 70,9% de los encuestados, equivalente a 202 empresas, considera que la demanda de pollo ha aumentado moderadamente en los últimos dos años, lo que demuestra un crecimiento sostenido en el consumo. Además, el 27,7% (79 empresas) afirma que la demanda ha crecido de forma considerable, reflejando una tendencia de expansión que favorece la producción y comercialización del producto.

Solo el 1,4% (4 empresas) indica que la demanda no ha cambiado, lo cual representa un nivel de estancamiento mínimo dentro del sector. Estos datos confirman la percepción generalizada de aumento en la demanda avícola, respaldando la viabilidad de estrategias orientadas a la ampliación de la capacidad de compra, producción y distribución de la empresa.

Ilustración 19

Si un nuevo proveedor ofreciera mejor calidad, cumplimiento y precios competitivos, ¿cambiaría de proveedor actual?



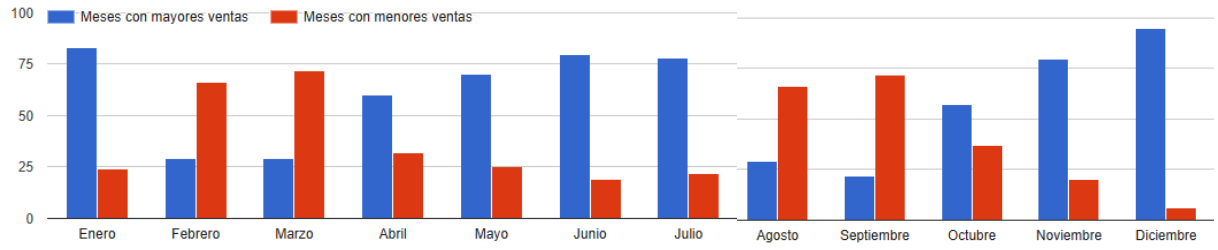
Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

Los resultados muestran una alta apertura del mercado a considerar nuevos proveedores. El 70,2% de los encuestados, equivalente a 200 empresas, manifestó que tal vez cambiaría de proveedor si existiera una opción que ofreciera mejor calidad, cumplimiento y precios competitivos. Esto refleja que una proporción importante del mercado está dispuesta a evaluar alternativas, lo que evidencia un nivel medio de fidelización en los actuales esquemas de suministro.

Por su parte, el 29,5% (84 empresas) expresó una intención directa de cambiar de proveedor, lo que indica una oportunidad concreta para empresas como Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. de captar nuevos clientes mediante estrategias de diferenciación en servicio, calidad y logística. Solo el 0,4% (1 empresa) indicó que no cambiaría, lo cual evidencia que prácticamente todo el mercado mantiene una postura flexible ante nuevas propuestas comerciales. Estos datos reafirman la necesidad de fortalecer la competitividad y el posicionamiento de marca para aprovechar el alto potencial de captación de clientes.

Ilustración 20

Indique los meses en los que su negocio registra mayores y menores ventas de pollo (puede seleccionar varios).



Nota. Elaboración propia basado en la encuesta aplicada.

El comportamiento estacional de las ventas muestra variaciones significativas a lo largo del año. Los meses con mayores ventas son diciembre (95 empresas), enero (83 empresas), junio (80 empresas) y noviembre (80 empresas), periodos que coinciden con festividades, vacaciones y eventos sociales que incrementan el consumo de carne de pollo. También se observan niveles de venta elevados en julio (78 empresas) y mayo (70 empresas), lo que evidencia una demanda sostenida durante el primer y segundo semestre del año.

En contraste, los meses con menores ventas son septiembre (72 empresas) y marzo (72 empresas), seguidos de febrero (66 empresas) y agosto (66 empresas), periodos en los que se reducen las celebraciones y actividades comerciales, afectando el flujo de consumo. Los datos permiten identificar un patrón estacional donde los picos de demanda se concentran en el cierre de año y mitad de año, mientras los descensos se presentan principalmente durante el primer trimestre y finales del tercer trimestre. Este comportamiento es clave para planificar la producción, el abastecimiento y la distribución de manera eficiente.

13.4. Análisis de Oferta

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta estratégica que permite evaluar la posición competitiva de una empresa frente a sus principales competidores dentro del mismo sector. Su objetivo es identificar las fortalezas y debilidades relativas de cada organización en función de factores críticos de éxito.

La elaboración de la matriz de perfil competitivo se realizó en colaboración con Oscar Clavijo Vanegas, técnico operativo de la Secretaría de Agricultura y Ambiente, quien brindó apoyo en la definición de los criterios de evaluación y en la asignación de los puntajes ponderados, como se evidencia en la fotografía incluida en el Anexo B. El proceso de construcción de la matriz se basó en la identificación de factores clave del sector avícola, tales como infraestructura, cobertura, precios, calidad del producto, cumplimiento en las entregas y servicio al cliente, a los cuales se les asignaron ponderaciones según su importancia estratégica y calificaciones en función del desempeño de cada empresa.

En el caso de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., esta matriz se aplica con el fin de comparar su desempeño con tres empresas competidoras relevantes en el mercado regional: Pollos Medina, Maxcriollo y Pollo Grancolombiano. Los resultados permiten comprender la posición actual de la empresa, orientar estrategias de mejora y definir acciones para fortalecer su competitividad frente a los líderes del sector avícola.

Tabla 15
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		Tío Pollo S.A.S.		Pollos Medina		Maxcriollo		Pollo Grancolombiano	
Factores Claves de Éxito	**Peso**	**Calificación**	**Puntaje Ponderado**	**Calificación**	**Puntaje Ponderado**	**Calificación**	**Puntaje Ponderado**	**Calificación**	**Puntaje Ponderado**
Calidad del producto	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Precio competitivo	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Cobertura geográfica y distribución	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Cumplimiento en la entrega	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Servicio al cliente y atención	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Infraestructura y logística	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Capacidad de producción	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Reconocimiento de marca	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Certificaciones sanitarias e INVIMA	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15	5	0,25
Innovación en procesos y presentación	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Totales	**1**		**3,65**		**4,35**		**3,35**		**4,5**

Nota. Elaboración propia en colaboración con Oscar Clavijo Vanegas, técnico operativo de la Secretaría de Agricultura y Ambiente

El resultado general de la matriz muestra que Pollo Grancolombiano obtiene el puntaje más alto (4,50), seguido por Pollos Medina (4,35), lo que refleja su sólida posición competitiva en el mercado avícola gracias a su infraestructura moderna, amplia cobertura geográfica y reconocimiento de marca.

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. alcanza un puntaje de 3,65, lo que la ubica en una posición intermedia, con un buen desempeño en servicio al cliente, cumplimiento y precios competitivos, pero con limitaciones en infraestructura, producción propia y certificaciones sanitarias. Estas debilidades reducen su capacidad para competir con empresas de mayor escala y presencia nacional.

Por su parte, Maxcriollo presenta un puntaje de 3,35, evidenciando una operación más limitada en cobertura y logística, aunque mantiene un nivel aceptable de calidad y precios.

Tío Pollo S.A.S. muestra un potencial de crecimiento si enfoca sus esfuerzos estratégicos en mejorar su capacidad productiva, ampliar la distribución hacia nuevas zonas (especialmente Bogotá), y fortalecer su estructura organizacional y de certificaciones. La fidelización de clientes mediante calidad y cumplimiento puede ser su principal ventaja competitiva frente a las grandes empresas del sector.

13.5. El Producto

El producto ofrecido por Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. consiste en pollo beneficiado (en canal), listo para su distribución y comercialización en el mercado local y regional. El pollo es entregado sin vísceras, plumas ni cabeza, cumpliendo con los estándares de higiene y presentación exigidos por las autoridades sanitarias. Se conserva refrigerado durante todo el proceso de transporte y entrega, garantizando la frescura y calidad del producto hasta su destino final.

13.5.1. Descripción de producto

Tabla 16
Características técnicas del producto

Pollo en canal refrigerado Tío Pollo S.A.S


Nota. Elaboración propia

Tabla 17
Características técnicas del producto

Aspecto	Descripción
Tipo de producto	Pollo en canal entero sin vísceras (pollo beneficiado).
Peso promedio por unidad	Entre 1.800 y 2.000 gramos por pollo.
Estado del producto	Refrigerado (temperatura de conservación entre 0°C y 4°C).
Presentación	Entero, en canal, empacado individualmente o en bolsas plásticas selladas de uso alimentario.
Color del producto	Carne de tono rosado claro, homogénea y libre de manchas o hematomas.
Textura	Firme, húmeda, sin exceso de líquidos ni olores extraños.
Olor característico	Propio de la carne fresca, sin indicios de descomposición o amoniaco.
Vida útil	De 5 a 7 días bajo refrigeración adecuada.
Forma de conservación	Refrigeración constante en camiones termoquín y cuartos fríos durante el almacenamiento temporal.
Unidad de venta	Por kilogramo.
Control de calidad	Cumplimiento de normativas INVIMA y protocolos de bioseguridad durante el sacrificio, manipulación y transporte.

Nota. Elaboración propia basado en la información del administrador

13.6. Análisis de Precio

13.6.1. Precio de la Competencia

Tabla 18
Matriz Comparativa de Precios por Kilogramo de Pollo en Canal

Empresa	Precio por kilogramo
Tío Pollo S.A.S.	9.500
Pollos Medina	10.500
MaxCriollo	9.500
Pollo Grancolombiano	10.000

Nota. Elaboración propia basado en la información del administrador

El análisis de precios evidencia que Tío Pollo S.A.S. mantiene un precio competitivo en el mercado, ubicándose en el rango más bajo ($9.500/kg) junto con MaxiCriollo, lo que refuerza su atractivo frente a clientes mayoristas.

Por su parte, Pollos Medina ofrece el precio más alto del mercado ($10.500/kg), sustentado en su posicionamiento y marca reconocida en la región central. En tanto, Pollo Grancolombiano maneja un precio intermedio ($10.000/kg), respaldado por contratos estables y presencia en cadenas comerciales más amplias.

La estructura de precios actual permite a Tío Pollo S.A.S. mantener una ventaja competitiva en términos de relación precio, calidad y entrega, lo cual puede ser aprovechado en la expansión de sus operaciones hacia nuevos mercados como Bogotá y el centro de Cundinamarca, donde la sensibilidad al precio sigue siendo un factor decisivo para los compradores mayoristas.

13.7. Canales de Distribución

Con el fin de fortalecer la capacidad operativa y comercial de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., se propone la estructuración formal de sus canales de comercialización y distribución. Actualmente, la empresa maneja un modelo empírico basado en la experiencia del personal, lo que ha permitido sostener las operaciones, pero limita la eficiencia logística y el aprovechamiento del mercado. Por ello, se plantea

un sistema planificado que permita ampliar la cobertura, mejorar los tiempos de entrega y garantizar la trazabilidad del producto.

En primer lugar, se recomienda establecer rutas fijas de distribución para las zonas de Cundinamarca, Tolima, Huila y Bogotá, organizadas según la densidad de clientes y la demanda semanal. Este sistema permitirá optimizar el uso de los vehículos termoquin, reducir los costos de combustible y asegurar un servicio más puntual.

En cuanto a la comercialización, se sugiere diversificar los canales de venta mediante el desarrollo de nuevas estrategias comerciales:

- Establecer convenios fijos de suministro mensual con los principales clientes institucionales, como asaderos, supermercados y salsamentarías, asegurando estabilidad en la demanda.
- Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores locales en Bogotá y municipios cercanos, ampliando la cobertura sin necesidad de aumentar la flota de transporte en el corto plazo.

Además, se recomienda implementar material publicitario y presencia digital en redes sociales, con el fin de posicionar la marca y fortalecer la confianza del consumidor final. La combinación de canales presenciales y digitales permitirá a la empresa consolidar su presencia en el mercado y responder con mayor flexibilidad al crecimiento proyectado de la demanda.

14. Estudio Técnico

14.1. Tamaño del Proyecto

El proyecto de expansión de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se formula a partir del diagnóstico realizado por los creadores de oportunidades, el cual evidenció que la demanda actual supera la capacidad operativa de la empresa y que existen condiciones favorables para ampliar su participación en el mercado regional. Sin embargo, la meta específica de alcanzar una distribución de 10.000 pollos diarios responde a una iniciativa directa del propietario, quien manifestó su interés en conocer qué infraestructura, recursos logísticos y capacidad de inversión serían necesarios para operar a ese nivel.

Para cumplir con esta meta, se contempla la ampliación de la flota de transporte mediante la adquisición de tres camiones termoquín adicionales y la adecuación de una nueva bodega operativa con un área aproximada de 18 metros de ancho por 22 metros de largo, destinada a los procesos de acopio, refrigeración y despacho del producto.

La operación propuesta contará con un equipo de 28 empleados, distribuidos entre conductores, auxiliares de distribución, personal administrativo y operativo. La inversión estimada asciende a $599.463.743, incluyendo activos fijos, capital de trabajo y adecuaciones logísticas necesarias para el funcionamiento de la nueva infraestructura.

Este proyecto tiene como propósito evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de la expansión, determinando si el incremento de capacidad a 10.000 pollos diarios es sostenible y rentable para la empresa. De esta manera, el estudio permitirá al empresario contar con una base sólida para la toma de decisiones de inversión y proyectar el crecimiento planificado de la organización dentro del mercado avícola regional y nacional.

14.2. Localización

Actualmente la empresa opera en una bodega arrendada ubicada en el barrio La Independencia; sin embargo, este espacio no permite la expansión necesaria para el crecimiento proyectado. La bodega no cuenta con área suficiente para instalar un cuarto frío de mayor capacidad ni para el parqueo de los siete camiones termoquín requeridos, y al ser un inmueble arrendado, tampoco es viable realizar adecuaciones estructurales de gran magnitud. Y el local es punto de referencia para pedidos y temas administrativos, por esta razón, se hace indispensable evaluar nuevas zonas para reubicar el centro de operaciones. Para ello, se implementa una matriz de localización que permitirá comparar distintas alternativas y determinar, con base en criterios técnicos y logísticos, cuál es el lugar más adecuado para la nueva bodega en arriendo que soporte la expansión de la empresa.

Tabla 19

Matriz de Localización

Factores de evaluación	Zona Industrial	Barrio Maiz Amarillo	Barrio La Aguadita (cerca de la planta de sacrificio)	Barrio Pekín (zona semiindustrial – alternativa adicional)	Ponderación (%)
Accesibilidad vial y cercanía a vías principales	5	4	5	4	20%
Proximidad a la planta de sacrificio	3	3	5	4	15%
Disponibilidad de espacio para expansión (7 camiones y área administrativa)	5	4	3	4	15%
Costos de arriendo o compra del terreno	3	5	4	4	10%
Disponibilidad de servicios públicos (agua, energía, alcantarillado)	5	4	5	4	10%
Condiciones ambientales y sanitarias (control de olores y residuos)	4	3	5	4	10%
Seguridad de la zona	4	4	4	3	10%
Facilidad para el transporte y distribución regional (Tolima, Huila, Bogotá)	5	4	4	3	10%
Total ponderado (escala 1 a 5)	**4.5**	**4.0**	**4.6**	**4.0**	100%

Nota. Elaboración propia

El análisis de la matriz evidencia que Aguadita presenta la mayor viabilidad técnica para la ubicación del nuevo centro de operaciones, con una calificación promedio de 4.6/5. Esta zona se destaca por su proximidad inmediata a la planta de sacrificio, lo que permite reducir costos logísticos y tiempos de traslado, además de facilitar la preservación de la cadena de frío durante el transporte del pollo beneficiado.

La Zona Industrial se posiciona como la segunda mejor opción (4.5/5), gracias a su excelente infraestructura vial y disponibilidad de espacio para maniobrar y estacionar los siete camiones termoquín proyectados. Sin embargo, sus costos de arrendamiento o compra son más elevados, lo que podría representar una carga financiera adicional en el corto plazo.

Por su parte, Maíz Amarillo y Pekín ofrecen ventajas en costos y cercanía urbana, pero presentan limitaciones de espacio y menor adecuación para la operación logística intensiva que requiere la empresa, especialmente considerando la necesidad de manejo sanitario y almacenamiento refrigerado. Por otro lado el local comercial ubicado en la galería seguirá operando con normalidad E

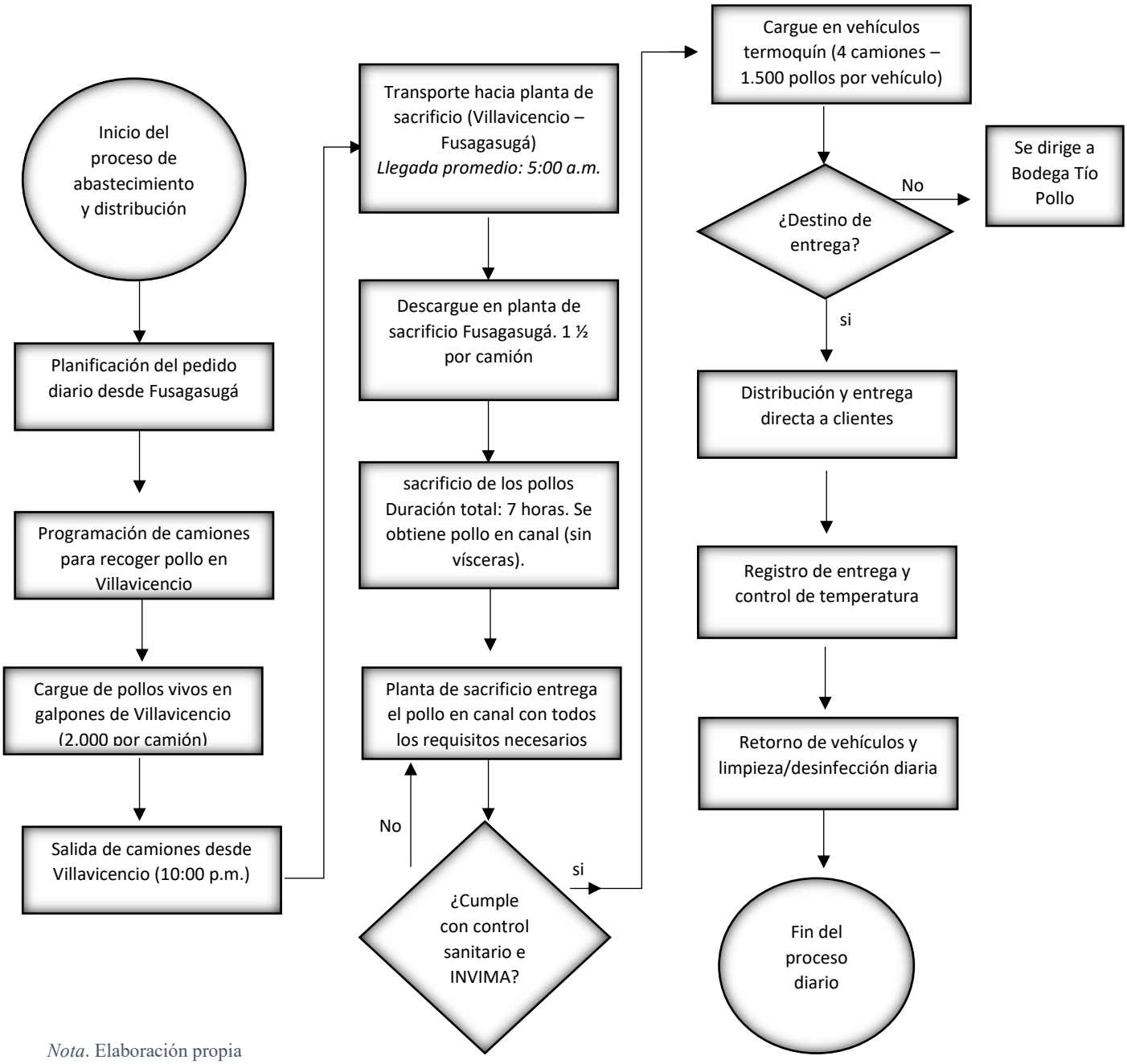
14.3. Ingeniería de Proyecto

14.3.1. Diagrama de procesos

El siguiente diagrama de flujo describe de manera secuencial y organizada el proceso operativo de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S., desde la compra del pollo vivo en los galpones ubicados en Villavicencio hasta la distribución final del producto beneficiado en canal a los diferentes clientes en los departamentos de Cundinamarca, Tolima y Huila. Este esquema permite identificar las etapas clave, los tiempos promedio de ejecución y la participación de los recursos logísticos en cada fase, garantizando la trazabilidad y control del proceso productivo y comercial.

Ilustración 21

Diagrama de Flujo del Proceso de Abastecimiento y Distribución del Pollo



Nota. Elaboración propia

14.3.2. Inversión en activos fijos

Ficha Técnica	Camión CQR
Precio unitario	125.000.000
Cantidad	3
	Refrigeración diésel T-1090 y T-1090 MAX de Thermo King. Motor y Rendimiento: Motor JMC 2.9L JX4D30A4H con VGT. Cilindraje: 2.892 cc, 4 cilindros en línea. Potencia máxima: 161 HP a 2.800 rpm. Sistema de inyección Common Rail BOSCH®. Cumple con la norma de emisiones Euro VI. Transmisión y Dirección: Transmisión mecánica WLY 6G45 de 6 velocidades más reversa. Relación de caja: 6,143 (máx.) / 0,790 (mín.). Tracción trasera 4×2. Dirección asistida hidráulicamente. camión viene con termo King instalado camión con capacidad para 3 toneladas modelo 2023
Ficha Técnica	Cuarto frio
Precio unitario	45.000.000
Cantidad	1
	Cuarto frio 3.00×3.00×2.40 Puerta batiente Capacidad para guardar 500 canastas que contiene 15 pollos cada una aproximadamente 7.500 unidades de pollo. Cuarto se entrega instalado
Ficha Técnica	Canastillas
Precio unitario	15.000
Cantidad	500

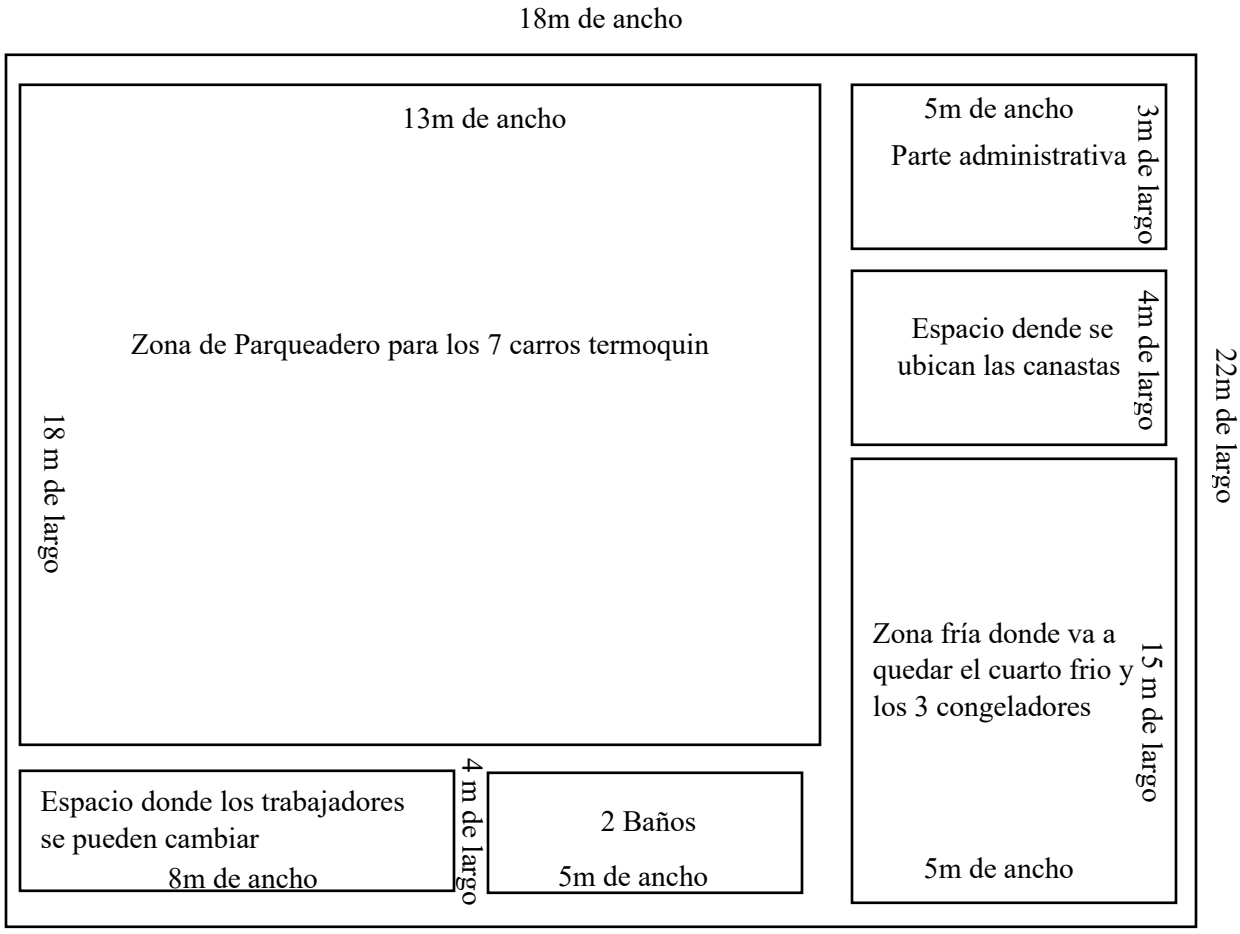
Nota. Elaboración propia

14.3.3. Distribución de la planta

La nueva bodega operativa proyectada por Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. corresponde a una infraestructura adicional que busca centralizar y optimizar las operaciones logísticas de recepción, cargue y despacho del pollo en canal, mejorando los tiempos de entrega y la eficiencia del transporte. Esta instalación reemplazará la actual bodega utilizada como punto de acopio, la cual funciona únicamente para la recepción del producto beneficiado y su distribución inmediata, sin capacidad de almacenamiento prolongado.

La nueva planta estará ubicada en la vereda Aguadita, municipio de Fusagasugá, zona seleccionada tras el análisis de localización por su fácil acceso a las vías principales hacia Bogotá, Tolima y Huila, su cercanía a la planta de sacrificio y la disponibilidad de terrenos de uso industrial tipo campo abierto, que permiten adecuaciones de gran escala a costos razonables. El área total proyectada de la bodega será de 18 metros de ancho por 22 metros de largo, espacio que incluye un amplio patio de maniobras y parqueo con capacidad para siete camiones termoquín, lo que garantizará la continuidad de la cadena logística y reducirá los tiempos de espera en la carga y descarga del producto.

Tabla 20
Distribución de la planta



Nota. Elaboración propia

La bodega contará con zonas de recepción, cargue, circulación de personal y almacenamiento temporal de hasta 500 canastillas, además de un área para los tres congeladores industriales existentes, que serán trasladados desde la actual bodega. Dicho traslado implica costos de adecuación relacionados con obras eléctricas, instalación de refrigeración y ajustes sanitarios, estimados en un valor aproximado de $25.000.000, incluyendo materiales, mano de obra y transporte de equipos.

La zona cuenta con acceso a servicios públicos básicos (energía, agua, alcantarillado y conectividad), y las bodegas disponibles en Aguadita poseen uso de suelo compatible con actividades agroindustriales, cumpliendo con los lineamientos del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de

Fusagasugá. Sin embargo, para su operación se deberá tramitar ante la autoridad competente la licencia sanitaria del INVIMA.

14.3.4. Identificación de costos

Para garantizar el funcionamiento continuo del proceso de comercialización y distribución del pollo desde su compra hasta la entrega final al cliente, la empresa debe asumir una serie de costos operativos mensuales indispensables. Estos incluyen los gastos de transporte, mantenimiento, limpieza y refrigeración de los vehículos termoquín, así como los pagos de peajes, seguros y costos imprevistos derivados del uso constante de la flota.

El monto total mensual estimado asciende a $5.736.100.000, cifra que refleja el esfuerzo logístico necesario para mantener la cadena de frío, cumplir con los estándares sanitarios exigidos por el INVIMA y asegurar la distribución eficiente del producto en los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y la ciudad de Bogotá.

Tabla 21
Costos de operación

Descripción	Frecuencia / Uso	Costo unitario	Costo mensual estimado
Consumo promedio de diésel por vehículo termoquin (rutas diarias locales y regionales).	7 vehículos x 30 días	$200.000 por día por vehículo	42.000.000
Pago de peajes .	7 vehículos x 30 días promedio un dia con otro	$150.000 por viaje	31.500.000
Cambio de aceite, revisión general y mantenimiento de termoquin	7 vehículos	$1.200.000 por vehículo	8.400.000
Consumo energético de sistema de refrigeración (mantenimiento del equipo).	7 vehículos	$500.000 por vehículo	3.500.000
Limpieza sanitaria obligatoria después de cada jornada.	7 vehículos x 30 días	$30.000 por día	6.300.000
Cobertura anual de responsabilidad civil, carga y daños de transporte.	Prorrateado mensual		1.500.000
Sacrifico	diario	$ 1.000 poe unidad de pollo	300.000.000
Compra de pollo en pie	diario	10.000 pollos kilo a $6.800	5.100.000.000
Costo de transporte por camión Villavicencio–Fusagasugá	5 vehículos x 30 días	$1.950.000 por viaje diario	292.500.000
Gastos no planificados (llantas, averías, reparaciones menores, retrasos).	Mensual estimado		7.650.000
Total			**$ 5.793.350.000**

Nota. Elaboración propia

14.3.5. Identificación gastos mensuales

Los gastos operativos y administrativos representan los recursos necesarios para garantizar la continuidad y eficiencia de las actividades de la empresa. Estos costos integran los elementos fundamentales para el funcionamiento diario, desde la infraestructura física y los servicios básicos hasta los componentes logísticos y financieros que permiten la comercialización y distribución del producto. En

este conjunto se reflejan tanto los gastos fijos como los variables asociados al mantenimiento de la bodega, el transporte, la nómina del personal y la gestión contable, lo que permite dimensionar el nivel de inversión mensual requerido para sostener las operaciones de la empresa.

Tabla 22
Gastos mensuales

Gastos Mensuales aproximados	
Arriendo bodega nueva aproximados	6.000.000
Arriendo local	2.650.000
servicios publicos actual local	1.786.535
Servicios pulicos aproximados	1.300.000
Nomina 28 trabajadores con todo lo de ley	110.192.308
Seguro camiones termoquin	19.600.000
Seguro camiones ruta Villavicencio -fusa	4.345.000
Internet	89.900
Honorarios del contador	1.000.000
Total	**146.963.743**

Nota. Elaboración propia

Tabla 23
Nomina

Trabajadores	Cantidad	salario	Aux Transporte	Total Mensual	Prestaciones	Total pagado
Administrador	1	4.500.000		4.500.000	2.194.470	6.694.470
Aux administrativo	1	2.800.000	200.000	3.000.000	1.400.768	4.400.768
Comercial	3	2.500.000	200.000	2.700.000	1.254.470	11.863.410
Distribución	18	2.500.000	200.000	2.700.000	1.254.470	71.180.460
Almacenamiento y apoyo logístico	5	2.000.000	200.000	2.200.000	1.010.640	16.053.200
Total	28	14.300.000		15.100.000	7.114.818	110.192.308

Cesatias	Intereses de	Prima	Vacaciones	Pensión	Salud	ARL	Caja Com	Total
8,33%	**1,00%**	**8,33%**	**4,17%**	**12%**	**8,50%**	**2,436%**	**4,00%**	48,766%
374.850	45.000	374.850	187.650	540.000	382.500	109.620	180.000	2.194.470
249.900	30.000	249.900	116.760	336.000	238.000	68.208	112.000	1.400.768
224.910	27.000	224.910	104.250	300.000	212.500	60.900	100.000	1.254.470
224.910	27.000	224.910	104.250	300.000	212.500	60.900	100.000	1.254.470
183.260	22.000	183.260	83.400	240.000	170.000	48.720	80.000	1.010.640
Total								**7.114.818**

Nota. Elaboración propia

15. Estudio Administrativo

15.1. Forma Jurídica

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. está constituida bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), según lo establecido en la Ley 1258 de 2008. Esta forma jurídica fue elegida por su flexibilidad administrativa, facilidad de constitución y autonomía en la toma de decisiones, permitiendo una estructura moderna adaptada a las necesidades del mercado avícola. La S.A.S. ofrece responsabilidad limitada a los socios, quienes responden hasta el monto de sus aportes, y permite una gestión ágil y eficiente en procesos de expansión y formalización comercial.

15.2. Plataforma Estratégica

15.2.1. Misión

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. es una empresa dedicada a la compra, comercialización y distribución de pollo en canal refrigerado, garantizando productos frescos, inocuos y de alta calidad. Su propósito es satisfacer las necesidades de los clientes del sector alimenticio en Cundinamarca, Huila, Tolima y Bogotá, ofreciendo un servicio confiable, oportuno y bajo los más altos estándares sanitarios.

15.2.2. Visión

Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. será reconocida como una de las principales distribuidoras avícolas del centro del país, destacándose por su capacidad logística, cobertura regional y compromiso con la calidad.

15.2.3. Valores

- Compromiso: Cumplimiento constante con los clientes, proveedores y aliados estratégicos.
- Calidad: Mantenimiento de altos estándares en el manejo y conservación del producto.
- Responsabilidad: Cumplimiento de la normatividad sanitaria, ambiental y laboral vigente.
- Honestidad: Transparencia en las relaciones comerciales y operativas.

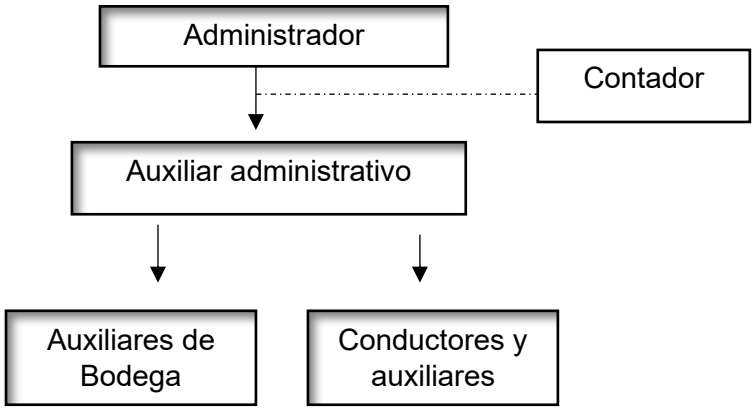
- Trabajo en equipo: Cooperación y coordinación entre todas las áreas para alcanzar los objetivos comunes.
- Innovación: Implementación de mejoras continuas en los procesos logísticos y de distribución.

15.3. Estructura Organizacional

El organigrama propuesto para Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. se estructura bajo un modelo funcional, el cual permite organizar las actividades de acuerdo con las funciones específicas de cada área. Este tipo de estructura facilita la coordinación entre los procesos administrativos, comerciales y operativos, garantizando una adecuada distribución de responsabilidades y una comunicación directa entre los distintos niveles jerárquicos. Además, es el modelo más adecuado para empresas en crecimiento que requieren fortalecer el control interno, optimizar los recursos disponibles y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y en la gestión de la distribución del producto.

Ilustración 22

Organigrama Propuesto



Nota. Elaboración propia

15.4. Descripción de cargos funciones

<table>
<tr><td colspan="3">Manual de Funciones</td></tr>
<tr><td>Cargo</td><td colspan="2">Administrador</td></tr>
<tr><td>Cantidad</td><td colspan="2">1</td></tr>
<tr><td>Objetivo del Cargo</td><td colspan="2">Dirigir, coordinar y supervisar todas las operaciones de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales, financieros y operativos, garantizando eficiencia y control en los procesos.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Conocimientos y Habilidades</td><td>Experiencia</td><td>Mínimo 3 años en cargos administrativos, manejo de personal y gestión logística.</td></tr>
<tr><td>Conocimiento</td><td>Gestión empresarial, control de inventarios, manejo de proveedores, administración financiera y normativa sanitaria (INVIMA).</td></tr>
<tr><td>Habilidades</td><td>Liderazgo, toma de decisiones, planeación estratégica, comunicación asertiva y orientación a resultados.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Funciones</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Supervisar las operaciones diarias de compra, distribución y comercialización del pollo.
• Coordinar los procesos administrativos, financieros y logísticos.
• Establecer y mantener relaciones con proveedores y clientes.
• Controlar los costos operativos y buscar estrategias de optimización.
• Velar por el cumplimiento de las normas sanitarias y de calidad.
• Dirigir al personal operativo y administrativo, asignando funciones y responsabilidades.
• Presentar informes de resultados y proyecciones a la gerencia.</td></tr>
</table>

Nota. Elaboración propia

Manual de Funciones	
Cargo	Auxiliar Administrativo
Cantidad	1
Objetivo del Cargo	Apoyar las labores administrativas, comerciales y contables, asegurando el adecuado registro y control de la información de la empresa.

Conocimientos y Habilidades	**Experiencia**	Mínimo 1 año en cargos similares.
	Conocimiento	Manejo de software de oficina, facturación, atención al cliente, archivo y gestión documental.
	Habilidades	Organización, atención al detalle, capacidad de trabajo bajo presión y servicio al cliente.
Funciones		
• Apoyar al administrador en la gestión de pedidos y coordinación logística. • Realizar registros de ventas, compras y control de inventario. • Elaborar facturas y documentos administrativos. • Atender llamadas, correos y solicitudes de clientes. • Mantener actualizado el archivo físico y digital de la empresa. • Apoyar en la coordinación de pagos a proveedores y control de gastos.		

Nota. Elaboración propia

Manual de Funciones		
Cargo	Almacenamiento y apoyo logístico	
Cantidad	5	
Objetivo del Cargo	Realizar actividades de recepción, cargue, descargue, organización y despacho del producto, asegurando el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.	
Conocimientos y Habilidades	**Experiencia**	Mínimo 6 meses en manejo de alimentos o logística de distribución.
	Conocimiento	Buenas prácticas de manipulación de alimentos, control de inventarios y almacenamiento en frío.
	Habilidades	Trabajo en equipo, responsabilidad, fuerza física, puntualidad y orientación al cumplimiento.
Funciones		

- Recibir y verificar el producto proveniente de la planta de sacrificio.
- Cargar y descargar los vehículos de distribución.
- Mantener el área de bodega limpia y organizada.
- Realizar control visual de calidad del producto.
- Apoyar en la limpieza y desinfección de canastillas y vehículos.
- Reemplazar temporalmente a conductores o auxiliares en caso de incapacidad o ausencia.

Nota. Elaboración propia

Manual de Funciones		
Cargo	Distribución	
Cantidad	18	
Objetivo del Cargo	Garantizar la entrega oportuna del producto a los clientes, asegurando la cadena de frío, el cumplimiento de las rutas asignadas y la satisfacción del cliente.	
Conocimientos y Habilidades	**Experiencia**	Mínimo 2 años en conducción de vehículos de carga liviana o refrigerada.
	Conocimiento	Normas de tránsito, manejo de carga perecedera, rutas de distribución regionales, mantenimiento preventivo de vehículos.
	Habilidades	Responsabilidad, puntualidad, comunicación efectiva, trabajo en pareja, capacidad de adaptación y servicio al cliente.
Funciones		
• Transportar el producto desde la planta hasta la bodega y posteriormente a los clientes. • Verificar las condiciones del vehículo antes y después de cada ruta. • Mantener la temperatura adecuada en los termoquines. • Cumplir con las rutas establecidas y horarios de entrega. • Reportar novedades o retrasos al área administrativa. • Apoyar en la descarga del producto y en la atención directa al cliente. • Realizar limpieza y desinfección del vehículo después de cada jornada.		

Nota. Elaboración propia

16. Estudio financiero

16.1. Presupuesto de inversión

16.1.1. Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos proyectada busca fortalecer la capacidad operativa y logística de la empresa para atender el aumento en la comercialización del producto. Estos activos permiten mejorar la eficiencia en transporte, conservación y manejo del pollo, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y la continuidad del servicio.

Tabla 24
Activos fijos

Activo	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Vida Util	Depreciación Anual
Camión CQR	3	125.000.000	375.000.000	10	37.500.000
Cuarto frio	1	45.000.000	45.000.000	15	3.000.000
Canastillas	500	15.000	7.500.000	3	2.500.000
			427.500.000		43.000.000

Activo	Cantidad	Valor unitario	Valor Total	Vida Util	Depreciación Anual
Canastillas compradas en el año 4 2029	500	17.250	8.625.000	3	2.875.000
			8.625.000		2.875.000

Nota. Elaboración propia

16.1.2. Inversión en Capital de trabajo

La inversión total del proyecto asciende a $504.835.868, financiada con capital propio, destinada a la adquisición de activos fijos y al capital de trabajo necesario para respaldar la operación y expansión de la empresa en su proceso de comercialización y distribución de pollo.

Tabla 25
Capital de trabajo

IINVERSION	
Activos Fijos	427.500.000
Capital de Trabajo	146.963.743
Adecuaciones y de traslado	25.000.000
Total	599.463.743

Nota. Elaboración propia

16.2. Presupuesto de Ingresos

El pronóstico de ventas mensual se proyecta con un crecimiento constante del 2,6% mensual, de acuerdo con la tasa de expansión del sector avícola reportada por Fenavi. (2025). Bajo este escenario, los ingresos de la empresa presentan un incremento progresivo, pasando de $6.056.250.000 en enero a $8.032.019.662 en diciembre, reflejando la estabilidad y sostenibilidad del mercado. Los costos variables crecen proporcionalmente al volumen de ventas, mientras que los costos fijos se mantienen constantes en $52.335.868 mensuales. Esta proyección evidencia una tendencia positiva en la comercialización del pollo, respaldando la viabilidad de la expansión propuesta.

Tabla 26
Pronóstico de venta

PRONOSTICO DE VENTAS MENSUAL				Crecimiento mensual	2,60%	
	Enero	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**
Ingresos	6.056.250.000	6.213.712.500	6.375.269.025	6.541.026.020	6.711.092.696	6.885.581.106
Costo Variable	5.736.100.000	5.885.238.600	6.038.254.804	6.195.249.428	6.356.325.914	6.521.590.387
Costos Fijos	52.335.868	52.335.868	52.335.868	52.335.868	52.335.868	52.335.868

Julio	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Total año**
7.064.606.215	7.248.285.977	7.436.741.412	7.630.096.689	7.828.479.203	8.032.019.662	84.023.160.504
6.691.151.737	6.865.121.683	7.043.614.846	7.226.748.832	7.414.644.302	7.607.425.054	79.581.465.588
52.335.868	52.335.868	52.335.868	52.335.868	52.335.868	52.335.868	628.030.416

Nota. Elaboración propia

16.3. Presupuesto de Costos y Gastos

Los gastos operativos y de comercialización reflejan los costos necesarios para mantener en funcionamiento la operación mensual de la empresa, desde la compra del pollo hasta su distribución final. Estos incluyen los servicios básicos de la bodega, el pago de nómina y honorarios, así como los costos asociados al transporte, sacrificio, mantenimiento, refrigeración y consumo de combustible.

Tabla 27
Presupuesto gastos

Gastos Mensuales aproximados	
Arriendo bodega nueva aproximados	6.000.000
Arriendo local	2.650.000
servicios publicos actual local	1.786.535
Servicios pulicos aproximados	1.300.000
Nomina 28 trabajadores con todo lo de ley	110.192.308
Seguro camiones termoquin	19.600.000
Seguro camiones ruta Villavicencio -fusa	4.345.000
Internet	89.900
Honorarios del contador	1.000.000
Total	**146.963.743**

Nota. Elaboración propia

Tabla 28
Presupuesto costo

Actividad	Costo mensual
Diesel	42.000.000
Peajes	31.500.000
Mantenimiento	8.400.000
Refrigeración	3.500.000
Limpieza	6.300.000
Seguro	900.000
Sacrifico	300.000.000
Pollo canal	5.100.000.000
Transporte	240.000.000
Gastos	3.500.000
Total	**5.736.100.000**

Nota. Elaboración propia

16.4. Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio indica que la empresa necesita vender 82.771 kilos de pollo mensualmente, lo que equivale aproximadamente a 33.108 pollos al mes, considerando un peso promedio de 2,5 kilogramos por unidad. Con un precio de venta de $9.500 por kilo y un costo variable de

$7.724,47, el margen de contribución por kilo es de $1.775,53, equivalente al 18,69%. Esto significa que, a partir de este nivel de ventas, la empresa cubriría la totalidad de sus costos fijos mensuales, estimados en $146,963,743 comenzando a generar utilidades a partir de ese volumen de comercialización.

Tabla 29
Punto de Equilibrio

Venta pollo kilo	$ 9.500	
Precio de venta unit	$ 9.500	
Costo Fijo	146.963.743	
Costo variable	7.724,47	
Margen de contribución	1.775,53	18,69%
PE.	82.771,60	Kilos al mes
	33.108,64	pollos al mes

Nota. Elaboración propia

16.5. Flujo de Caja

16.5.1. Flujo de caja proyectado Mensual

El flujo de caja proyectado refleja una operación financieramente sostenible, en la cual la empresa genera una utilidad neta mensual de aproximadamente $60,362,733 millones, después de impuestos y considerando los costos fijos, variables y la depreciación. Este resultado permite evidenciar una adecuada capacidad de recuperación de la inversión inicial, estimada en $504,835,868 millones, financiada con capital propio, compuesta por activos fijos y capital de trabajo y las adecuaciones pertinentes. La generación constante de flujo positivo indica que el proyecto es rentable y cuenta con el potencial para sostener la expansión prevista en la comercialización y distribución del pollo.

Tabla 30
Flujo de caja proyectado Mensual

	Inversión	Mensual
Ingresos		6.056.250.000
Costo Variable		5.793.350.000
Costos Fijos		146.963.743
Otros Gastos (més uno)		25.000.000
Depreciación		3.583.333,33
Utilidad antes de impuestos		87.352.924
Impuesto del 35%		30.573.523
Utilida Neta		56.779.400
Más depreciación		3.583.333,33
IINVERSION		
Activos Fijos	- 427.500.000	
Capital de Trabajo (Dos meses	- 146.963.743	
FLUJO DE CAJA	**- 574.463.743**	**60.362.733,72**

Nota. Elaboración propia

16.5.2. Flujo de caja proyectado anual proyectado

El flujo de caja proyectado a cinco años muestra una tendencia sostenida de crecimiento, impulsada por el incremento promedio del 2,6 % anual en el sector avícola, según FENAVI (2025), y el ajuste del 9,5 % en los costos fijos debido al aumento salarial proyectado. Los ingresos pasan de $84.023 millones en el primer año a $93.108 millones en el quinto, evidenciando una expansión constante de la operación, se evidencia un gasto en el mes primero de año 1 de $25.000.000 que corresponde a las adecuaciones pertinentes a la bodega nueva y en el año 4 de $8.625.000 es la compra de las canastillas nuevamente pues estas tiene vida útil de 3 años.

Tabla 31
Flujo de caja proyectado anual proyectado

	Inversión 0	1	2	3	4	5
Ingresos		84.023.160.504	86.207.762.677	88.449.164.507	90.748.842.784	93.108.312.696
Costo Variable		80.375.740.253	82.465.509.499	84.609.612.746	86.809.462.678	89.066.508.707
Costos Fijos		1.763.564.916	1.931.103.583	2.114.558.423	2.315.441.474	2.535.408.414
Otros Gastos (més uno)		25.000.000			8.625.000	
Depreciación		43.000.000	43.000.000	43.000.000	43.375.000	43.375.000
Utilidad antes de impuestos		1.815.855.335	1.768.149.595	1.681.993.337	1.571.938.633	1.463.020.575
Impuesto del 35%		635.549.367	618.852.358	588.697.668	550.178.521	512.057.201
Utilida Neta		**1.180.305.968**	**1.149.297.237**	**1.093.295.669**	**1.021.760.111**	**950.963.374**
Más depreciación		43.000.000	43.000.000	43.000.000	43.375.000	43.375.000
IINVERSION						
Activos Fijos	- 427.500.000					
Capital de Trabajo	- 146.963.743					
FLUJO DE CAJA	**- 574.463.743**	**1.223.305.968**	**1.192.297.237**	**1.136.295.669**	**1.065.135.111**	**994.338.374**

Nota. Elaboración propia

16.6. Evaluación financiera

Los resultados financieros del proyecto reflejan una alta rentabilidad y una recuperación eficiente de la inversión. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 209 % indica que el rendimiento del proyecto supera la tasa de oportunidad del 15 %, lo que demuestra que invertir en la expansión de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. es significativamente.

El Valor Presente Neto (VPN) de $3.244 millones y el Valor Neto Actualizado (VNA) de $3,818 millones confirman que el proyecto genera un retorno positivo después de descontar los costos iniciales y el valor del dinero en el tiempo. Finalmente, una tasa de retorno estimada en 12 meses evidencia una recuperación rápida del capital invertido, validando que la propuesta es financieramente viable, sostenible y de alto impacto económico para la empresa.

Tabla 32
Evaluación financiera

TIR		209%
Tasa oprtunidad		15%
VNA	$	3.818.846.630
VPN	$	3.244.382.887
TASA RETORNO	12 meses	

Nota. Elaboración propia

Los indicadores ROA y ROE se calcularon utilizando como base los resultados financieros del año 2024, lo que permitió proyectar el impacto de la expansión en el Año 1. En 2024, la empresa registró una utilidad neta de $620.606.000, activos por $2.242.089.000 y un patrimonio de $1.444.852.000, cifras que sirvieron como punto de partida para estimar el incremento de activos asociado a la inversión y reflejar la mejora esperada en la rentabilidad. Con la expansión, la utilidad neta proyectada aumenta a $1.223.305.968, lo que eleva el ROA a 45,82%, evidenciando una mayor eficiencia en el uso de los activos. Del mismo modo, el ROE alcanza 84,67%, demostrando un incremento significativo en la rentabilidad del capital aportado por los socios.

Tabla 33
Indicadores de rentabilidad

	2024	AÑO 1	Indicadores
Utilidad Neta	620.606.000	1.223.305.968	ROA
Total Activos	2.242.089.000	2.669.589.000	45,82%
Utilidad Neta	620.606.000	1.223.305.968	ROE
Total Patrimonio	1.444.852.000	1.444.852.000	84,67%

Nota. Elaboración propia

17. Conclusiones

El análisis de la capacidad actual de producción y comercialización de la Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. permitió establecer con precisión que la empresa opera en el límite de su capacidad instalada. Tanto la infraestructura existente compuesta por el local y una bodega utilizada principalmente como punto de acopio y parqueadero como los cuatro vehículos termoquín y los tres congeladores industriales, funcionan al máximo de su rendimiento diario. La producción de 6.000 pollos diarios, abastecida mediante compra externa y complementada con una producción propia mínima, permite atender la demanda actual, pero no ofrece ningún margen de maniobra para absorber picos de consumo, ingresar a nuevos mercados o ampliar rutas. Este hallazgo evidencia una clara restricción operativa: el modelo logístico actual no puede sostener un crecimiento adicional sin una inversión significativa en infraestructura, equipamiento y flota. Por ello, se concluye que la empresa requiere una bodega más amplia, con capacidad para maniobrar y parquear siete camiones termoquín, áreas adecuadas para recepción y refrigeración, y espacios que permitan optimizar los tiempos de cargue, descargue y despacho. La ampliación logística no solo mejoraría la eficiencia, sino que incrementaría la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado.

El estudio de la demanda y del entorno competitivo reveló que existen oportunidades claras para la expansión comercial del negocio. El consumo de pollo en los departamentos de Cundinamarca, Tolima y Huila presenta un comportamiento ascendente, y Bogotá emerge como un mercado con alto potencial, tanto por su densidad poblacional como por la demanda constante de productos frescos en los sectores minorista, institucional y gastronómico. La encuesta aplicada a 201 establecimientos del sector avícola confirmó la existencia de una demanda insatisfecha asociada a tiempos de entrega, continuidad en el suministro y disponibilidad de producto, aspectos donde Tío Pollo S.A.S. podría posicionarse de manera competitiva si logra aumentar su capacidad diaria. Asimismo, el análisis de la competencia demuestra que, aunque existen empresas consolidadas con mayor infraestructura, la organización mantiene ventajas importantes en servicio, cumplimiento y cercanía con el cliente, lo que fortalece su posicionamiento y le

permite aprovechar oportunidades de expansión hacia mercados de mayor escala. En este sentido, la demanda creciente evidenciada en el aumento progresivo de ventas y la ampliación de la base de clientes representa una oportunidad estratégica que respalda plenamente la propuesta de expansión.

El estudio técnico y financiero confirmó que la expansión no solo es viable, sino altamente rentable. La inversión proyectada de $599.463.743, destinada a la adecuación de una nueva bodega, la adquisición de tres camiones termoquín adicionales, la ampliación del sistema de refrigeración y la optimización de los procesos logísticos, genera indicadores financieros favorables y consistentes. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 209% y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de $3.818.846.630 demuestran que el proyecto recupera rápidamente la inversión en un periodo menor a un año y genera una rentabilidad sostenida en el tiempo. Estos resultados reflejan la solidez económica de la propuesta y la pertinencia de invertir en el fortalecimiento de la estructura logística y comercial de la empresa. En conclusión, la expansión hacia una capacidad de 10.000 pollos diarios se configura como una estrategia sostenible, coherente con la demanda del mercado, alineada con las oportunidades identificadas y respaldada por indicadores financieros que evidencian una alta rentabilidad y una mejora sustancial en la competitividad regional de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S.

18. Recomendaciones

Se recomienda que laDistribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. avance hacia un proceso de expansión planificado y gradual que priorice el fortalecimiento de su capacidad operativa. La adecuación de una bodega de mayores dimensiones con áreas definidas para cargue y descargue, cuarto frío, maniobra simultánea de siete vehículos termoquín y espacio para operaciones administrativas es una necesidad inmediata, ya que la infraestructura actual opera al límite y no permite absorber el crecimiento de la demanda. De igual manera, la adquisición de tres camiones termoquín adicionales y la implementación de sistemas tecnológicos de monitoreo de temperatura, registro de entregas y trazabilidad logística, permitirán mejorar la eficiencia de la cadena de frío, reducir tiempos de distribución y aumentar la confiabilidad del servicio ofrecido a los clientes.

A partir del análisis de la demanda y de los patrones de compra identificados en la encuesta aplicada a 201 establecimientos del sector avícola, se recomienda fortalecer la estrategia comercial con acciones orientadas a ampliar y consolidar la base de clientes. Resulta pertinente establecer alianzas de suministro con asaderos, supermercados y carnicerías, garantizando acuerdos comerciales formales que brinden estabilidad en los volúmenes de venta. Asimismo, se sugiere diseñar una estrategia de fidelización basada en la calidad del producto, los tiempos de entrega y la continuidad del servicio, aspectos percibidos por los clientes como factores diferenciadores frente a la competencia. La incursión progresiva en el mercado de Bogotá debe abordarse como un objetivo estratégico, dado el alto potencial de consumo y la oportunidad de aumentar significativamente los ingresos mediante rutas optimizadas y acuerdos de abastecimiento programado.

En cuanto al componente financiero, los resultados obtenidos demuestran que el proyecto es altamente rentable, por lo que se recomienda ejecutar la inversión bajo un esquema de control presupuestal estricto que priorice la compra de activos productivos, la adecuación de la infraestructura y la optimización del capital de trabajo. Es importante establecer un sistema de seguimiento trimestral a los indicadores financieros TIR, VAN, flujo de caja y punto de equilibrio— para evaluar la evolución del

proyecto y garantizar la sostenibilidad económica en el corto y mediano plazo. Finalmente, se aconseja crear un fondo de reinversión empresarial que permita modernizar continuamente los equipos, fortalecer la logística y mantener la competitividad operativa, asegurando así un crecimiento estable frente a la dinámica del mercado avícola regional.

Bibliografía

Avinews. (2024, diciembre 18). *Colombia: Sector avícola registra un crecimiento de 2,8% en el 2024*. Avinews Latinoamérica. https://avinews.com/colombia-sector-avicola-registra-un-crecimiento-de-28-en-el-2024/#:~:text=En%20el%202025%2C%20las%20proyecciones,industria%20clave%20para%20el%20pa%C3%ADs.

Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=22469

Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=19299

Blocher, E. J., Juras, P. E., Smith, S. D.(2023). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=31449

Chopra, S. (2020). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. Pearson Educación. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=9397

Cruz Vega, L. J. (2023). *Práctica con proyección empresarial en producción de pollo de engorde en la granja San Joaquín de la empresa "Operadora Avícola Colombia S.A.S." en Lebrija, Santander*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/05caeba3-0a37-4485-8f70-4af7d4cf0662/content

Don Hellriegel, J., Slocum, J.(2021). *Administración*. Cengage. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=16598

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2021). *Caracterización económica del sector avícola en el departamento de Cundinamarca*. Diseñado por Acierto Creativo ACPC Publicidad. FENAVI. https://fenavi.org/wp-content/uploads/2022/01/Caracterizacion-Cundinamarca-2021.pdf

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. (2023). *Avicultura en las 1.000: Boletín 382 – Programa Económico Avícola*. FENAVI. https://fenavi.org/wp-content/uploads/2023/07/Fenaviquin_ed3822023.pdf

Federación Nacional de Avicultores de Colombia – FENAVI. (2024). *Boletín informativo No. 393: Resultado y expectativa 2023-2024*. https://fenavi.org/wp-content/uploads/2024/01/Fenaviquin_ed3932024.pdf

Fenavi. (2024). *El sector avícola registra un crecimiento de 2,8% en el 2024*. Federación Nacional de Avicultores de Colombia. https://avicultores.com/el-sector-avicola-registra-un-crecimiento-de-28-en-el-2024/

FENAVI (2025) Federación Nacional de Avicultores de Colombia https://fenavi.org/

Flórez Uribe, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Ediciones de la U.. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=5588

Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D.(2023). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=32928

Gallardo Cervantes, J. (2021). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión para ciencias económico-administrativas*. Delta Publicaciones. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=14857

González Cap era, I. A., & Reyes Mejía, L. C. (2016). *Planteamiento de un modelo de costos para la Granja El Sauce basado en un diagnóstico al sector avícola en Santander*. Pontificia Universidad

Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36150/GonzalezCaperaIngridAndrea2016.pdf?sequence=1

Gutiérrez, M. de los Á. (2025). *Colombia consolida su liderazgo en la industria avícola: Del consumo interno a la conquista de mercados globales*. El Espectador. https://avinews.com/colombia-consolida-su-liderazgo-en-la-industria-avicola-del-consumo-interno-a-la-conquista-de-mercados-globales/#:~:text=Paralelo%20al%20huevo%2C%20el%20consumo,la%20ca%C3%ADda%20registrada%20en%202021.

Hernández Sampieri, R. (2023). *Metodología de la Investigación Plus*. McGrawHill - Plus. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=34866

Jacobs, F. R. (2022). *Administración de operaciones Plus*. McGraw Hill - Plus. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=29225

López Usca, Deyvis Yonathan (2017). *Estudio de factibilidad para la instalación de una granja avícola dedicada a la producción y comercialización de pollo engorde vivo en el distrito La Joya - Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. https://repositorio.unsa.edu.pe/items/b7a647e5-b127-4f59-b526-34ceb2a34d36

Ñaupas Paitán, H., Palacios Vileta, J. J., Romero Delgado, H. E., Valdivia Dueñas, M. R.(2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=8046

Pacheco Munévar, A. E. (2023). *Práctica con proyección empresarial en el área de producción de pollo de engorde en la empresa "Operadora Avícola Colombiana S.A.S.", Curití, Santander*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/8627d9d8-61f0-4fb9-947d-db457b01fc56/content

Parada, A. F., & Becerra, J. J. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una producción avícola de gallinas ponedoras en Tame, Arauca*. Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/a9537779-7bb5-4116-8859-1860a42770b2/content

Robbins, S. P., Coulter, M. (2023). *Administración*. Pearson Educación. https://www-ebooks7-24-com.ucundinamarca.basesdedatosezproxy.com/?il=32870

Rodríguez, D. K. (2025, agosto 25). *Producción de huevo y pollo en Colombia mantiene crecimiento en el primer semestre*. El Espectador. https://www.portafolio.co/economia/agro/produccion-de-huevo-y-pollo-en-colombia-2025-crecimiento-consumo-y-precios-638426

Anexos A

Encuesta sobre la demanda y comercialización de productos avícolas

La presente encuesta forma parte del estudio de factibilidad para la expansión de las operaciones de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. en el municipio de Fusagasugá y sus alrededores. Su propósito es recopilar información sobre los hábitos de compra, necesidades, nivel de satisfacción y proyecciones de demanda del mercado avícola local.

La información obtenida será tratada con carácter confidencial, de acuerdo con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, que regulan la protección de datos personales en Colombia. Los resultados se utilizarán exclusivamente con fines académicos y de análisis empresarial.

Agradecemos su colaboración y el tiempo dedicado para responder con sinceridad cada una de las preguntas.

Objetivo de la encuesta: Recolectar información sobre la demanda, los hábitos de compra y la percepción del mercado respecto a los productos avícolas, con el fin de evaluar la viabilidad de ampliar la producción y comercialización de pollo por parte de Distribuidora Avícola Tío Pollo S.A.S. en la región de Fusagasugá y municipios cercanos.

Tipo de negocio que representa *

- Tienda de barrio/ Salsamentaría
- Supermercado
- Plaza de mercado / carnicería
- Restaurante / asadero
- Other: .....

¿En qué municipio se encuentra ubicado su negocio? *

- Departamento del Cundinamarca
- Departamento del Tolima
- Departamento del Huila
- Bogotá

¿Con qué frecuencia compra pollo para su negocio? *

- Diario
- Varias veces por semana
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

¿Cuál es el volumen promedio que compra en cada pedido? *

- Menos de 50 kg
- Entre 50 y 100 kg
- Entre 100 y 300 kg
- Entre 300 y 400 Kg
- Entre 400 y 500 Kg
- Más de 500 kg

Anexo B



Nota. Oscar Clavijo Vanegas, técnico operativo de la Secretaría de Agricultura y Ambiente