



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI

**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS DE GRADO

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRESAS DE
POLLO AL MERCADO BOLIVIANO”**

AUTORES:

**CASTRO MERA MIRIAN CRISTINA
MERO FLORES ROSA JESSICA**

TUTOR: Abg. Raúl Cedeño.

MANTA

MANABÍ

ECUADOR

2015 - 2016


IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES:	CASTRO MERA MIRIAN CRISTINA	
APELLIDOS:	CASTRO MERA	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	PORTOVIEJO – MANABI	
FECHA DE NACIMIENTO:	13 MAYO DE 1978	
CEDULA DE IDENTIDAD:	091858699-1	
ESTADO CIVIL:	CASADA	
TELEFONOS:	0984337295	
CORREO ELECTRONICO	micricastro@hotmail.com	
RESIDENCIA:	MANABI- MANTA – SAN AGUSTIN	
DIRECCION DOCIMICILIO:	CALLE ALBERTO CANTOS	
TITULOS ACEDEMICOS	CONTADOR BACHILLER EN CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	
ESTUDIOS ACTUALES:	CURSO DE INGLÉS	
COMPETENCIAS LABORALES:	PERSONA CON ACTITUD COLABORADORA CON GANAS DE SUPERACIÓN Y DE TRABAJAR EN EQUIPO CAPAZ DE ASUMIR, RESPONDER, DAR BUENOS RESULTADOS EN LAS TAREAS ENCOMENDADAS COMO LÍDER.	
EXPERIENCIA LABORAL:	ADMINISTRADORA DE FARMACIA	
ACTIVIDADES ACTUALES:	COMERCIANTE	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	BRINDAR UN SERVICIO DE EXPORTACIÓN DE PRESAS DE POLLO/CALIDAD.	

IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	ROSA JESSICA	
APELLIDOS:	MERO FLORES	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANTA	
FECHA DE NACIMIENTO:	8 DE MAYO 1985	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1310725260	
ESTADO CIVIL:	SOLTERA	
TELEFONOS:	0939598582	
CORREO ELECTRONICO	merojessica@hotmail.es	
RESIDENCIA:	MANABI – MONTECRISTI –	
DIRECCION DOCIMICILIO:	CALLE ROCAFUERTE Y PICHINCHA	
TITULOS ACEDEMICOS	TÉCNICO EN COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN ESPELIZACIÓN INFORMÁTICA	
ESTUDIOS ACTUALES:	EGRESADA DE LA FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
COMPETENCIAS LABORALES:	PERSONA CON ACTITUD EMPRENDEDORA, CAPAZ DE REALIZAR LAS TAREAS QUE SE LE ASIGNAN, ADEMÁS DE GRAN ESPIRITU, COLABORACIÓN EN EQUIPO	
EXPERIENCIA LABORAL:	ADMINISTRADORA DE CABINAS TELEFONICAS ADMIISTRADORA DE ALMACEN A LA MODA	
ACTIVIDADES ACTUALES:	COMERCIANTE	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	MEJORAR LA IMAGEN Y CALIDAD DE EXPORTACIÓN DE LAS PRESAS DE POLLO.	

IDENTIFICACION DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

NOMBRES:	RAUL ANTONIO	
APELLIDOS:	CEDEÑO INTRIAGO	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANO	
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANTA	
FECHA DE NACIMIENTO:	30 DE MAYO DE 1964	
CEDULA DE IDENTIDAD:	130406363-7	
ESTADO CIVIL:	CASADO	
TELEFONOS:	0991418174	
CORREO ELECTRONICO	Raulcedeno69@hotmail.com	
RESIDENCIA:	MANTA	
DIRECCION DOCIMICILIO:	Cdla. "Las Brisas" MZ -10 lote # 5	
FORMACIÓN ACEDEMICA	Lcdo. En Física y Matemáticas Abogado de la Republica	
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Abogado 16 años Profesor 25 años	
EXPERIENCIA DOCENTE:	23 años en la ULEAM	
PRINCIPALES CURSO Y SEMINARIOS:		
OTRAS ACTIVIDADES		
ROL EN EL PROYECTO DE GRADO	DIRECTOR DE TESIS	

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los ____ días del mes de _____ del año _____, a las ____h____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó (presentaron) a defender su Proyecto de Grado:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRESAS DE POLLO AL MERCADO BOLIVIANO”

para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** las estudiantes **MIRIAN CRISTINA CASTRO MERA** con C.I. #091858699-1 y **ROSA JESSICA MERO FLORES** con CI.# 131072526-0

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: ____/10 (_____sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: ____/10 (_____sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: ____/10 (_____sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

(Título, nombres y apellidos completos)
PROFESOR MIEMBRO
TRIBUNAL 1

Eco. Wilfrido Figueroa Pico
DECANO DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE
GRADO

(Título, nombres y apellidos completos)
PROFESOR MIEMBRO
TRIBUNAL 2

ABG. RAUL CEDEÑO
DIRECTOR DEL PROYECTO DE
GRADO

(Título, nombres y apellidos completos)
PROFESOR MIEMBRO
TRIBUNAL 3

(Título, nombres y apellidos completos)
SINDICO(SECRETARIA) DE LA
FACULTAD
SECRETARIO GENERAL DEL
TRIBUNAL

ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el (los) señor(es):

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
	Director	
	Profesor-Miembro 1	
	Profesor-Miembro 2	
	Profesor-Miembro 3	

Eco. Wilfrido Figueroa Pico
DECANO DE LA FACULTAD

DECLARACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRESAS DE POLLO AL MERCADO BOLIVIANO”**, ha sido desarrollado por las egresadas, Castro Mera Mirian Cristina Y Mero Flores Rosa Jessica, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. del _____

De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

Egda. Castro Mera Mirian Cristina

Egda. Mero Flores Rosa Jessica

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRESAS DE POLLO AL MERCADO BOLIVIANO**”, ha sido desarrollada por las egresadas, Castro Mera Mirian Cristina y Mero Flores Rosa Jessica, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. del _____ De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

PROFESOR LECTOR 1

PROFESOR LECTOR 2

PROFESOR LECTOR 3

DEDICATORIA

El contenido de esta tesis va dedicado a todas las personas que contribuyeron a que culminara mis estudios superiores con éxito, en especial a Dios, quien ha guiado paso a paso durante toda la trayectoria universitaria; mis padres que con sus ejemplos virtuosos me han ayudado a tener una personalidad formada y definida; a mi pequeña Andrea que sirva de guía y de apoyo en un futuro y a toda mi familia y amigos que han puesto su granito de arena para que el día de hoy quede plasmado y señalado este proyecto con una respuesta a mi dedicación, perseverancia y deseos de triunfar.

Rosa Mero

DEDICATORIA

Con acendrada devoción y justo orgullo dedico este contenido de tesis a Mis padres por darme la vida con la bendición de Dios, a mis hermanos quienes siempre fueron mi apoyo, a mis hijos quienes son la razón de mi existir Isaac, Benjamín y Jesús a mi esposo por ser mi apoyo incondicional, a la inolvidable memoria de mi Abuelita Amada y Abuelo Justiniano quienes desde el cielo iluminan el sol y las estrellas para que todo sea más hermoso a toda mi familia, amigos y a todos quienes de una u otra forma colocaron su granito de arena para que en este día quede plasmado este pequeño esfuerzo como producto de mi dedicación, perseverancia y deseos de seguir triunfando.

Cristina Castro

AGRADECIMIENTO

Con esta frase, expresamos nuestros sentimientos de gratitud para con la universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí". "Silenciosamente llegamos a las aulas de la facultad, llenas de esperanzas; y silenciosamente nos alejamos llenas de gratitud".

Gracias a nuestros queridas(os) profesoras(es) y Lectores, en especial al distinguido Abg. Raúl Cedeño Tutor y profesor de nuestra prestigiosa carrera cuya capacidad profesional y espiritual, ha hecho posible el desarrollo de este proyecto, para quien va nuestro reconocimiento, gratitud, consideración y estima sincero.

Cristina y Rosa

ÍNDICE GENERAL

Capítulo I: Generalidades	1
Introducción.....	1
1.1 Resumen Ejecutivo.....	2
CAPÍTULO II:.....	3
2 PLAN ESTRATÉGICO	3
2.1 Objetivos del Capítulo.....	3
2.2 Análisis Estratégico:.....	3
2.2.1 Análisis del macro entorno	3
2.2.2 Macro ambiente del Negocio.....	6
2.2.2.1 Principales Características del Mercado Bolivia	6
2.2.3 Factores sociales y culturales de Bolivia	7
2.2.4 Perfil del Consumidor Boliviano	7
2.2.5 Factores Demográficos	8
2.2.6 Auditoria a la Competencia	8
2.2.7 Análisis de la industria	9
2.2.7.1 Antecedentes generales y evolución de la industria	9
2.2.8 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.....	11
2.2.9 Identificación y caracterización de la competencia.....	12
2.2.10 Dimensionamiento de la oferta potencial	13
2.2.11 . Identificación y caracterización de la demanda.....	16
2.2.12 Dimensionamiento de la demanda actual y potencial	17
2.2.13 Análisis interno (Empresa)	17
2.2.13.1 Análisis de capacidades estratégicas	17
2.2.3.11. Recursos tangibles.....	18
2.3 Análisis FODA	18
2.3.1 FORTALEZAS.....	18
2.3.2 Oportunidades:.....	19
2.3.3 Debilidades	19
2.3.4 Amenazas.....	20
2.3.5 Viabilidad estratégica de invertir.....	20
2.4 Planteamiento Estratégico	20

2.4.1	Visión y Misión	20
2.4.1.1	Misión.....	20
2.4.1.2	Visión.....	21
2.5	Objetivos Estratégicos.....	21
2.5.1	Estrategias.....	21
2.5.2	Sistema de Valores	21
CAPÍTULO III:		22
3	Plan Comercial	22
3.1	Objetivos del capítulo.....	22
3.2	Análisis del Mercado de Referencia.....	22
3.2.1	Tipo y estructura de mercado	22
3.3	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	23
3.4	Identificación y análisis de la competencia directa	25
3.5	Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	25
3.6	Demanda insatisfecha del mercado de referencia	26
3.7	Demanda que atenderá el proyecto	27
3.8	Plan de Comercial	28
3.8.1	Objetivos del plan comercial	28
3.8.2	Mix de Marketing	28
3.8.3	Atributos y Beneficios del Producto.....	31
3.8.4	Adaptación o modificación requerida.....	32
3.8.5	Componentes Centrales del Producto.....	32
3.8.6	Componentes del Envase.....	33
3.8.7	Componentes del Servicio de Apoyo	34
3.8.8	Estrategia de Marca	34
3.8.9	Auditoria y Estrategia del Precio.....	34
3.8.10	Partida Arancelaria	35
3.8.11	Comparativos Precios de la Competencia	36
3.8.12	Auditoria de la estructura de precios:	37
3.8.13	Fijación del Precio de Venta Unitario	38
3.8.14	Costo Total Unitario	38
3.8.15	Costos Logísticos:.....	39
3.8.16	Métodos de Cobro Internacional	39

3.8.17	Auditoría y Estrategia de Distribución	39
3.8.18	Modo de Transporte.....	40
3.8.19	Puerto/aeropuerto de origen y destino	40
3.8.20	Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino	41
3.8.21	Tipo de embalaje requerido	42
3.8.22	Tipo de Contenedor a utilizar	45
3.8.23	Documentación requerida.....	46
3.8.24	Cadena de distribución	48
3.8.25	Canal de distribución específico.....	48
3.8.26	Auditoria y Estrategia de Promoción.....	49
3.9	Concepto de posicionamiento	50
3.10	Concepto de eslogan.....	50
3.11	Estrategia de mix de publicidad	50
Capítulo IV:.....		52
4	Plan Técnico-Organizacional	52
4.1	Objetivos del capítulo.....	52
4.2	Plan técnico	52
4.2.1	Capacidad de producción.....	52
4.2.2	Plan de producción	52
4.2.3	Localización.....	52
4.2.4	Macro Localización	53
4.2.5	Micro Localización.....	53
4.2.6	Recepción del producto	53
4.2.7	Requerimientos de la materia prima	54
4.2.8	Almacenamiento.....	54
4.2.9	Envase de las presas de pollo	55
4.3	Etiquetado.....	55
4.3.1	Tecnología Necesaria para la Producción	55
4.3.2	Distribución instalaciones (layout)	57
4.3.3	Plan de abastecimiento	57
4.3.4	Plan de abastecimiento de insumos	58
4.3.5	Plan de abastecimiento de mano de obra.....	59
4.3.6	Plan de abastecimiento de tecnología de producción	60

4.4 Plan Organizacional	60
4.4.1 Datos generales de la empresa	60
4.4.2 Proceso de toma de decisiones	60
4.4.3 Arquitectura organizacional: organigrama	61
4.4.4 Distribución de funciones y responsabilidades	61
4.4.5 Producción – Puesto Jefe de Planta	62
4.4.6 Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	62
4.4.7 Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	64
4.4.8 Marco legal relacionado a la operación de la empresa	64
4.4.9 El objeto social	65
4.5 Puesta en marcha	65
Capítulo V:	66
5 Plan Financiero.....	66
5.1 Objetivo del Plan Financiero.....	66
5.2 Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años).....	66
5.3 Plan de Inversión	66
5.3.1 Inversiones en activos fijos.....	66
5.3.2 Inversiones en activos diferidos e intangibles	67
5.3.3 Inversiones en capital de operación.....	67
5.3.4 Flujo de depreciaciones de activos fijos y de activos diferidos e intangibles	68
5.4 Plan de Financiamiento	69
5.4.1 Estrategia de financiamiento	69
5.4.2 Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)	69
5.4.3 Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC).....	69
5.5 Proyecciones de Ingresos Operacionales	70
5.5.1 Proyección de los precios	70
5.5.2 Proyección de los ingresos	70
5.6 Proyecciones de costos y gastos operacionales	71
5.6.1 Mano de obra directa	71
5.6.2 Gastos indirectos de fabricación.....	72
5.6.3 Proyección de gastos operacionales	73
5.6.4 Gastos de marketing y ventas	74
5.7 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	74

5.8 Flujos de Fondos del Proyecto	75
5.9 Evaluación Financiera del proyecto VAN/TIR	75
5.9.1 PAY BACK	76
5.9.2 Punto de Equilibrio.....	76
5.9.3 Análisis e Interpretación de los resultados de la evaluación Financiera	77
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
Anexos.....	83

INDICE DE GRAFICO

Grafico 1 Crianza de Pollos.....	1
Grafico 2 Análisis del Macro Entorno.....	3
Gráfico 3 Mapa La Paz.....	4
Grafico 4 Mapa Funcional.....	9
Grafico 5 Análisis Estructural	11
Grafico 6 Producción Oferta del Pollo	14
Grafico 7 Producción de carne de pollo	24
Grafico 8 Consumo de carne de pollo por departamento	24
Grafico 9 Consumo per cápita del pollo en Bolivia	27
Grafico 10 Pollo en crecimiento.....	30
Grafico 11 Calidad del pollo	31
Grafico 12 Mapa Logístico de ruta.....	40
Grafico 13 Parte frontal del envase	44
Grafico 14 Características del Contenedor.....	45
Grafico 15 Circuito de relación Vendedor-Comprador.....	50
Grafico 16 Tecnología para la Producción.....	56
Grafico 17 Modelo de bandeja para presas de pollo	56
Grafico 18 Tipo caja para empaque.....	56
Grafico 19 Presas seleccionadas al vacío	56
Grafico 20 Toma de decisiones	60
Grafico 21 Funciones y Responsabilidades.....	61

INDICE DE TABLA

Tabla 1 Oferta Potencial	14
Tabla 2 Oferta del Pollo.....	14
Tabla 3 Propiedades del Producto	32
Tabla 4 Precios de la competencia	36
Tabla 5 Tiempos de Nacionalización	47
Tabla 6 Macro Localización del Proyecto	53
Tabla 7 Requerimiento de Materia Prima.....	54
Tabla 8 Abastecimiento de Materia Prima	57
Tabla 9 Requerimientos de Insumos	58
Tabla 10 Plan de abastecimiento	59
Tabla 11 Plan de abastecimiento	60
Tabla 12 Activos fijos - Áreas Administrativas	62
Tabla 13 Equipos de Computación.....	63
Tabla 14 Equipo de Oficina.....	63
Tabla 15 Personal Administrativo	64
Tabla 16 Inversiones en Activos Fijos	67
Tabla 17 Inversiones de Activos Diferidos	67
Tabla 18 Flujo de Depreciaciones	68
Tabla 19 Estrategia de Financiamiento	69
Tabla 20 Amortización	69
Tabla 21 Promedio Ponderado	69
Tabla 22 Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	70
Tabla 23 Proyección de los Precios	70
Tabla 24 Proyección de los Ingresos	71
Tabla 25 Proyección de Costos y Gastos Operacionales.....	71
Tabla 26 Mano de obra directa	71
Tabla 27 Gastos indirectos de fabricación.....	72
Tabla 28 Gastos Operaciones	73
Tabla 29 Gastos de Marketing.....	74
Tabla 30 Estado de Pérdidas y Ganancias	74
Tabla 31 Flujos de Fondos del Proyecto	75

Tabla 32 TMAR.....	76
Tabla 33 Payback.....	76
Tabla 34 Punto de Equilibrio.....	77

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

Introducción

La actividad avícola ha pasado a ser una de las principales actividades dentro de las explotaciones agropecuarias para convertirse en una verdadera industria. La carne, definida como tejido animal, es una fuente de proteínas, minerales y grasas en la dieta humana, su consumo aporta poca carga calórica y colesterol, por lo que su ingesta se recomienda a la población en general. Es así que la carne de pollo se encuentra entre los suministros de alimentos y fuente de abastecimiento, ya sea por su disponibilidad en los mercados de consumo y por los precios cómodos para el consumidor.

Se denomina carne de pollo¹ a los tejidos procedentes del pollo (Gallus), constituida por todos los tejidos blandos que rodean la estructura del esqueleto; incluye la piel, cobertura grasa, tendones, vasos, nervios, aponeurosis y todos aquellos tejidos que no se separan durante el sacrificio.

Por lo antes expuesto, la crianza de pollos se ha despegado y está mejorando la producción. La crianza de pollos en la actualidad es rentable por su rentabilidad es promovida por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP.

Considerando la problemática detallada anteriormente es oportuno realizar un "Plan de negocios para la comercialización de presas de pollo al mercado Boliviano" así mismo para permitir fortalecer la comercialización de nuestro producto en el mercado Boliviano.



Grafico 1 Crianza de Pollos

¹Decreto 4238/68, SENSA Argentina

1.1 Resumen Ejecutivo

Este proyecto fue desarrollado con el fin de crear una empresa dedicada a la comercialización y exportación del pollo en presas seleccionadas hacia el mercado La Paz – República de Bolivia, teniendo como objetivo principal el estudio de mercado, la gestión de recursos y la implementación de los procesos necesarios para que el proyecto sea encaminado al éxito.

Factores que motivan a la creación de la empresa.

- La carne de pollo es un producto de consumo universal.
- Importancia que tiene el Ecuador como país exportador de pollo.
- La creación de nuestro propio trabajo y la generación de empleo.
- La demanda insatisfecha de algunos mercados del mundo.

El Capítulo I aborda la Introducción y Resumen Ejecutivo.

El Capítulo II se caracteriza por el entorno macro y micro, la visión y misión, y plan estratégico del negocio.

El Capítulo III contiene todo lo referente al estudio de Mercado, el mismo que contiene su estructura, características del producto, análisis del mercado, oferta y demanda, comercialización, precio, canal de distribución.

El Capítulo IV es todo lo referente al Plan Técnico Operativo Organizacional.

El Capítulo V abarcamos lo referente al estudio Financiero.

Finalizando con las conclusiones, recomendaciones como aporte de los autores de este proyecto teniendo una apertura de información válida de consulta para estas y futuras generaciones.

CAPÍTULO II:

2 PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Objetivos del Capítulo

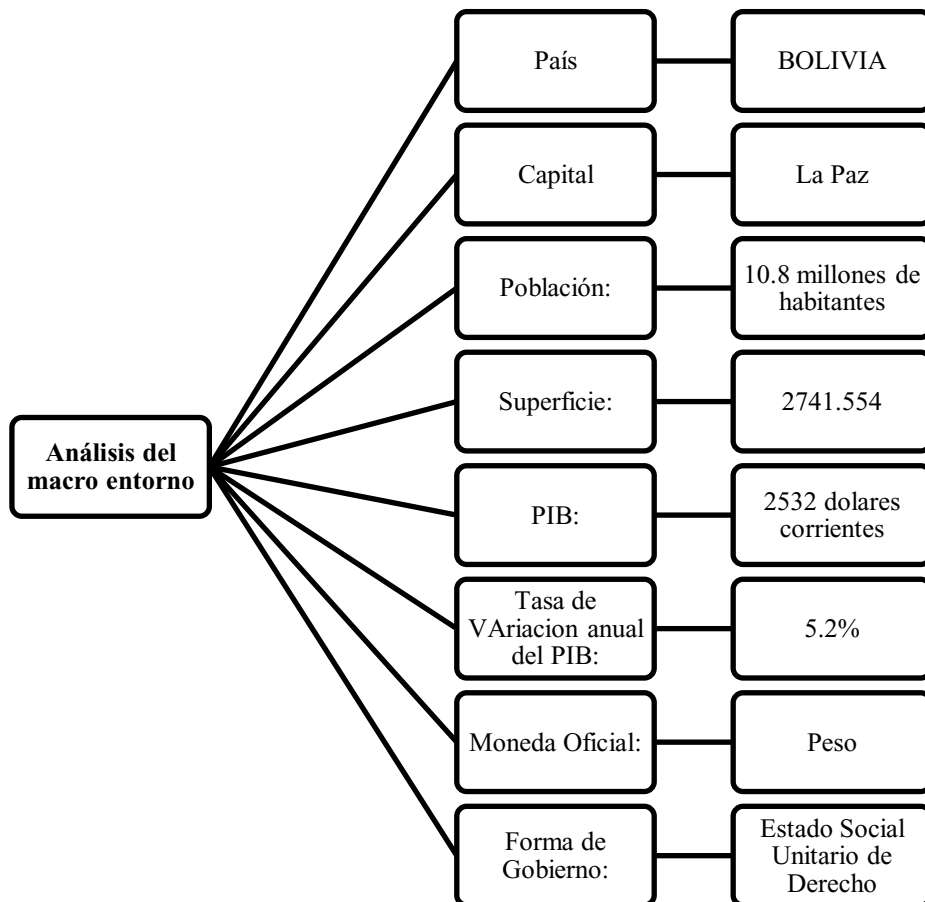
Efectuar un estudio investigativo que permita fortalecer la realización del plan de negocios para la comercialización de pollo al departamento La Paz de la República de Bolivia.

2.2 Análisis Estratégico:

La empresa identificará el mercado sobre el que desea competir, por lo tanto seleccionará las estrategias de comercialización. Este análisis dará lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos, además del análisis interno, que permita evaluar el desempeño de la organización.

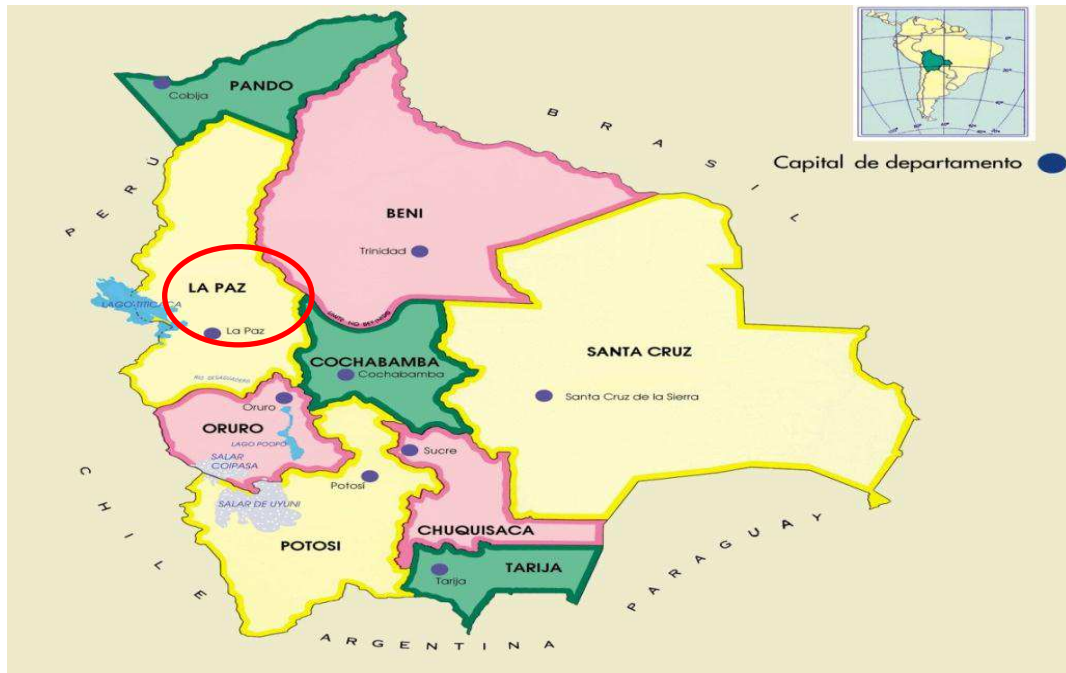
2.2.1 Análisis del macro entorno

Grafico 2 Análisis del Macro Entorno



La Paz, el costo del pollo se mantiene al alza en el mercado interno de Bolivia, pese a que el Gobierno de ese país firmó un convenio con la empresa IMBA para mantener el precio de este alimento.

Gráfico 3 Mapa La Paz



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+santa+cruz+de+bolivia&tbm=isch&source=iu&imgil=NO3eFYU5SCUm5M%253A%253Bhttps%253A%252F%252Fencrypted-tbn2.gstatic.com>

Varios mercados y centros de abasto de la ciudad de La Paz, el viceministro de Defensa de los Derechos del Usuario y del Consumidor, manifestaron su preocupación por que no se logró estabilizar el valor del pollo en la canasta familiar.

El Ministerio de Desarrollo Rural llegó a un acuerdo con IMBA para que el precio (del kilo de la carne de pollo) llegue al consumidor a 13 bolivianos y no ha ocurrido eso hasta los actuales momentos. Lo que se provocaría a que las importaciones por dicho país aumentarían, entonces es ahí que nosotros aprovecharíamos este canal comercial para nuestras exportaciones desde Ecuador.

Tras un control efectuado en la zona Garita de Lima y en la avenida Buenos Aires (La Paz), el intendente Municipal, informó que los precios de este producto alcanzan los Bs 14,50. “El argumento de las vendedoras es que sólo IMBA ha firmado el convenio con el Gobierno; entonces, el resto de los precios de los productos varía de acuerdo con el precio de distribución de cada empresa”.

Reportes de los principales mercados y puntos de abasto pequeños dan a conocer que el kilo de pollo se vende, en promedio, en Bs 15 al consumidor final. Para bajar el precio de este producto, el Gobierno viene entablando negociaciones con diferentes productoras avícolas para llegar así a acuerdos similares al que se alcanzó con IMBA.

El gerente general de ALG, dijo que el acuerdo al que se arribó anteriormente con el Gobierno “sigue vigente”. Según este convenio, el precio del pollo está determinado por el precio del maíz.

“Si el quintal de maíz costaba entre 35 a 40 bolivianos, el precio del kilo de pollo para el público debía ser de 12,50 bolivianos. Al precio actual de 96 bolivianos el quintal (de maíz), el precio más o menos debería estar en 15 bolivianos”. Mientras se mantenga esta situación, remarcó la empresa ha instruido a sus distribuidores que “en ningún caso” el precio del kilo de la carne de pollo exceda los “15 bolivianos”.

Según Fuentes, las inspecciones conjuntas en los diferentes centros de abasto para el control del precio del pollo y otros productos continuarán. “Hay subidas y bajadas en los precios, pero lo del pollo es preocupante.

Según la lista oficial de precios que proporciona semanalmente el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), al menos cuatro productos más de la canasta básica bajó de precio. Dentro de ello está el pollo.

El Presidente de la Asociación de Comerciantes de Aves del mercado número 1 de la ciudad de Guayaquil, indicó que la disminución del valor de la libra de pollo se debe a que hay más producción en las granjas avícolas.

En todo caso, es importante señalar que el nivel de consumo en nuestro país es inferior al nivel de la comunidad Andina, donde se supera los 30 kg/hab/año. Si relacionamos el consumo nacional por persona con otros países se nota la diferencia, por lo que se considera que la tendencia para los próximos años es creciente.

Según estadísticas de la Corporación Nacional de Avicultores (CONAVE), el valor de la producción nacional de carne de pollo representa el 5.6% del PIB agropecuario y la de huevos el 2.5%. Si se incluye la producción de pavos, embutidos y otros renglones menores, el sector avícola en conjunto aporta con el 9% al PIB del sector.

En términos productivos, se puede mencionar que en promedio, a nivel nacional se producen de 280 a 290 huevos por ponedora al año, con una mortalidad inferior al 3% en todo el ciclo, mientras que en “broilers” (variedad de pollo desarrollada específicamente para la producción de carne), la tasa de conversión es de 1.18 Kg de balanceado por cada Kg de carne de ave, con una mortalidad de entre 5% al 8%, parámetros equiparables a los de la media internacional.

Lo importante aquí es que mientras en Ecuador el precio de la carne de pollo baja, en el país de destino: Bolivia, ésta sube de precio. Entonces esto nos beneficiaría debido a los costos de producción.

2.2.2 Macro ambiente del Negocio

2.2.2.1 Principales Características del Mercado Bolivia²

- En el año 2011 la cifra del PIB fue de 17.336 millones de euros, con lo que Bolivia es la economía número 100 en el ranking de los 180 países de los que se publica el PIB
- Bolivia tiene el mayor interés sobre el contexto internacional por la tendencia de los precios de las materias primas que exporta.
- Los precios de éstas permanecen en niveles elevados, a pesar de la desaceleración de las economías de la China y la India en 2012
- El año 2012 la economía boliviana repitió el patrón que ha caracterizado su desempeño en el período de bonanza.

Durante la gestión 2012 la economía boliviana registró un crecimiento de +5,2% (Bs 36.046 MM⁴, base 1990), que es similar al nivel de crecimiento del año anterior, lo que representa un PIB per cápita de USD 2.232. Este resultado muestra indicios de estabilización en el ritmo de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), en contraste al desempeño económico del período 2006-2010, que ha mostrado fluctuaciones importantes de un año a otro, pero que a partir del 2011 tienden a disminuir (Milenio, 2013: 17)³

²AEMP. Estudio de Mercado de pollo parrillero. (2013)

³El crecimiento del PIB se situó en promedio en +4,4% en la última década, por lo que el crecimiento de la gestión 2012 se encuentra por encima de éste promedio de largo plazo.

2.2.3 Factores sociales y culturales de Bolivia

Consultando a Solares⁴ (2010):

Bolivia Según datos que publica el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD en su Informe del Desarrollo Humano a Bolivia se lo sitúa en el puesto 117, en la categoría de países de desarrollo humano moderado entre un grupo de 175 países, tomando tres dimensiones básicas: i) vida larga y saludable, que toma como base la esperanza de vida al nacer; ii) acceso a conocimientos, dimensionado a través de la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en enseñanza primaria, secundaria y terciaria; y, iii) nivel de vida digno, medido fundamentalmente por el PIB per cápita.

Bolivia tiene una sociedad heterogénea y desigual, hay pobreza extrema concentrada fundamentalmente en el área rural. En materia de salud existen problemas muy complejos que tienen que ver con la disponibilidad y acceso a los servicios médicos. Casi dos tercios de la población boliviana es pobre (60.6% en el 2005 y 59.9% en el 2006), siendo la población con niveles de pobreza extrema -aquella que vive con menos de un dólar al día - más de la mitad de la catalogada como pobre (38% para el 2005 y 37.7% para el 2006).

En cuanto a los niveles de desempleo se han incrementado notoriamente en los últimos años. Las condiciones del desarrollo económico y social de Bolivia, enfrenta múltiples desafíos en la perspectiva de revertir una situación de postergación e inequidad, aunque el dilema de la actual cuestión social es transformar una sociedad desigual, altamente estratificada y con limitaciones de movilidad social, respetando las diferencias étnicas, culturales y regionales que garantice la estabilidad del país.

2.2.4 Perfil del Consumidor Boliviano

El perfil del consumidor boliviano en la actualidad no se determina por la forma de consumir los productos avícolas, considerando que esta actividad comprende la producción de carne de pollo (pollo parrillero) y la de huevo (huevo comercial) para consumo. De

⁴Solares⁴ G. Alberto (2010). Derecho de Economía y Ciencias Sociales. [En línea]. Consultado el: [15, 2, 2014]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/814/FACTORES%20SOCIALES%20EN%20BOLIVIA.htm>

acuerdo a Lamelas et al.⁵, (2011), ambos productos derivan de cadenas productivas que, si bien poseen aspectos en común desde el punto de vista de la biología, son diferentes en cuanto a la genética que les da inicio, las instalaciones, los actores, los establecimientos, etc., delimitando claramente dos actividades distintas con características propias. (p.1).

Respecto a los niveles de consumo de pollo, se puede establecer que existe una correlación directa entre la triplicación de los niveles de producción con los de consumo en un periodo de 10 años. Los niveles de consumo per cápita se han duplicado, por motivos de precios y cuestiones de salud (más sana que las carnes rojas).

2.2.5 Factores Demográficos

Según el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia⁶, El crecimiento de la población, de acuerdo a los resultados de los censos nacionales de población, La tasa de crecimiento de la población estimada en el 2010, es del 1,69%; la de natalidad de 26,41 por cada mil habitantes; y la tasa de mortandad del 8,05%, también por cada mil habitantes. La mortalidad infantil estimada es del 57,52 por cada mil nacidos vivos, y la expectativa de vida es de 62 y 67 años para los hombres y las mujeres respectivamente.

De acuerdo al Censo Nacional de población y Vivienda⁷ (2012), La población de Bolivia aumentó, algo más de 10 millones de habitantes en el año 2012, lo que significa que el tamaño de la población se multiplicó cerca de cuatro veces durante el periodo de 62 años. En el 2012, los departamentos de La Paz, Oruro, Santa Cruz, Beni y Pando registran tasas de alfabetismo superiores al promedio nacional de 94,98 por ciento; sin embargo Chuquisaca, Cochabamba, Potosí y Tarija presentan tasas inferiores

2.2.6 Auditoria a la Competencia

Dentro del consumo de carne de pollo, Bolivia, es uno de los países que representa una oferta exportable de gran calidad, tomando en cuenta que la demanda de pollo, se incrementa cada vez más. La Republica del Ecuador presenta fortalezas frente a la competencia, debido al crecimiento del sector avícola para la comercialización de la carne de pollo.

⁵LAMELAS, K., MAIR, G. y BECZKOWSKI G. (2011). Boletín avícola: anuario 2010. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca 61.

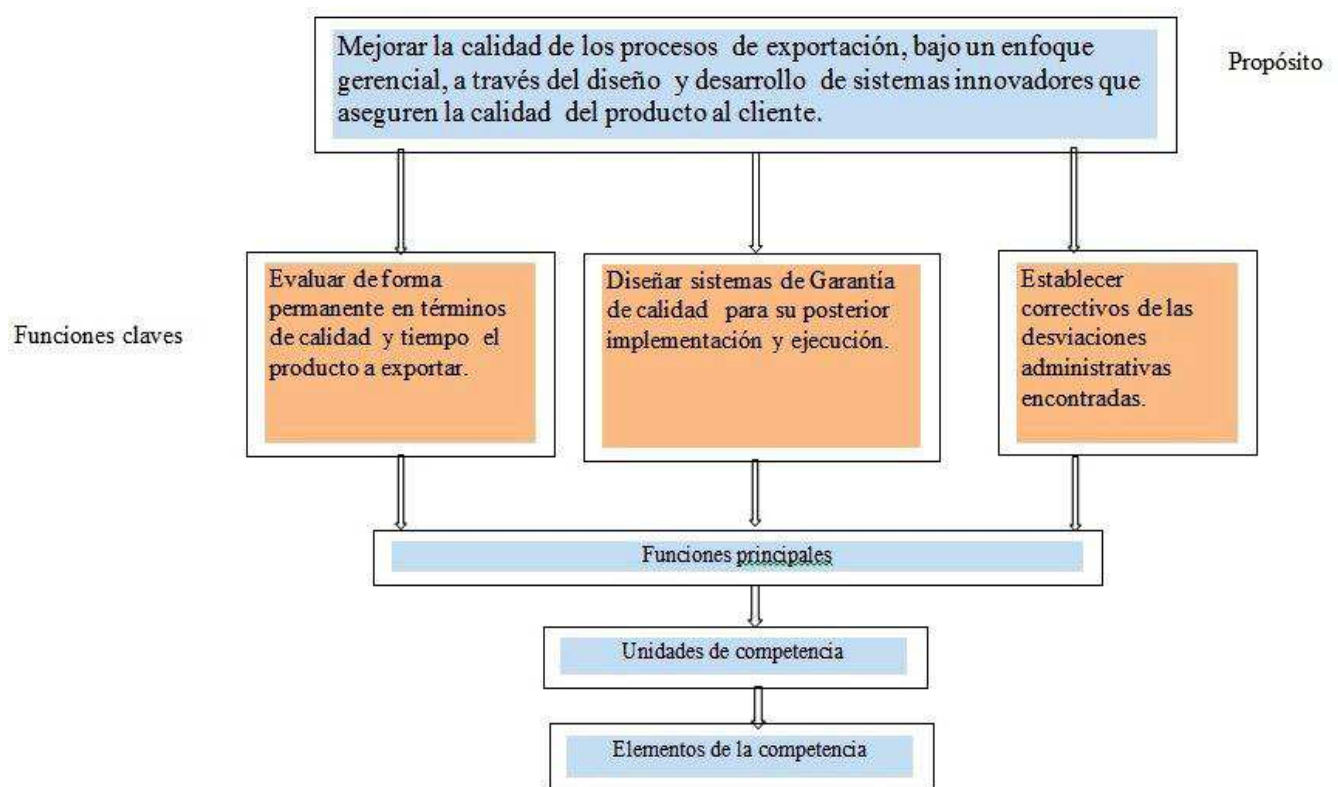
⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Bolivia

⁷Censo Nacional de población y Vivienda. (2012). INE. [En línea]. Consultado el: [15, 2, 2014]. Disponible en: <http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF/resultadosCPV2012.pdf>

La identificación de la competencia permitirá a la Empresa Mirros S. A. conocer un poco más como está estructurado el mercado de consumo de pollo en el departamento La paz de la República de Bolivia, de manera que se pueda definir los siguientes aspectos:

- La demanda que estará relacionada con el crecimiento de la producción nacional en este caso empresas de la República del Ecuador,
- Países que exportan presas de pollo al mercado boliviano
- Empresas bolivianas que producen y comercializan las presas de pollo.

Grafico 4 Mapa Funcional



2.2.7 Análisis de la industria

2.2.7.1 Antecedentes generales y evolución de la industria

Consultando a Carbajal⁸ (1987): El consumo de carne de pollo ha ido aumentando progresiva y paralelamente a los cambios relacionados con la industrialización, urbanización y con el desarrollo económico y social que se han producido en las últimas décadas y, de hecho, este se considera uno de los mayores cambios en los hábitos

⁸ Carbajal, A. Hábitos alimentarios de la población española. Influencia de algunos factores socioeconómicos. Tesis doctoral. Departamento de Nutrición. Facultad de Farmacia. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 198.

alimentarios de la población de los países desarrollados. Su consumo antes de 1950 estaba asociado con ocasiones festivas, especialmente con la comida del domingo, quizás porque hasta 1958 la carne de pollo era más cara que la de cordero, vacuno o cerdo y en la actualidad es una de las más populares. (p.198).

El punto débil de la industria avícola radica, por un lado, en el costo de las materias primas, debido a la combinación de los aranceles ad-valorem con los derechos específicos de las franjas de precios para el maíz duro y la soya (grano producto marcador vinculado), que elevan los costos de importación y por ende los domésticos; esta situación se agravó con el fenómeno de El Niño, porque se tuvieron que realizar mayores importaciones con incrementos sustanciales en los gravámenes totales, sin que existiera opción de obtener materia prima a nivel local.

En el Ecuador la producción de carne de pollo es de mayor importancia debido a que existe una gran demanda de la población por las carnes blancas, ya que este es un producto sano, fresco y accesible a la economía de los ecuatorianos.

Las grandes empresas dedicadas a la avicultura y específicamente a la crianza y comercialización de carne de pollo como PRONACA, abastecen a los macro y micro mercados de las ciudades de la República del Ecuador y en la actualidad se están presentando fuertes demandas de este producto por parte de los países del exterior sobre todo suramericano, siendo este el caso de Bolivia.

Haciendo referencia a la producción de carne de pollo Bolivia tiene un déficit de al menos 24 mil toneladas anuales. Por ello debido a los escasos índices de producción de carne de pollo, el precio de este alimento subió en hasta 3 bolivianos el kilo en los mercados nacionales.

El viceministro de Desarrollo Rural y Agropecuario, informó que la producción de carne de pollo reportó un déficit de al menos 24 mil toneladas con relación a la demanda del mercado interno.

En esa línea, que el consumo anual per cápita de carne de pollo bajo en relación a gestiones pasadas, debido a las políticas que implementó el Gobierno enmarcadas en el incentivo a la producción de maíz, además de regular e incrementar la venta de soya a los productores polleros.

El consumo per cápita está por encima de los 30 kilos, existió una mala producción y estamos regulando el precio.

La meta del Gobierno es fijar un "precio justo" en la carne de pollo que no afecte al consumidor final ni al productor.

"Si excede, afectará al consumidor pero tampoco puede bajar demasiado porque afectará al productor, por eso hablamos de un precio justo que equilibra", remarcó.

2.2.8 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Amenaza de los Nuevos Proveedores

Grafico 5 Análisis Estructural



Fuente: Representación gráfica del modelo de Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien

poseionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.2.9 Identificación y caracterización de la competencia

Se analiza la competencia en base a la oferta y estrategias de marketing que realicen otras empresas comercializadoras de presas de pollo tanto interno como externo.

Principales comercializadores de presas de pollo en el departamento La paz de Bolivia.

- Santa Cruz
- Cuchibamba

Indirectos:

- Pronaca
- Aki

- Gran Aki
- Tía
- Supermaxi
- Pollo Stop
- Tercena La Vaca Chonera

La marca insignia de Pronaca⁹, que a lo largo de 30 años ha logrado un altísimo posicionamiento y es sinónimo de calidad para los consumidores. Mr. Pollo cambió el hábito de consumo artesanal por un producto faenado y empacado higiénicamente bajo estrictas normas de calidad tales como: HACCP y BPM y permite garantizar la entrega de producto fresco a todos sus clientes, sin romper en ningún momento la cadena de frío, vital en esta categoría, consolidando una gran red de distribución llegando a cubrir todas las provincias del país.

2.2.10 Dimensionamiento de la oferta potencial

En la actualidad, por la contracción económica y por otros factores como la falta de visión de nuevos mercados de los productores - que no es un problema coyuntural - los criaderos de pollo no están produciendo al máximo de su capacidad; sus volúmenes de producción podrían expandirse hasta prácticamente en un 100% según opiniones de los productores. Esto implica que existe potencialmente oferta para responder a cambios en la cantidad demandada o cambios positivos en la demanda total a nivel nacional y con nuevas expectativas a nivel internacional.

Surgiendo así la idea Empresa Mirros S. A de mejorar la oferta de presas de pollo en el mercado Boliviano, se escogió como segmento objetivo (mercado meta), la ciudad de Santa Cruz por contar con la deficiencia de abastecimiento de presas de pollo en este mercado. La oferta, una vez puesta en operación será dirigida a la comercialización por la calidad, higiene y precios, todo ello permitirá identificar clientes rentables para así brindar ofertas sólidas.

La empresa exportará 53269.50 TM de presas de pollo al año, distribuidas en 13.317,38 TM por cada trimestre, siendo esto el 30% de la demanda de la población objetivo.

http://www.la-razon.com/economia/Produccion-carne-pollo-aumento_0_1975602457.html

⁹<http://www.pronaca.com/site/principalHogar.jsp?arb=1017&cdgMar=1>

Tabla 1 Oferta Potencial

	AÑOS DE TENDENCIA				
	2009	2010	2011	2012	2013
Producción nacional en Tm	320.757	383.095	376.115	373.898	401.997
Importación	85.000	85.000	86.000	88.000	104.000
Exportación	70.000	75.000	81.000	82.000	98.000
Oferta	335.757	393.095	381.115	379.898	407.997

Fuente: http://www.la-razon.com/economia/Produccion-carne-pollo-aumento_0_1975602457.html

Gráfico 6 Producción Oferta del Pollo

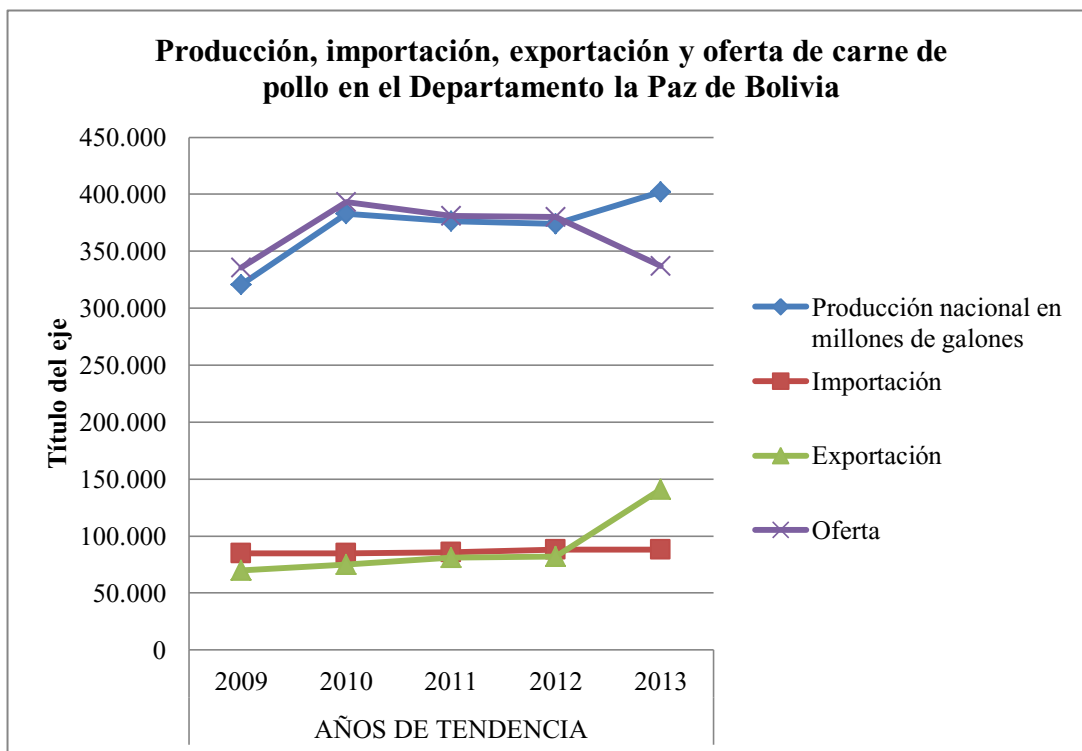


Tabla 2 Oferta del Pollo

	OFERTA (Y)	X	X.Y	X ²
2009	335.757	-2	-671.514	4
2010	393.095	-1	-393.095	1
2011	381.115	0	0	0
2012	379.898	1	379.898	1
2013	407.997	2	815.994	4
OFERTA ACTUAL	1.997.862		131.283	10

Formula

Para realizar el cálculo de la oferta potencial, se consultó en la WEB sobre datos de reportes estadísticos encontrados desde el año 2009 hasta el 2013, para esto se aplicó la siguiente fórmula lineal:

$$y = a + bx$$

$$\text{Promedio de la oferta: } a = \frac{\sum y}{n}$$

$$\text{Pendiente de la curva: } b = \frac{\sum x \cdot y}{\sum x^2}$$

Oferta potencial

$$y = a + bx$$

$$a = 1.997.862/5$$

$$a = 399.572.4$$

$$b = \frac{131.283}{10}$$

$$b = 13.128.3$$

412.700.7

Con los resultados de a y b se pudo aplicar la fórmula para encontrar la oferta potencial en los años posteriores.

	OFERTA (Y)	X
2014	410.707.7	
2015	450.085.6	

$$y = 397.572.4 + 13.128.3$$

$$y = 410.707.7$$

Para el año 2015

$$y = a + bx$$

$$y = 397.572.4 + 13.128.3 x^4$$

$$y = 397.572.4 + 52513.2$$

$$y = 450.085.6$$

Análisis de la oferta de presas de pollo en el Ecuador

Existen un sinnúmero de empresas que se encargan de comprar y comercializar las presas de pollo, destinan su producto básicamente al mercado nacional. Entre las empresas que destacan están: Tía, Akí, Gran Akí, PRONACA, SUPERMAXI, Pollo Stop, Tercena la Vaca Chonera, entre otros.

2.2.11 . Identificación y caracterización de la demanda

La creciente demanda de este producto, los costos finales para el consumidor además, de las políticas de protección del medio ambiente, hace que las empresas dedicadas a comercializar el pollo, vayan mejorando su producción para reducir sus costos.

Leyendo el diario.com¹⁰ (2012):

La avicultura es una actividad en pleno desarrollo en el país. Desde 1992, el consumo de carne de ave se incrementó en el Ecuador de 7,5 kilos por persona al año a un promedio, 23 kg. De pollo al año.

Jorge Orellana, director ejecutivo de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave), explicó que la producción local en la actualidad satisface toda la demanda de pollos del país, la cual crece a la par en el sector.

Según datos de la última encuesta del INEC sobre Superficie y Producción Agropecuaria continúa, el número de aves criadas en planteles entre 2010 y 2011 avícolas subió 7,99%.el año 2006, estudios realizados revelaron que a esa fecha existían 1567 productores, entre pequeños, medianos y grandes, en la actualidad no se conoce la cifra exacta. Esta cadena representa en su totalidad el 14% del Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario de 2011, lo que corresponde a su vez a alrededor \$11 000 millones. (p. 1)

¹⁰El diario.Com. (2012). [en línea]. Consultado el: [20, 1, 2014]. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-avicola-crece-pero-la-cadena-aun-requiere-de-incentivo-561157.html>

El promedio en Latinoamérica es de 23,9 kg. La industria avícola es de vital importancia para la economía nacional. Anualmente el consumo de pollos ha aumentado y esto ha causado una gran mejora en los procesos de producción Sin embargo, en los últimos años su crecimiento es moderado. (Pp.15-17)

Según datos, el diario electrónico La Razón¹¹, (2013):

En el periodo 2006-2012, la demanda interna de carne de pollo en la República de Bolivia subió de 270.141 toneladas métricas (TM) a 303.681 TM, lo que significa un aumento del 12,41%, según datos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. El asesor general de la Asociación de Avicultores de Cochabamba, Fernando Quiroga, sostuvo que el pollo se ha convertido en un “artículo de primera necesidad”. (p. 1)

La demanda del consumo de presas de pollo en el Departamento la Paz de Bolivia se incrementa de manera frecuente, debido al crecimiento poblacional y a los bajos costos en relación a los otros productos de carnes, es así que para el año 2015 se tendrá un consumo estimado 334.054677.6 millones de presas de pollo.

2.2.12 Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

La empresas MIRROS S. A., tiene como mercado objetivo el departamento La Paz de la República de Bolivia, donde se estima cubrir una parte de la demanda con la exportación de 53.269.50 TM al año, distribuido en 13.317.38 TM de presas de presas de pollo por trimestre. Considerando que en el Departamento la Paz¹², en el año 2013 se consumió el 1.70% (6.833,49 millones de TM) de los 401.997 millones de toneladas que consume el país.¹³

2.2.13 Análisis interno (Empresa)

2.2.13.1 Análisis de capacidades estratégicas

El presente trabajo se lo realizará por cuanto en la ciudad de Manta en los últimos años se ha convertido en un centro de La globalización, conjuntamente con el entorno económico-

¹¹ La razón. (2013). Diario Electrónico. [en línea]. Consultado el: [20, 1, 2014]. Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/Consumo-cerdo-mayor-poder-adquisitivo_0_1860414051.html (p. 1)

¹²<http://www.paginasiete.bo/economia/2013/10/6/consume-pollo-pais-sudamerica-2371.html>

¹³

social, obliga a las empresas a adoptar estrategias empresariales enfocadas a reorganizar tanto sus procesos internos como aquellos que les permitan mantener y mejorar sus relaciones con otras empresas.

El Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2010-2012 establece en sus líneas estratégicas alcanzar un crecimiento económico sostenible, el cual exige mejorar la productividad de las empresas y añadir nuevas actividades de producción agrícola e industrial; razón por la cual se considera a las empresas del sector avícola claves dentro del proyecto.

El plan de negocios es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado competitivo. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos marcados.

Éste plan de negocios no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuestas válidas a las necesidades y temas planteados.

2.2.3.11. Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar dentro de una organización, en donde los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Son aquellos que tienen una existencia, con esto se pretende comprender su potencial para crear una ventaja competitiva, para ello es necesario tener en cuenta dos cuestiones clave: ¿qué oportunidades existen para economizar en el uso de estos recursos? ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?

2.3 Análisis FODA

2.3.1 FORTALEZAS

Como principal fortaleza se puede notar que incluso por tradición el producto es considerado sano y desde el punto de vista técnico se justifica, indicando no solo su mayor contenido proteico frente a otros productos cárnicos, sino por permitir una fácil digestión y contar con todos los aminoácidos suficientes que requieren el organismo para su buen desarrollo y funcionamiento.

La carne de ave tiene un mayor contenido de proteínas en relación con otras carnes de origen animal, y el bajo contenido de su grasa no incide en la formación de colesterol, respondiendo adecuadamente a las necesidades y requerimientos del consumidor moderno.

La carne de pollo, en comparación con otras carnes de origen animal, contiene el balance de proteínas y grasas más cercano ideal alimento para el ser humano.

Es una carne sana, ya que no tiene ninguna enfermedad contagiosa que pueda poner en peligro la salud del ser humano.

2.3.2 Oportunidades:

Conocer los principales gusto y preferencia de los clientes Bolivianos, para poder satisfacer sus necesidades.

Expandirse a otras ciudades de la República de Bolivia, debido a que el producto puede ser introducido a nuevos mercados, es decir a diferentes regiones, pero para ello se deberá hacer un nuevo estudio de mercado para poder expandir.

La demanda local puede incrementarse de manera importante, a través de la participación del Estado en la promoción de la carne de pollo para consumo doméstico.

Existe un incremento importante de la demanda internacional por carnes más saludables, especialmente aquellas que contengan baja cantidad de grasas saturadas.

2.3.3 Debilidades

El mercado local no conoce los alimentos nutritivos de la carne de Pollo.

Falta de contacto con proveedores bolivianos.

Contratación de nuevos empleados, considerando que estas sean con y sin experiencia.

No tener la confianza como producto nuevo en el mercado.

Existe mucha competencia.

Concorre una alta tendencia a consumir carne de res, porcina y oveja, que son alternativos de la carne de pollo.

2.3.4 Amenazas

Las principales amenazas, son los productos que ya se encuentran en el mercado, en un estado de Madurez, quienes ya tienen una participación y aceptación considerable, entre ellos están. Tía, Akí, Gran Akí, PRONACA, SUPERMAXI, Pollo Stop, Tercena la Vaca Chonera, entre otros etc.

Ausencia de organizaciones o instituciones que promuevan la investigación aplicada.

2.3.5 Viabilidad estratégica de invertir

En promedio, un ecuatoriano come 23 kg. De pollo al año. El promedio en Latinoamérica es de 23,9 kg. La industria avícola boliviana es de vital importancia para la economía nacional. Anualmente el consumo de pollos ha aumentado y esto ha causado una gran mejora en los procesos de producción para quienes exportan carnes de pollos al mercado latinoamericano.

La avicultura es un largo proceso que empieza desde la selección del alimento balanceado de las aves, pasando por un correcto cuidado y faena del animal hasta llegar al consumidor final, quién lo preparará de lo mejor manera.

La producción de carne de pollo es uno de los rubros de mayor importancia dentro de esta actividad pecuaria; pues durante el periodo 2002 a 2005 presenta un crecimiento del 77.36%, siendo los años de mayor desarrollo 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 debido a la gran demanda de sus productos en el país y fuera de ella en este caso Bolivia muestra que esos años fue afectada por la crisis económica.

2.4 Planteamiento Estratégico

2.4.1 Visión y Misión

2.4.1.1 Misión.

Ser reconocida como una microempresa líder del sector de faenamiento y comercialización de pollos en la provincia de “MANABI”, por su alta calidad de productos y capacidad de innovación; contar con una alta eficiencia operacional y mejores márgenes del negocio, para de esta manera desarrollar una mentalidad global en sus negocios y buscar capturar las oportunidades comerciales y tecnológicas que se le presentan tanto en los mercados internos como aquellos globalizados.

2.4.1.2 Visión.

Ser una empresa líder en la comercialización de pollos faenados, que este a la vanguardia del sector de alimentos, para satisfacer las necesidades de sus consumidores y clientes, con productos de alta preferencia por su calidad y precios de valor asequible, sustentada en un equipo humano de experiencia y conductas éticas íntegras.

2.5 Objetivos Estratégicos

2.5.1 Estrategias

Crear un vínculo de confianza entre nuestros clientes bolivianos vía online, siendo transparentes en nuestro proceso de industrialización y comercialización, dando total apertura a la visita de nuestros potenciales consumidores a las instalaciones de nuestra planta, lo cual garantice que al adquirir nuestro producto, tengan la total seguridad de que otorgamos presas de pollos de calidad, esto reflejará nuestro interés en el cuidado de su salud, el de su familia y el de la sociedad en general.

2.5.2 Sistema de Valores

El proyecto será ejecutado en la ciudad de Manta de la provincia de Manabí con aportaciones de dos personas como accionistas. Las cuales se dotarán de tres componentes: uno técnico, el segundo y el tercero de carácter financiero y de mercado.

CAPÍTULO III:

3 Plan Comercial

3.1 Objetivos del capítulo

El competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros y sobre todo ganar los espacios publicitarios en la red.

La empresa MIRROS S.A. tiene como objetivo crear un plan comercial que le permita competir con los principales mercados comercializadores de presas de pollo de la República de Bolivia hacia el mercado objetivo departamento La Paz.

3.2 Análisis del Mercado de Referencia

3.3 Tipo y estructura de mercado

En la República de Bolivia, la cadena productiva del pollo, está fuertemente influenciada por la producción agrícola, que constituye la base para la alimentación que es procesada para los alimentos balanceados, con lo que se pretende obtener un producto de calidad. Entonces este producto debe ofrecer las características básicas que permitan que todo tipo de consumidor pueda llevarlo a su mesa.

Las dos entidades están interesadas en un producto de calidad certificada y que cumplan con todas las normas que las leyes exigen para la importación y exportación de productos perecederos, esto incluye la certificación sanitaria, empaçado, etiquetado y documentos necesarios para el proceso de comercialización.

A través del tiempo, el mercado ha variado y mirado más allá.

- Existen nichos de mercado dispuestos a probar un producto que ofrece una cantidad de beneficios a su salud y que a su vez les brinda los mismos beneficios en calidad y sabor.
- El producto debería ofrecer características que permitan que todo tipo de consumidor pueda llevarlo a su mesa.
- Las dos entidades están interesadas en un producto de calidad certificada y que cumplan con todas las normas que la Ley exige, en cuanto a certificación sanitaria, empaçado, etiquetado, etc.

3.4 Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

Consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que no, para ello se deben realizar una macro-segmentación del mercado o segmentación estratégica para así poder delimitar el mercado en el cual se desea competir, usualmente denominado mercado de referencia.

Para alcanzar este objetivo se requiere una respuesta combinada a tres dimensiones: grupos de clientes interesados por el producto, funciones desarrolladas para los clientes y la tecnología empleada para producir dichas funciones.

Grupos de clientes: ¿a quiénes se quiere satisfacer?

Hombres y mujeres que pertenezcan a un nivel socio-económico bajo y en adelante, que gusten de la preparación de alimentos en este caso presas de pollo.

Funciones: ¿en qué se les desea satisfacer?

Proporcionar presas de pollo elaboradas a base de cortes netamente técnicos saludable y nutritivo.

Tecnología: ¿cómo satisfacer sus necesidades?

La industria avícola es uno de los principales sectores generadores de divisas después del petróleo representando 3.84% del PIB total del Ecuador, 4% del PIB Agrícola y el 1,4% de las exportaciones privadas del país.

Además, este sector genera empleo de manera directa e indirecta a cerca del 12% de la población ecuatoriana. El sector avícola se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo, por lo que las haciendas están implementando distintas certificaciones internacionales como Global Gap, Rain Forest Alliance, entre otras.

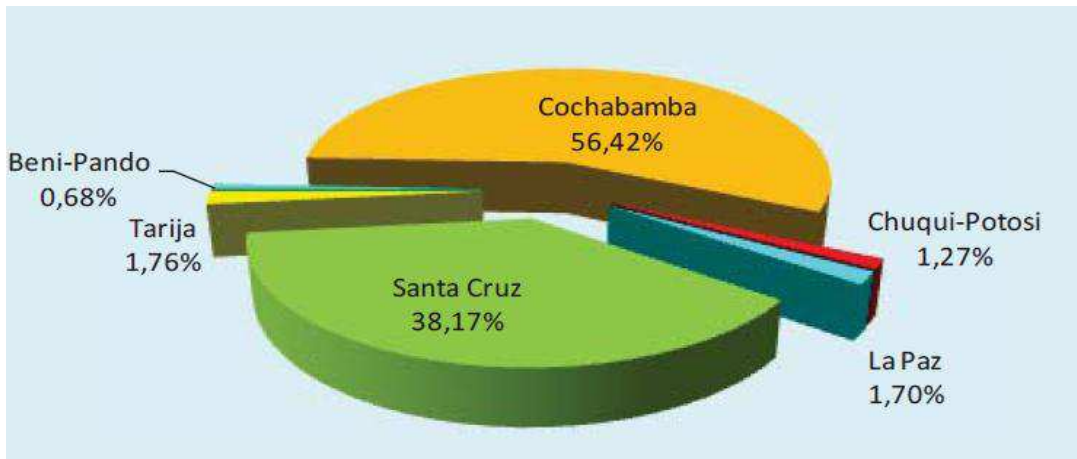
De igual manera el gremio exportador (AEBE) se encuentra en un proceso de elaboración e implementación de un sello de Responsabilidad Social.

Esto indica que se cuenta con suficientes proveedores de la materia prima necesaria para la importación de este derivado del pollo. Entre uno de los posibles proveedores con el cual se podría establecer una relación comercial.

En Bolivia se crían 190 millones de aves de corral y la demanda nacional es de 160 millones. En el siguiente cuadro se muestra la producción de carne de pollos por departamento, el mismo que se tomará como referencia para tomar el lugar a donde se exportará el producto.

Participación por departamento en la producción de carne de pollo

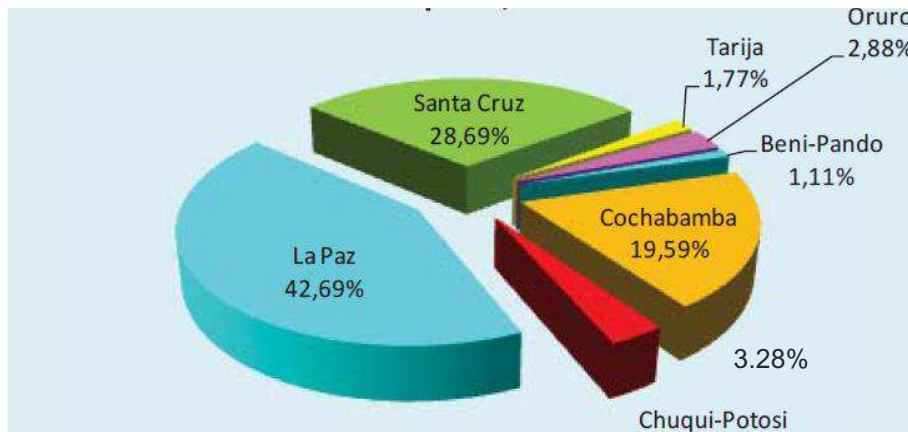
Grafico 7 Producción de carne de pollo



Fuente: Elaborado en base a datos de ADA Cochabamba

Esto indica que el departamento de Cochabamba y Santa Cruz son los mayores proveedores de la materia prima necesaria para la importación de este derivado del pollo. Sin embargo el departamento de La Paz, capital de la República de Bolivia es uno de los que menos produce y su demanda es mayor ubicándose en el 42,69% como mayor consumidor de carne de pollo, tal como se lo muestra en el siguiente gráfico

Grafico 8 Consumo de carne de pollo por departamento



Fuente: Elaborado en base a datos de ADA Cochabamba

Toda la parte occidental de Bolivia es altamente potencial en el consumo de carne de pollo, entre ellos destaca de forma importante el departamento La paz, que pese a tener una producción del 1.70% tiene una incidencia total de demanda del 42.69 % en el consumo nacional. Por lo tanto es uno de los mercados objetivos con el cual se podría establecer una relación comercial.

3.5 Identificación y análisis de la competencia directa

Un esquema de comercialización involucra la elección de un curso de acciones encaminado hacia una meta determinada. Para ello debemos definir no solo los pasos que debemos emprender, sino también sus secuencias y los recursos que debe emplearse a su vez la comercialización consiste en:

- Llamar la atención de los compradores potenciales.
- Lograr que los compradores potenciales conozcan los puntos adecuados de la venta de los productos.
- Lograr que el producto sea accesible en los lugares correctos y en el momento indicado.
- Hacer que nuestro producto sea el más atractivo para que el público lo compre y con precios acorde al proceso de producción.
- Determinar el precio correcto para que la empresa tenga ganancia.
- La diferencia entre los consumidores en gustos, necesidades y deseos, permite una diferencia de productos y mercadeo, elevando la importancia de una estrategia de segmentación adecuada como herramienta innovadora.

El Esquema de Comercialización se lo realizará a través de la vinculación indirecta entre los productores, “brókeres” y comerciantes, para que de esta manera la Empresa a crear tenga el producto para abastecer el mercado local como Internacional.

3.6 Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

En este estudio se apunta a detectar características referidas fundamentalmente a los consumidores. Una vez efectuada la macro-segmentación en productos mercado se hace necesario un análisis detallado de los segmentos o conjuntos que los integran. Para ello se

toma la micro-segmentación que tiene como objetivo destacar estos aspectos e investigar cuántos y cuáles de ellos son comunes a la mayor cantidad posible de clientes. De esta manera se podrá contar con un grupo que constituya un segmento razonable para el interés comercial y económico al cual se ha proyectado.

3.7 Demanda insatisfecha del mercado de referencia

La demanda de productos cárnicos es una conjunción de necesidades del consumidor. Esta necesidad se transforma en demanda y comienza a ser interpretada y “saciada” por el sector productivo.

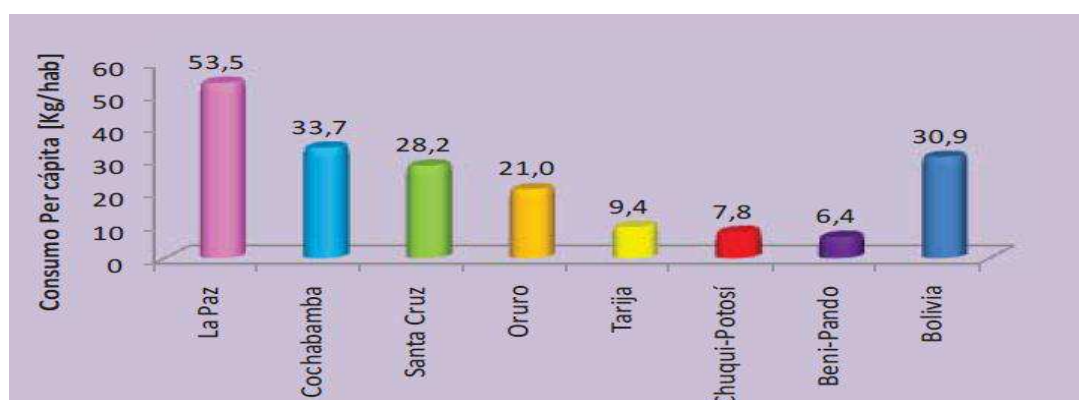
Aun cuando el mercado cuenta con una producción que cubre, cuantitativamente, la demanda de los consumidores de pollo, no ocurre lo mismo cualitativamente; es decir que este análisis parte de la hipótesis de que el mercado que no cubre totalmente las expectativas del consumidor.

El consumo nacional de pollo en Bolivia es 401.997 millones de TM, en el departamento La Paz para el año 2013 fue de 6.833,49 millones TM, equivalente al 1.70 del porcentaje total, tiene una incidencia total de demanda del 42.69 %, que sería la demanda insatisfecha¹⁴.

Los habitantes de La Paz consumen 58,88 kilos de pollo por persona al año y superan la media nacional de 31,62 kilos, según el boletín estadístico de la Asociación de Avicultores de Cochabamba con datos a 2012.

De esta forma para la determinación de la demanda insatisfecha se analizó información actualizada de la Web, cuyo objeto principal sería satisfacer las necesidades de información acerca de cuál es el porcentaje de la población que gusta de la carne de pollo. De acuerdo a esto se pudo concretar que es el Departamento La Paz el lugar seleccionado para la comercialización del producto de presas de pollo.

Grafico 9 Consumo per cápita del pollo en Bolivia



Fuente: Elaborado en base a datos de ADA Cochabamba

A diferencia de otros productos o movimientos que surgen de la tecnología y son impuestos como necesidades a la sociedad, la demanda de productos cárnicos nace en el consumidor y despierta el interés en la producción ante la potencialidad del negocio.

Existen razones de peso para augurar un rápido crecimiento del mercado de alimentos y bebidas en la mayoría de los países desarrollados y en este caso en desarrollo, como lo es Bolivia está creciendo, aunque con un ritmo menor. Las expectativas de crecimiento se basan como se menciona, en la creciente preocupación del consumidor por la salud y el medio ambiente, también en la utilización por los principales grupos empresariales que comercializan los productos, de técnicas de ventas y promoción más agresivas y dirigidas a determinados objetivos.

Finalmente se pretendió definir las características de los consumidores como por ejemplo sexo, y determinar la relación que existe entre estas variables y los usuarios del producto; conocer las ventajas e inconvenientes que presentan las diferentes alternativas en cuanto a población objetivo, ingresos per cápita, número de personas por familia y cualquier otra característica que pudiera considerarse importante para comercializar el producto.

3.8 Demanda que atenderá el proyecto

De acuerdo al censo poblacional del año 2013 Bolivia, cuenta con 10389913 habitantes, y el departamento La Paz 2.741.554 habitantes, siendo el departamento donde más se consume pollo teniendo un consumo anual del 42.69% de la producción total, en comparación con los de Santa Cruz y Cochabamba, luego vienen los demás departamentos.

Esto de acuerdo a datos del viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario el mismo se indica que la demanda ha crecido bastante y el precio tiende a estabilizarse.

En Bolivia existe alrededor de 303 mil toneladas de carne de pollo y la demanda interna es de 327 mil toneladas, por lo tanto se tiene un déficit de 24 mil toneladas de carne de pollo¹⁵. Asimismo, debido a este déficit de producción de carne de pollo, el precio de este alimento subió en hasta 3 bolivianos el kilo en los mercados nacionales.

En referencia a lo expuesto, la empresa atenderá parte de la demanda del consumo de carne de pollo en La paz de la República de Bolivia, que de acuerdo al boletín estadístico de la Asociación de Avicultores de Cochabamba¹⁶, los habitantes de este departamento consumen 58,88 kilos de pollo por persona al año y superan la media nacional de 31,62 kilos, es decir un total equivalente de 161 mil Tm anuales. De acuerdo a esto la demanda que se ha considerado cubrir es del 30% de la Población objetivo.

3.9 Plan de Comercial

3.9.1 Objetivos del plan comercial

Suministrar al mercado objetivo, el producto adecuado, en el momento y condiciones adecuadas, de forma que esté satisfecha y nos pague más de lo que cueste el producto antes de su comercialización.

3.9.2 Mix de Marketing

Auditoria y Estrategia de Producto

El producto, es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor; para el marketing es un instrumento de importancia fundamental. Por medio del Marketing mix tenemos como objetivo la introducción y presentación de un producto mejorado especialmente dirigido a las empresas que producen presas de pollo clasificado.

En la auditoria del producto se plantea la coherencia de la oferta de la empresa MIRROS S.A. con referencia a su estrategia y a los consumidores a los que se dirige. Esto indica que supone una reflexión sobre la situación en la que se encuentra la propia empresa en cuanto al producto que oferta.

¹⁵<http://boliviasol.wordpress.com/tag/precios/>

¹⁶<http://www.paginasiete.bo/economia/2013/10/6/consume-pollo-pais-sudamerica-2371.html>

El Marketing mix tendrá como objetivo, la introducción y presentación de producto de presas de pollo con mejor sabor y calidad, lo que permitirá la comercialización de este producto hacia el mercado objetivo¹⁷

Descripción del Producto

La marca “ROSSMIPOLLOS”, de la Empresa MIRROSS S.A, se basa en la comercialización de presas de pollo, como parte de la dieta alimentaria, esta es utilizada en la elaboración de diferentes platos de la comida criolla e internacional.

Definición del Producto

El producto de la carne de pollo se obtiene de la cría de pollo, el mismo que se considerará un producto de calidad para el consumo humano, por el tipo de carne y la forma criolla que se alimentará, evitando la alimentación química que perjudique la salud humana.

Desde el punto de vista microbiológico no representa ningún riesgo, siempre que se hayan respetado las buenas prácticas higiénicas y las normas de calidad.

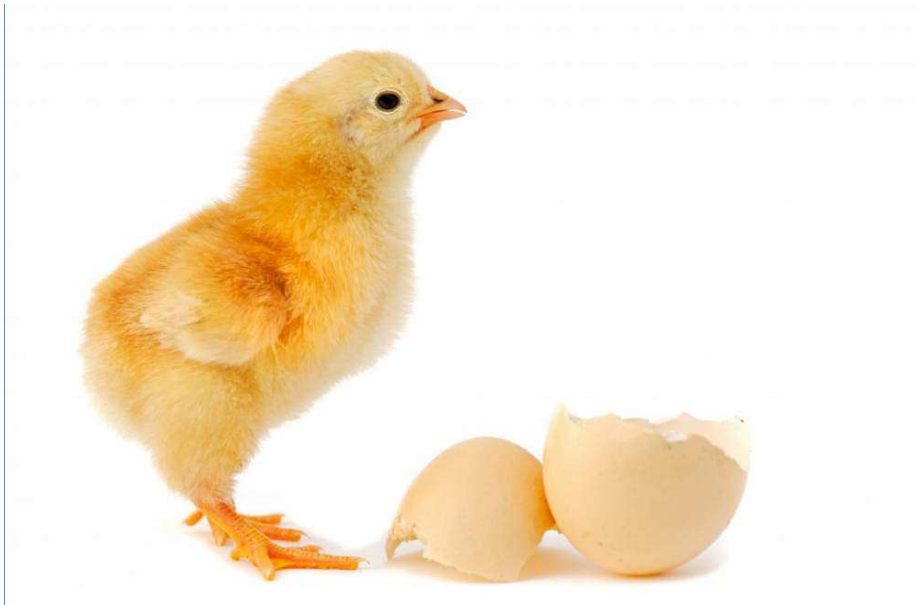
Las presas de pollo que se comercializarán, serán obtenidas de granjas avícolas que llevan un proceso adecuado para el manejo de un adecuado desarrollo de las aves durante todo el periodo de crianza y engorde, ajustando el equipo a las necesidades de los pollos, donde realizan limpieza diaria y extrema de forma periódica. Con el propósito de asegurar buenos resultados y garantizar su calidad.

Se debe tener en cuenta que los compradores del mercado de Bolivia toman en consideración la forma de crianza y el proceso de higiene que se lleva para obtener la carne de pollo. Hoy en día varios compradores que solicitan a sus proveedores certificados de calidad. Las certificaciones más solicitadas son las del Ministerio de Salud Pública

El control de las Reglamentaciones sanitarias de higiene y salud será prioritario para la fidelización del cliente y también para obtener las certificaciones necesarias.

¹⁷ <http://lapatriaenlinea.com/?nota=82345>

Grafico 10 Pollo en crecimiento



Estrategias de Bajos Costes

La empresa MIRROS S.A. deberá establecer desde un principio el control de los costos en todas las áreas de la empresa siendo ingeniosos e introducir una buena dosis de creatividad en todos los procesos para no bajar la calidad del producto final.

Crear una experiencia única para el cliente

Para adaptar esta estrategia se debe conseguir que el cliente viva una experiencia única excepcional y diferente eso hará que el cliente esté dispuesto a pagar más dinero por un producto similar.

Ofrecer calidad en el Producto

Lograr el reconocimiento de los consumidores por la calidad de presas de pollo, como producto ecuatoriano, lo que permitiría penetrar aumentar la clientela y de esta manera posicionarse a través de la imagen de ROSMIPOLLOS.

Ser innovador

Como empresa se estimulará la innovación como política empresarial, en donde se tomará en consideración la calidad del pollo y su etiquetado para la preservación del producto hasta que llegue al consumidor final.

Para el desarrollo de las estrategias de comercialización de presas de pollo se deben incluir ciertas actividades:

- Mantener el peso y en buen estado las presas de pollo para fortalecer la oferta.

Estrategias de Crecimiento

Como estrategia de crecimiento se tendrá la calidad y el precio de las presas de pollo.

Desarrollo del Producto:

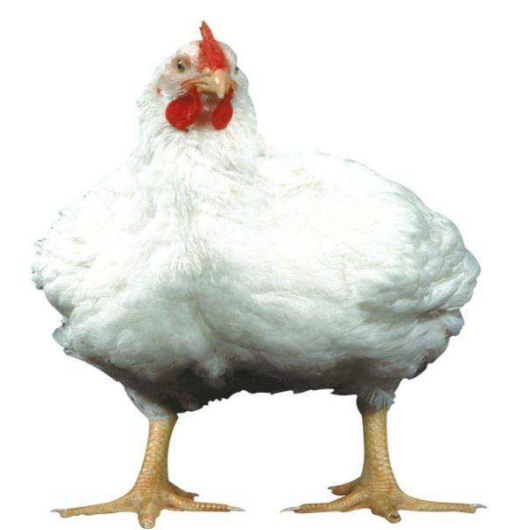
Se está consciente de que es un producto que se comercializa en los mercados, sin embargo se hace la diferenciación en el desarrollo, calidad, peso siendo esta la principal variante sobre las demás empresas vinculadas a la comercialización de presas de pollo.

3.9.3 Atributos y Beneficios del Producto

El proyecto se orienta a la comercialización de presas de pollos para consumo humano, por ello se busca la calidad en la producción, optando por comprar el producto a las granjas avícolas que cumplan con las normativas de higiene establecidas.

Existe un sinnúmero de tipos de pollos de crianza como Arbor Acres, Cobb Avian Farm Ross y Broiler. Siendo esta último la seleccionada por tener característica de rendimiento y rápido crecimiento ha sido seleccionada para el proyecto. Se debe conocer la importancia y los beneficios que tiene el consumo de carne de pollo para la salud de las personas.

Grafico 11 Calidad del pollo



La carne de pollo tiene una importante cantidad de proteínas de alto valor biológico (buena calidad) igual a la carne vacuna. Posee vitaminas, aportando el complejo B, que protegen al sistema nervioso, e intervienen en el metabolismo que provee la energía al cuerpo para su normal funcionamiento, etc. Así mismo los minerales, como hierro, que interviene en la formación de los glóbulos rojos y el transporte de oxígeno; fósforo, que forma los huesos y potasio, que es esencial para la contracción muscular y el funcionamiento del corazón. También aporta zinc, que mejora el sistema inmunitario, presente especialmente en sus partes más oscuras. Es bajo en colesterol, si se lo consume sin piel.

3.9.4 Adaptación o modificación requerida

El sector avícola representa un rubro importante en la actividad pecuaria. Además este sector aporta con un gran porcentaje de proteína animal consumida por la población del departamento La Paz de la república de Bolivia. Por ello no será tan difícil adaptarse a los requerimientos con respecto a la calidad del producto.

Este estudio parte del reconocimiento de la falta de información del comportamiento del mercado internacional en esta clase de negocios, conocer las situaciones de mercado y las actitudes de los consumidores, una vez conocidos estos datos se analizarán para tomar decisiones y modificarlas si así se lo requiere.

3.9.5 Componentes Centrales del Producto

Dentro de las propiedades Físicas y químicas del producto están:

Tabla 3 Propiedades del Producto

Color	Blanco con una tonalidad ligeramente amarillenta. Patas de color amarillo claro
Grasas	9%
Vitaminas	Niacina, riboflavina, tiamina y el ácido ascórbico, y minerales como el hierro, calcio, sodio, potasio, fósforo, azufre, cloro y yodo.
El nivel de proteínas	Varía entre el 18 y el 20%, de gran valor biológico y alta calidad al contener todos los aminoácidos esenciales para el ser humano en cantidades equivalentes a las necesidades diarias.

Fuente <http://aylopez.blogspot.com/2009/10/caracteristicas-de-la-carne-de-pollo.html>

En muchas ocasiones el pollo puede estar contaminado con microorganismos que se controlan con cierta facilidad. Por ello para garantizar la calidad del producto se debe pasar por ciertas prácticas de higiene especiales, no sólo en el sacrificio, sino sobre todo en las granjas de origen y durante el transporte. Por lo que es necesario tomar todas las medidas necesarias para garantizar su consumo.

3.9.6 Componentes del Envase

El tipo de envase o cajas a utilizar facilitará el proceso de conservación, almacenamiento y transporte de las presas de pollo, por lo tanto permitirá una adecuada comercialización mediante el rotulado e identificación que tendrá el producto para ser exportado.

Las cajas seleccionadas protegerán el producto contra posibles daños microbiológicos, por lo que funcionan como contenedor y elemento de marketing en la actualidad.

El envase que se utilizará responderá a las nuevas exigencias ambientales, además de permitir un fácil manejo.

Las cajas seleccionadas para el empaque de las presas de pollo son elaboradas con cartón corrugado o cartón sólido resistente a la humedad, por lo que su diseño es especialmente para el transporte de carne fresca congelada o empacada al vacío, a fin de garantizar que el producto llegue a su destino en perfectas condiciones.

El tipo de material seleccionado, constituye una excelente alternativa que reemplaza al plástico.

Características¹⁸

- Tamaños de base estándar disponibles
- Opción de fabricación a medida para adaptarlas a sus requisitos exactos de tamaño y rendimiento
- Disponibles en distintas calidades de cartón corrugado y cartón sólido
- Disponibles con impresión de alta calidad para promocionar su marca
- Cartones impermeables y otros estucados barrera disponibles
- Diseños a prueba de fugas disponibles

Beneficios¹⁹

¹⁸ http://www.smurfitkappa.com/vHome/cr/Products/Paginas/Meat_A_Poultry_Box.aspx

- Uso sencillo, ya que no se necesitan máquinas para el montaje
- Incremento de las ventas gracias a una vistosa presentación
- Reducción del riesgo de ocasionar daños durante el transporte gracias a la resistencia y estabilidad de la caja
- Reducción del espacio de almacenamiento y de los costos de transporte, ya que el producto se suministra en plano
- Producto respetuoso con el medio ambiente: fabricado a partir de un recurso renovable y 100% reciclable
- Eliminan cualquier costo secundario asociado a la utilización de cajas de plástico.

Las presas de pollo empacadas serán rotuladas con las siguientes especificaciones: número de muestra y fecha de empaque. Las presas empacadas se almacenarán a temperatura de refrigeración.

3.9.7 Componentes del Servicio de Apoyo

El servicio de apoyo para la comercialización de las presas de pollo, será el tipo de envasado con el etiquetado que contiene todas las especificaciones necesarias para la preservación del producto. Este se describirá en español.

La etiqueta indicará el nombre de la empresa, nombre del producto, fecha de empaque, peso, tiempo máximo de consumo después de sacarlo de refrigeración.

3.9.8 Estrategia de Marca

La Empresa MIRROS S.A ha tratado de establecer una marca atractiva para la comercialización del producto, lo que se convertirá en un valor de referencia y notoriedad a la vista del cliente, que le permita recordar para reconocer el producto en cualquier lugar y adquirirlo, además el tipo de material en el que se almacenará el producto es de alta calidad.

3.9.9 Auditoria y Estrategia del Precio

Según Lamb, Hair y McDaniel²⁰, (2002): una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. (pp. 607-6010)

¹⁹ Ibid.

²⁰ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, (2002). Marketing. International Thomson Editores, Sexta Edición, Págs. 607 al 610. [En línea]. Consultado el: [08, 3, 2014]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Complementando ésta definición, cabe mencionar que según Geoffrey Randall²¹ (2003): la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general. (p.243)

Por lo antes expuesto la empresa tomará como estrategia de precios los principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, logrando un posicionamiento general, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio y atraer a la clientela.

Forma pago cliente

Para la empresa MIRROS S.A el pago se hará a través de Carta de Crédito como instrumento de pago utilizado en las operaciones comerciales para garantizar el cumplimiento de obligaciones a proveedores y compradores. Además un banco extranjero se compromete a pagar a la empresa, siempre y cuando se cumpla con los términos y/o condiciones señalados y exigidos en la carta de crédito.

Forma de pago proveedores

La forma de pago se hará de acuerdo a la financiación que ofrezca al proveedor. Por lo que se llegara a un acuerdo establecido de la siguiente manera: El 50% con cheque a la fecha una vez obtenido el producto, la diferencia se lo hará con la firma de documentos para el pago en un máximo de 30 días.

3.9.10 Partida Arancelaria

POLLOS FRESCOS, O REFRIGERADOS 0207.11.00.00-1

POLLOS CONGELADOS 0207.12.00.00-8

LAS DOS PRIMERAS PARTIDAS PAGAN DE ARANCEL 45%

La partida arancelaria es la secuencia de parejas de números para identificar una la mercadería que se va a exportar o a importar. En la codificación alfabética, se presenta el uso de términos comerciales que en la forma de tres letras en mayúscula, definen arreglos entre los distintos agentes del mercadeo de bienes. Además se revisa que corresponda a

²¹ Geoffrey Randall. (2003). Principios de Marketing International Thomson Editores, Segunda Edición. Pág. 243. [En línea]. Consultado el: [08, 3, 2014]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

los Protocolos Fitosanitarios, esenciales en el comercio de productos frescos destinados a proteger y preservar la sanidad de la comunidad biológica animal y vegetal del país exportador o importador.

Según la Partida Arancelaria la exportación de las presas de pollo, este estará sujeto al precio mínimo referencial y el certificado de Calidad.

Para ello debe de estar registrado como exportador, en la Página Web de la SENA E

www.aduana.gov.ec, OCEs.

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

RUC de exportador

Factura comercial original.

Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).

Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).

Documento de Transporte.

Por lo tanto se debe cumplir con los requisitos exigidos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) para poder realizar las exportaciones POR PRIMERA VEZ, como Operador de Comercio Exterior (OCES).

3.9.11 Comparativos Precios de la Competencia

Tabla 4 Precios de la competencia

Departamento	Precio de Venta [kg/pollo] en pesos bolivianos
La paz	17
Cochabamba	18
Santa Cruz	17

Fuente: Elaborado por: Autoras de la Tesis

Las principales importaciones de este país son de materias primas, productos intermedios y bienes de capital para la industria, bienes de consumo no duraderos, bienes de consumo duraderos, combustibles, lubricantes y otros.

En lo que respecta a la importación de presas de pollo no se conoce. Sin embargo se tiene como principal competidor a la Granja Avícola Integral “Sofía Ltda.”, conformada por una cadena de integración vertical horizontal. La capacidad de faenado de sus mataderos de pollos es 7.650 pollos/hora, sin embargo el promedio de la carne procesada está constituida por su propia producción y el 90% originada en la compra a terceros²².

Así mismo la Industria Molinera y Balanceado de Alimentos para Aves y Ganado Agroindustrial Rivera “IMBA S.A”, tienen una capacidad de 100.000 aves/día. La comercialización de la carne de pollo, está determinada fundamentalmente por los departamentos La Paz, Santa Cruz y Cochabamba respectivamente. Por lo tanto los precios de venta se fijarán tomando en consideración la competencia.

Variables de Fijación del Precio

Los precios del kilo de presas de pollo se establecerán de acuerdo con la oferta y la demanda del rubro en el mercado del Departamento La Paz de la República de Bolivia, ya que estos varían de acuerdo a la producción, teniendo tendencias de alza y baja de precios lo que en muchos de los casos afectan directamente las condiciones de oferta y demanda del producto.

3.9.12 Auditoria de la estructura de precios:

La distribución será de manera directa sin necesidad de intermediarios, seleccionaremos el cliente mediante una base de datos por la empresa misma escogiendo a nuestros mayores compradores de presas de pollo en el mercado Boliviano en el Departamento de La Paz.

El tipo de cambio de los países reflejan su oferta y su demanda de divisas, es decir que la oferta proviene de las exportaciones y los flujos de entrada de capitales; en cambio la demanda se da de acuerdo a la necesidad de importar servicios y bienes. En la mayoría de los países²³ con sistemas cambiarios flexibles, el tipo de cambio oficial se modifica frecuentemente de acuerdo a... la diferencia entre las tasas de inflación interna y externa.
(p. 38)

²² Autoridad de fiscalización y control social de empresas. AEMP. Cadena productiva de la carne de pollo. (2011). Pp. 39-40.

²³ Peter J. Montiel y Jonathan D. Ostry, “Targeting the Real Exchange Rate in Developing Countries”, Finance and Development. Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, Washington, D.C., marzo de 1993, pág. 38.

La empresa MIRROS S.A, fijará el precio que guarde una determinada relación con los precios de los competidores. Estos precios estarán en función de la posición de la empresa en el mercado, se fijarán por encima, igual o por debajo de la competencia.

3.9.13 Fijación del Precio de Venta Unitario

Son muchos los factores que se deben considerar a la hora de fijar los precios a los productos. La empresa MIRROS S.A, por lo tanto deberá realizar una evaluación acerca de cuáles son los más importantes para la toma de decisiones.

Estos factores son: Internos. Objetivos de mercadotecnia, estrategia de mezcla de mercadotecnia, costos y calidad del producto y consideraciones organizacionales.

Decisiones para la determinación de precios, se tienen los factores externos: Naturaleza del mercado de la demanda. Competencia y posicionamiento del producto, otros factores ambientales (economía, reventa, gobierno).

La fijación de precios se la realizara de forma directa relacionada con la competencia, mercado objetivo y esfuerzo de mercadeo del importador/exportador. de igual forma se tomará en consideración las reglamentaciones gubernamentales que incluyen la discriminación de precios, fluctuaciones del tipo de cambio y etapas del ciclo de vida del producto.

3.9.14 Costo Total Unitario

Para obtener el costo unitario se debe tomar en cuenta todos los gastos que implica una exportación desde el aprovisionamiento, selección y clasificación, empaque y embalaje hasta el medio en que se va a transportar internamente desde la planta hasta el medio en que llegará al puerto de desembarque, para así decidir qué precio va a tener el producto a exportar.

El precio que se considerará estará en relación al precio del kilo de la carne de pollo²⁴, que hasta marzo del 2014 se incrementó de 14 a 17 bolivianos en los principales centros de abasto de La Paz. (p. 7)

²⁴Noticias Bolivia. (8, 2014). Periódicos de Bolivia. El precio del Kilo de pollo sube de 14 a 17 bolivianos. p.7. [En línea]. Consultado el: [08, 3, 2014]. Disponible en: <http://www.fmbolivia.tv/el-precio-del-kilo-de-pollo-sube-de-14-a-17-bolivianos/>

3.9.15 Costos Logísticos:

Los costos logísticos para la Empresa MIRROS S.A. Hacen referencia a los costos involucrados en el proceso de transportar los productos desde la empresa hasta el punto en que el producto sale del país. De acuerdo a Guasch, (2008)²⁵. Estos costos incluyen costos de: transporte, licencias, permisos y procedimientos aduaneros; de inventarios, almacenaje, deterioro o pérdidas durante el transporte; de seguros, procedimientos adecuados en puertos, aeropuertos o fronteras; de financiamiento; y costos administrativos, tomando en consideración que existen variaciones para cada producto. (p.8)

3.9.16 Métodos de Cobro Internacional

La forma de cobro que se aplicará es a través de la carta de crédito, considerando que el cliente también debe garantizar que recibe lo que paga. La carta de crédito permite al cliente ver la mercadería y pagar una vez que recibe los documentos de transporte, los certificados, las facturas entre otros documentos necesarios para nacionalizar o legalizar la mercadería en el país importador y en ese momento paga. Para los depósitos se tomará en consideración el Banco Central de Bolivia. ((<http://www.bcb.gob.bo>))

3.9.17 Auditoría y Estrategia de Distribución

La distribución del producto de presas de pollo será con intermediarios, para ello se realizará un viaje para establecer contacto con los principales clientes de la cadena alimentaria, en donde se ofertará el producto. Además involucra otras tareas con las investigaciones de mercado, distribución física, documentación para la exportación. Fijación de precios entre otros.

Dentro de la estrategia de distribución se tiene el diseño de los canales de distribución que no solo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que además le dé una ventaja competitiva. Para ello se tomará en consideración cinco factores básicos:

- Especificar la función de la distribución
- Seleccionar el tipo de canal
- Determinar la intensidad de la distribución
- Seleccionar a miembros específicos del canal

²⁵Guasch, J. L. y Schwartz, J. 2008. "Reducing Logistics Costs in Latin America and the Caribbean: A Logistics Development Agenda."Manuscrito.Washington, D.C.: Banco Mundial.

3.9.20 Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino

Ecuador - Registro de etiquetado²⁷

Se basará en el Acuerdo número 4522, expide el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”.

Se tomara en consideración las siguientes precisiones sobre el Reglamento en mención:

Objeto. El Reglamento tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano.

Alcance.- Las disposiciones establecidas en el Reglamento, rigen a todos los alimentos procesados para el consumo humano, que cuenten con Registro Sanitario que se comercialicen en el territorio nacional.

Propósito: Incluye un sistema gráfico que advierte mediante colores (rojo, amarillo y verde) la concentración que en cada alimento exista respecto a azúcar, grasas y sal.

Implementación: Las nuevas etiquetas deberán aparecer en el mercado en 6 meses (a partir del 29 de mayo de 2014). No obstante, se permite que se agote el stock de las etiquetas actuales durante 1 año

Bolivia - Registro de Etiquetas

Los productos que se comercialicen en la República de Bolivia al igual que en que en otros países deben cumplir con los requisitos de etiquetado destinados a garantizar la protección de los consumidores.

Responsables²⁸

El SENASAG es la entidad encargada de establecer las disposiciones operativas y administrativas necesarias para la implementación, aplicación y cumplimiento de lo establecido en el D.S. Nro. 26510.

El SENASAG en coordinación con los gobiernos municipales deberán efectuar el control en la comercialización n los mercados internos.

²⁷<http://www.cip.org.ec/es/topicos-de-interes/2012-11-07-17-16-48/jur%C3%ADdicas/404-circulares-diciembre-2013/1900-reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano.html>

²⁸<http://www.senasag.gob.bo/registros-unia/etiquetado.html>

Información obligatoria

1. Nombre del alimento
2. Naturaleza y condición física del alimento
3. Contenido neto Composición del Alimento
4. Identificación del lote
5. Fecha de vencimiento
6. Instrucciones para su conservación
7. Nombre o razón social
8. Dirección de la empresa
9. Lugar y país de origen
10. Marca Registro sanitario SENASAG
11. Numero de NIT

Dichos requisitos pretenden asegurar un elevado nivel de protección de la salud de la población ecuatoriana-boliviana, por lo que en el registro se deberá proporcionar la información completa sobre el producto (contenido, composición, utilización segura, informaciones específicas).

3.9.21 Tipo de embalaje requerido

Empaque, embalaje y etiquetas. Generalidades y Tendencias²⁹

La fabricación de envases ha desarrollado sus actividades industriales en el marco establecido por la legislación vigente del país. Hace énfasis en evitar la contaminación ambiental reduciendo los descartes o residuos de la materia prima. En este sentido, la Dirección Departamental de Recursos Naturales y Medio Ambiente, certifica que las empresas den cumplimiento con la Ley del Medio Ambiente. En la industria de hojalata, la materia prima que se utiliza en la fabricación de productos, es reciclable y biodegradable, en vista que la misma se descompone rápidamente y se convierte en óxido de hierro y

²⁹Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria – SENASAG
<http://www.senasag.gob.bo/registros-unia/etiquetado.html>

óxido de estaño, sin necesidad de un proceso de transformación. Adicionalmente presenta la propiedad del magnetismo que colabora con la separación de diferentes residuos.

Enfundado y empaçado

El enfundado se refiere a la inserción de la canal clasificada en fundas de polietileno de baja densidad a través de conos de enfundado manual, las fundas son perforadas para evitar la acumulación de líquidos que puede generar contaminación microbiana, y selladas por medio de cinta adhesiva con presión neumática o con clips de aluminio.

El empaçado se realiza en jabas plásticas de 35 kg cada una con orificios en toda la superficie de sus lados, estas jabas antes de contener el producto son lavadas con agua clorada a 40 ppm de hipoclorito de sodio y desinfectadas con soluciones químicas de grado alimenticio, posteriormente son forradas con fundas de PEBD para evitar el contacto directo del pollo con la jaba o con el suelo, esto se lleva a cabo especialmente cuando el pollo es comercial. (p.58)

Almacenamiento

Se realiza en cuartos fríos a temperaturas de refrigeración si el pollo va hacer almacenado por un tiempo corto, la temperatura de refrigeración oscila de 2 a 4 grados centígrados y la de congelación depende del tiempo que se desea almacenar el producto como lo muestra los datos presentados. Es muy importante ordenar las jabas o gavetas de producto listo para el almacenado, de manera que se formen columnas de no más de 5 jabas cada una, con una separación de mínimo 5 cm entre columnas, cada columna irá asentada en una base de plástico de mínimo 5 cm de altura con relación al piso, esto es para garantizar, el correcto flujo de aire frío entre cada canal almacenada y mantener la misma temperatura en cualquier parte del lote.

Etiquetado

En cuanto al etiquetado¹², los requisitos que deben cumplirse para los alimentos preenvasados, se fundamenta en cumplir con El SENASAG que es la entidad encargada de establecer las disposiciones operativas y administrativas necesarias para la implementación, aplicación y cumplimiento de lo establecido en el Decreto. Supremo. No. 26510 para el etiquetado de alimentos pre envasados La información obligatoria que las etiquetas deben contener son:

- 1.- Nombre del alimento
- 2.- Naturaleza y condición física del alimento
- 3.- Contenido neto Composición del Alimento
- 4.- Identificación del lote
- 5.- Fecha de vencimiento
- 6.- Instrucciones para su conservación
- 7.- Nombre o razón social
- 8.- Dirección de la empresa
- 9.- Lugar y país de origen
- 10.- Marca Registro sanitario SENASAG
- 11.- Numero de NIT (Número de Identificación tributario) Como nuestro RUC.

Grafico 13 Parte frontal del envase



Elaborado por: Autoras de la Tesis

Normativa sanitaria y fitosanitaria, institución que autoriza, tiempos, requisitos

Bolivia aplica la norma NIMF-15 desde el 23 de julio de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional

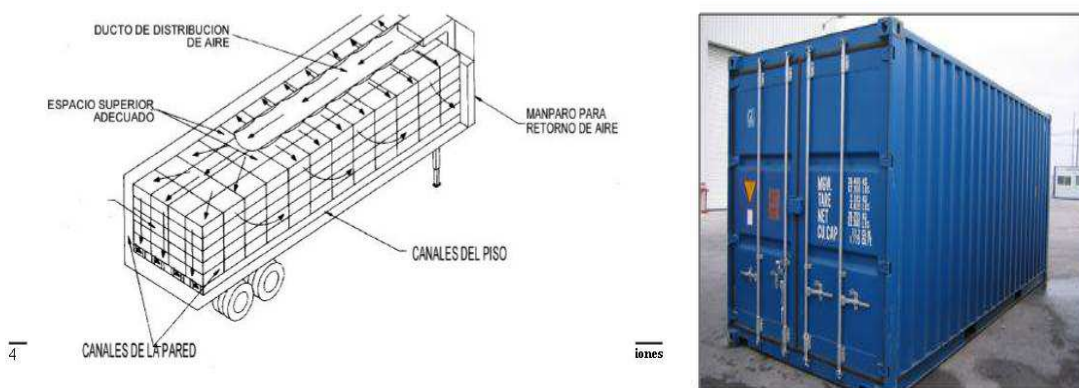
3.9.22 Tipo de Contenedor a utilizar

El pollo tiende a descomponerse con facilidad, para ampliar su tiempo de preservación, es necesario recurrir a la cadena de frío que permita mantener la temperatura controlada para satisfacer los requerimientos de transporte y almacenamiento hasta llegar a su mercado objetivo.

El tipo de contenedor característico para la transportación de las presas de pollo hacia el departamento la Paz de la República de Bolivia.

Características esenciales para mantener la cadena crítica del flujo de aire en el contenedor con sistema de aire con salida hacia arriba

Grafico 14 Características del Contenedor



Fuente: USDA. Métodos para el cuidado de alimentos perecederos, durante el transporte por camiones.

Características del Contenedor³⁰:

Algunos contenedores de carretera están equipados con entrega de aire desde abajo [“bottom-air”]. En este tipo de sistema, se fuerza el aire debajo de y hacia arriba a través de la carga a razón de 85 a 142 metros cúbicos por segundo (3,000 a 5,000 pies cúbicos por minuto) y una presión estática de 0.37 a 0.73 pKa (1.5 a 3 pulgadas). (La abreviatura kPa significa kilopascal, una unidad métrica usada para medir la presión). El aire vuelve a la unidad de refrigeración por encima de la carga y a través de la parte superior del mamparo.

³⁰USDA

Este tipo de contenedor tiene el objetivo de refrigerar los productos alimenticios perecederos y mantener su calidad, prolongando el tiempo de durabilidad antes de la venta.

Para garantizar que el producto a exportar llegue en buen estado, se requiere mantener una temperatura adecuada como factor crucial para proteger los alimentos perecederos de la pérdida de calidad durante su almacenamiento y distribución, haciendo que el deterioro metabólico y microbiológico sea mínimo y no pierda sus propiedades alimenticias.

3.9.23 Documentación requerida

Documentación para Aduana ³¹

Para la nacionalización en Envíos Comerciales se necesitan los detalles siguientes:

- 3 Facturas originales deben estar firmadas y selladas por el cargador, deben contener el peso bruto y neto, el precio de las mercancías, los gastos de transporte y los descuentos si es el caso.
- Certificado de origen de los productos (cuando amerite).
- Factura Consular cuando lo solicite la Oficina de Aduanas.
- Certificado (original y una copia) de una Compañía Internacional de inspección.
- En algunos casos Certificado de Origen.
- Otros certificados dependiendo de los productos básicos, las restricciones y
- otras regulaciones.
- Licencia de importación de trigo, harina, aceite comestible, arroz, azúcar, sacarina con fines médicos, el tabaco, la carne, el matadero de ganado, cemento Portland y de restricción de químicos.

INCOTERMS 2000, 2010. Los más utilizados

FOB en exportaciones y CIF en importaciones.

Documento exigible

Se adjunta tablas 2 que indican que documentos se requieren para exportar e importar desde Bolivia según DoingBusiness 2003.

³¹ Fuente: Proecuador Ficha Comercial de Alemania

DOCUMENTACIÓN DE EXPORTACIÓN

- Conocimiento de embarque
- Certificado de origen
- Orden de cobro
- Factura comercial
- Declaración aduanera de exportación
- Reporte de inspección (Fuerza especial de lucha contra el narcotráfico
- Lista de embarque
- Estándares técnicos / Certificados de salud

Fuente: Doing Business

Elaboración: Dirección de Inteligencia comercial e inversiones de Pro Ecuador

Tiempos de Nacionalización

Tabla 5 Tiempos de Nacionalización

NATURALEZA DE PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN	DURACIÓN DÍAS	US. \$ COSTO
Preparación de documentos	11	350
Autorización de aduana y control técnico	2	50
Puertos y manejo terminal	2	125
Transporte interior y manejo	4	900
Total	19	1.425

Fuente: Doing Business

Elaboración: Dirección de Inteligencia comercial e inversiones de Pro Ecuador

Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios³²

Paso 1

VERIFICAR ESTATUS ZOOSANITARIO: Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso del producto animal Ecuatoriano a través del Estatus Zoosanitario. ¿Qué es un Estatus Zoosanitario? Es el documento que inicia las negociaciones entre las autoridades zoosanitarias del Ecuador y el país al que se quiere ingresar productos de origen animal. Consiste en la información que detalla la situación sanitaria y zoosanitaria por producto animal en el Ecuador (enfermedades, etc.).

Paso 2

ENTREGAR SOLICITUD DE REGISTRO DE OPERADOR: Exportador, Exportador – Productor, Productor. Duración: 2 años. REQUISITOS: RUC, copia de cédula,

³² Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro- AGROCALIDAD. [En línea]. Consultado el: [10, 2 de 2014]. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/Flyer-ANIMAL-3.pdf>

constitución de la empresa y nombramiento del representante legal (persona jurídica), croquis de ubicación de la granja o cría (exportador – productor).

Paso 3

APROBAR INSPECCIÓN DE REGISTRO: Agrocalidad realiza una inspección según la información detallada en el formulario para aprobación o rechazo del mismo. En esta inspección, los técnicos de Agrocalidad verifican si la granja, cría o instalación cumple con los estándares del país de destino y normas sanitaria del Ecuador.

Paso 4

SOLICITAR CERTIFICADO ZOOSANITARIO: Previo al embarque del producto, el exportador debe acercarse a Agrocalidad para solicitar la emisión del Certificado Zoosanitario del producto animal a exportar. Este proceso involucra una pre-inspección del producto en el establecimiento antes que este se dirija al puerto, aeropuerto o puesto fronterizo

3.9.24 Cadena de distribución

La Ley boliviana no requiere forma específica el uso de distribuidores locales para el sector privado de venta. Sin embargo, muchas de las adquisiciones por parte de entidades gubernamentales se realizan a través de la figura de un agente. Agente/ Representante. El contrato de agencia o representación de negocios está regulado por los Artículos 1248 y siguientes del Código de Comercio. Según éstos, por éste contrato se entiende que “un comerciante asume, en forma independiente y estable, el encargo de promover o explotar negocios en determinado ramo y dentro de una zona prefijada del país, como intermediario de otro empresario nacional o extranjero, con libertad para dedicarse a cualquier otra actividad comercial”. Este contrato deberá ser realizado siempre por escrito e inscribirse en el Registro de Comercio. El contrato debe contener en todo caso, las facultades otorgadas al agente, su remuneración, el ramo de actividades a las que se dedica, el tiempo de duración de las mismas y la zona de actuación para la cual se le contrata.

3.9.25 Canal de distribución específico

Canales de comercialización a Bolivia

El transporte es un factor a considerar seriamente en las estrategias de distribución y comercialización, al no tener acceso al mar, la mercancía es introducida por los puertos de

Perú o Chile. Las dificultades que plantea en algunos casos la vía marítima hacen preferible muchas veces, el transporte aéreo incluso para mercancías pesadas.

Los habituales canales de distribución están poco desarrollados en la República de Bolivia y aunque pocos, existen grandes mayoristas-importadores que comercializan diferentes productos que distribuyen a los diferentes Supermercados, Mercados, Refrigerados (Restaurantes), Instituciones.

A través de subdistribuidores con los contactos establecidos, se llega al canal Tiendas de Barrios y Mercados Pequeños. Para otro tipo de productos más específicos o elaborados la vía de acceso al mercado es a través del contacto y negociación directa con el importador del producto.

3.9.26 Auditoria y Estrategia de Promoción

Es fundamental el material promocional con que la empresa deberá contar para generar presencia de la marca en la mente del cliente y dar la oportunidad de que este lo adquiera para su consumo como parte de la dieta diaria.

Al tratarse de un segmento del mercado se utilizará los medios promocionales más acertados e indicados:

- Se utilizará un relacionista público quien estará pendiente de la oferta y la demanda del producto.
- Se realizarán publicaciones en revistas especializadas para el mercado consumidor de pollos en el departamento de La Paz para tener de esta forma un contacto permanente con los comercializadores de este producto.

El Marketing Mix de la empresa MIRROS S.A, determinará los circuitos a través de los cuales se establece la relación vendedor-comprador.

Grafico 15 Circuito de relación Vendedor-Comprador



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=circulo+de+relacion+comprador+vendedor&source=>
Elaborado por: Autoras de la tesis

3.10 Concepto de posicionamiento

El posicionamiento de un producto es la forma en que este producto está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores. Al respecto Ries y Trout³³ (1986) indican que: "El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona, quizá usted mismo". Pero el posicionamiento no se refiere al producto sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, ósea como se ubica el producto en la mente de estos. Por lo mismo es errado llamar a este concepto "posicionamiento de los productos", como si se le hiciera algo al producto en sí.

3.11 Concepto de eslogan

De acuerdo a Fernando Haro (2008): El slogan es la frase que hace mención a la personalidad o valores de una marca, suele acompañar siempre al logotipo, muchas veces como vaselina. Debe ser un mensaje breve, directo y memorable que comunique impecablemente el concepto o filosofía de una marca.

3.12 Estrategia de mix de publicidad

Promoción

La promoción implica la combinación de elementos como: la venta personal, promoción de venta, publicidad, propaganda y las relaciones públicas. La promoción es elemento

³³ KOTLER, Philip. 1986. Mercadotecnia. Primera edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Primera edición.

final de la mezcla de mercadotecnia, reúne todas aquellas actividades que sirven para comunicar a los consumidores información relevante sobre el producto o la empresa.

Estrategia de Posicionamiento³⁴

La empresa ha de establecer una estrategia para posesionar firmemente su producto en el segmento elegido. Para ello hay que considerar como aspecto el análisis del entorno y la competencia, el estudio de las necesidades del consumidor y la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la propia empresa. Estos factores permiten determinar la oportunidad de diferenciar la marca del producto ante el público.

Desde otro punto, el posicionamiento es el lugar diferenciado que la marca de un producto ocupa en la mente del consumidor. Por lo tanto es el resultado de decisiones coherentes en la calidad y diseño del producto, el sistema de ventas, la estrategia de precios y la comunicación publicitaria.

El posicionamiento deseado es una especie de misión del plan de mercadotecnia, por lo que si el posicionamiento del producto es malo, los consumidores lo van a estigmatizar y va a ser un paria del mercado. Esto tiene especial importancia en mercados sumamente competitivo

3.3.2.4.4. Estrategia de promociones de venta

La estrategia de promoción de venta de un producto, son actividades como ferias comerciales, concursos, exhibiciones de productos, premios y cupones, que se realizan para dar a conocer las características, calidad, propiedades, precios entre otros.

3.3.2.4.6. Estrategia de medios interactivos (internet)

De acuerdo a Flores³⁵ (2010) tiempo del comercio electrónico cada vez se acelera más. La consolidación de internet como fuerza transformadora más importante en el mundo.

³⁴ <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual/plan-mercadotecnica-estrategias-marketing-mix-promocion-posicionamiento>

³⁵ **FLORES T. VÍCTOR. (2010). COMERCIO ELECTRÓNICO. E-BUSINESS.MARKETING POR INTERNET.[EN LÍNEA]. CONSULTADO EL: [10, 3, 2014]. DISPONIBLE EN: HTTP://WWW.MAILXMAIL.COM/CURSO-COMERCIO-ELECTRONICO-BUSINESS-2-3/MARKETING-INTERNET**

CAPÍTULO IV:

4 Plan Técnico-Organizacional

4.1 Objetivos del capítulo

En este capítulo analizaremos como una de las funciones básicas organigrama, capacidad de negociación, conocimientos técnicos apropiados que se aplicaran dentro de la negociación manteniéndonos a la vanguardia de las innovaciones para el desarrollo de la empresa.

4.2 Plan técnico

4.2.1 Capacidad de producción

La capacidad de comercialización comprende un conocimiento básico de la negociación, las técnicas necesarias para aplicar esos conocimientos en la práctica y las actitudes apropiadas para reconocer y apreciar el valor de la comercialización como una de las funciones básicas de la empresa comercializadora de presas de pollo.

Los funcionarios gubernamentales encargados de la formulación de políticas, y las autoridades reguladoras, necesitan comprensión y reconocimientos básicos de la comercialización.

La empresa MIRROS S.A. mediante el conocimiento e iniciativas propias aplica estrategias para el abastecimiento necesario del producto de presas de pollo, para de esta manera estar totalmente ilustrados sobre la comercialización y poder atender a los clientes.

4.2.2 Plan de producción

Procedimiento

La empresa MIRROS S.A. Distribuirá la producción de presas de pollo cada tres meses, para lo cual se hará necesario comprar el producto a los proveedores **PRONACA, Avícola Fernández**, como proveedoras principales para luego realizar el control sanitario necesario, posterior a ello realizar el embalaje y etiquetado.

4.2.3 Localización

La empresa MIRROS. S.A se encuentra ubicada en la Cdla, Costa Azul, Manzana O4, Lote 1 y 2. De la ciudad de Manta de la provincia de Manabí, república del Ecuador,

debido a que cuenta con las condiciones climáticas para la cría de pollos y obtención de presas de pollo de calidad. Las dimensiones del terreno son de 16x 20 con un total de 320 m².

4.2.4 Macro Localización

La empresa MIRROS S.A., se encuentra ubicada al este con sus coordenadas 535719.51 y al norte 9892667.89. Para determinar la macro localización se establecieron algunos criterios que fueron analizados y calificados. Se determinó que los principales criterios para una adecuada ubicación de la planta en una de las provincias son:

Tabla 6 Macro Localización del Proyecto

ORDEN	FACTOR
	Disponibilidad de la producción avícola
	Infraestructura adecuada
	Disponibilidad de recursos económicos
	Cercanía de proveedores
	Profesionales capacitados para el ejercicio de comercialización.
	Servicios básicos disponibles
	Vías de comunicación en buen estado

Fuente: Factores influyentes en la selección de la ubicación de la empresa
Elaborado por: Autoras de la Tesis

4.2.5 Micro Localización

Se encuentra ubicado en la ciudad de Manta ciudadela Costa Azul, Manzana O4, Lote 1 y 2, ubicación que fue escogida por la facilidad y distancias accesibles a las diferentes avícolas desde donde se comprara el producto para la preparación, peso, embalaje entre otros aspectos necesarios para la exportación.

Se escogió a al departamento la Paz, por ser uno de los mayores consumidores de pollo y su producción está por debajo del 1.8%.

4.2.6 Recepción del producto

Para la obtención de las presas de pollo, se realizará convenios con las principales avícolas de la provincia de Manabí, identificando los potenciales productores con el objetivo de tener la producción requerida para el propósito de comercializar las presas de pollo. Las

empresa a considerar son: **PRONACA** y **avícola Fernández, granja Diana María de Junín, granja avícola Avitan de la ciudad de Portoviejo, entre otras.**

La empresa MIRROS S.A. se encargara del control de la calidad del producto el mismo que se exportará al departamento la Paz de la Ciudad de Bolivia, garantizando su consumo.

4.2.7 Requerimientos de la materia prima

La materia prima son las presas de pollo, para estimar esta cantidad simplemente se toma en cuenta el mismo número de kilos de pollo que se consideró para la demanda de los próximos cinco años, se recuerda que cuando un pollo entra al proceso de producción este sale como un pollo entero empacado al vacío para la venta, entonces, la proyección de las presas de pollo es igual a lo que se estableció en el estudio, es decir el 30% de la demanda actual del departamento La paz de la República de Bolivia, esto para el primero, segundo y tercer año, el cuarto y quinto año se estima el 35%.

Tabla 7 Requerimiento de Materia Prima

AÑO	POLLOS (KILOS)	POLLOS EN TM
2014	32067029.4	9620108.82
2015	32067029.4	9620108.82
2016	32067029.4	9620108.82
2017	32067029.4	11223460.29
2018	32067029.4	11223460.29

Dentro de los requerimientos están:

- Fundas plásticas
- Etiquetas
- Láminas retractiles y bandejas plásticas

4.2.8 Almacenamiento

Las empresas avícolas tiene la responsabilidad de dar el enfriamiento inmediato a las presas de pollo, como finalidad frenar o inhibir el crecimiento de los microorganismos y en el despojos comestible. Proceso que retrasa también la maduración enzimática, que podría determinar la formación de olores. Durante el enfriamiento se persigue bajar la temperatura de la carne hasta los 4-6°C.

Una vez que la empresa MIRROS S.A, adquiera la producción de los productos envasados y embalados deberá mantenerla en conservación con refrigeración (0°C) o la congelación (-18°C).

La empresa debe contar con cámaras frigoríficas de refrigeración y de congelación, es aconsejable que las cámaras tengan todo el producto envasado en caja, para luego pasarlas a las cámaras de enfriado, donde esperan para pasar a la zona de despiece o para comercializarse directamente termostato para graduar la temperatura y que cumplan ambas funciones.

4.2.9 Envase de las presas de pollo

De acuerdo con el diccionario, "un envase es una unidad protectora para almacenar y transportar un producto". Para algunos alimentos, existen requisitos de etiquetado muy específicos, como en el caso de las presas de pollo, considerados alimentos específicos para grupos de riesgo como bebés, ancianos, inmune deprimidos, entre otros.

Las funciones básicas de un envase son: contener y preservar, proteger y transportar, informar y promover, proporcionar comodidad o conveniencia de uso al consumidor y contribuir a la reducción de enfermedades.

4.3 Etiquetado

Todos los productos animales o vegetales, sin importar su origen, deben cumplir con las normas generales de etiquetado, tales como: tipo de producto, presentación y publicidad del producto, propósitos nutricionales particulares.

4.3.1 Tecnología Necesaria para la Producción

B.O.M (Bill of Material): El B.O.M. indica los componentes principales que tiene cada uno de los productos de la planta faenadora.

Grafico 16 Tecnología para la Producción

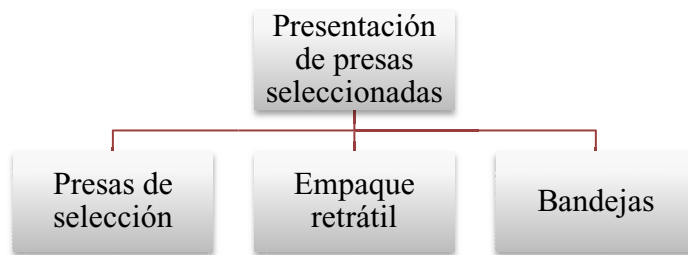


Grafico 17 Modelo de bandeja para presas de pollo



Grafico 18 Tipo caja para empaque



Grafico 19 Presas seleccionadas al vacío



4.3.2 Distribución instalaciones (layout)

La distribución de las instalaciones de la planta, está determinada por: Distribución orientada al producto: Se relaciona con procesos de producción repetitivo. La materia prima ingresa por el frente de la línea y sale de la línea como producto terminado.

Ventajas:

- Reducción en el tiempo de producción total.
- Bajo niveles de material en proceso productivo.
- Baja inversión en materiales.
- Mínima manipulación de materiales.
- Utilización efectiva de la mano de obra por la mayor especialización y facilidad de adiestramiento.
- Control más fácil sobre la producción y de los obreros

Desventajas:

- Requiere mayor inversión.
- Diseño y puesta más complejos.
- Son diseñadas para un producto específico, lo que las hace poco flexibles.
- Tiempos muertos en algunos puestos de trabajo.
- El aumento de rendimiento individual no repercute en el rendimiento global

4.3.3 Plan de abastecimiento

El proceso de abastecimiento del producto, comprende desde la compra de materia de las presas de pollo hasta el embalaje de la misma. Dentro de este plan para una mejor producción la materia prima será receptada, pesada y sometida a revisión.

Tabla 8 Abastecimiento de Materia Prima

INSUMO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD TRIMESTRAL	CANTIDAD ANUAL
Presas de pollo	Kilogramos	13.317.38 TM	53269.50 TM al año

Elaborado por : Autoras de la Tesis

Se contara dos proveedores principales como son PRONACA y avicola Fernández quienes ayudarán con el proceso de investigación y desarrollo una vez establecida legalmete la Empresa MIRROS S.A. También existen otros proveedores secundarios en caso de existir algún problema de las plantas faenadoras de aves seleccionadas para el proposito.

Tenemos como principal proveedor PRONACA S.A. es una corporación constituida por varias compañías relacionadas con la industria avícola y alimenticia. La AVÍCOLA FERNÁNDEZ dedicada a la explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus).

4.3.4 Plan de abastecimiento de insumos

Tabla 9 Requerimientos de Insumos

Año	Paquetes de bandejas plásticas (500u/paquete)	Paquetes de fundas plásticas (100u/paquete)	Rollos de laminas retractiles	Rollos de Etiqueta
2014	65.000.00	350000	5.000	65.000.00
2015	65.000.00	350000	5.000	65.000.00
2016	65.000.00	350000	5.000	65.000.00
2017	66.000.00	36.0000	5500	66.000.00
2018	66.000.00	36.0000	5500	66.000.00

4.3.5 Plan de abastecimiento de mano de obra

Tabla 10 Plan de abastecimiento

CARGO	MANO DE OBRA DIRECTA				APOORTE AL IESS 11.15%	IECE Y SECAP 1,00%	VACACIONES	NUMERO DE EMPLEADOS	TOTAL DE INGRESOS	TOTAL DE EGRESOS	TOTAL A RECIBIR	SALARIO ANUAL
	SALARIO MENSUAL	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA								
Gerente General	1200	100,00	26,50		133,80	12,00	600,00	2,00	1326,50	145,80	1180,70	14168,4
Jefe financiero	1100	91,67	26,50		122,65	11,00	550,00	3,00	1218,17	133,65	1084,52	13014,2
Asistente administrativo	900	75,00	26,50		100,35	9,00	450,00	4,00	1001,50	109,35	892,15	10705,8
Personal de cobranza	420	35,00	26,50		46,83	4,20	210,00	6,00	481,50	51,03	430,47	5165,64
Jefe de ventas	700	58,33	26,50		78,05	7,00	350,00	7,00	784,83	85,05	699,78	8397,4
Jefe de producción	700	58,33	26,50		78,05	7,00	350,00	7,00	784,83	85,05	699,78	8397,4
Coordinador de mantenimiento	560	46,67	26,50		62,44	5,60	280,00	7,00	633,17	68,04	565,13	6781,52
Jefe de calidad	700	58,33	26,50		78,05	7,00	350,00	7,00	784,83	85,05	699,78	8397,4
Guardia de seguridad	400	33,33	26,50		44,60	4,00	200,00	8,00	459,83	48,60	411,23	4934,8
Chofer 2	500	41,67	26,50		55,75	5,00	250,00	8,00	568,17	60,75	507,42	6089
Personal de limpieza	320	26,67	26,50		35,68	3,20	160,00	7,00	373,17	38,88	334,29	4011,44
Secretaria	420	35,00			46,83	4,20	210,00	8,00	455,00	51,03	403,97	4847,64
Total	7920,00	660,00	291,50	0,00	883,08	79,20	3960,00	66,00	8416,50	962,28	7505,25	90063,00

4.3.6 Plan de abastecimiento de tecnología de producción

Tabla 11 Plan de abastecimiento

<i>Maquinarias</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Cortadora de pollo Torrey CP20	4	\$ 690,00	\$ 2.760,00
Montacargas manual	2	\$ 299,99	\$ 599,98
Selladora continua ULMA	1	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00
Balanza electrónica	1	\$ 70,00	\$ 70,00
<i>Total</i>		\$ 2.749,99	\$ 5.119,98

Elaborado por: Autoras de la Tesis

4.4 Plan Organizacional

4.4.1 Datos generales de la empresa

La Empresa MIRROS S.A, para entrar en funcionamiento contratará personal calificado y con experiencia en la producción, tratamiento y comercialización de productos avícolas, además de profesionales con conocimientos contables y financieros que garanticen el crecimiento de la empresa, permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades alimenticias del Cantón Manta y del Departamento La paz en Bolivia como objetivo meta.

4.4.2 Proceso de toma de decisiones

Grafico 20 Toma de decisiones



Fuente: Fundamentos de Administración

Elaborado Por: Autoras de la Tesis

La empresa MIRROS S.A. los responsables de la toma de decisiones serán los socios directos que ejecutan el emprendimiento, respaldado por las Leyes y Reglamentos, además del aporte significativo que den cada uno de los colaboradores con la finalidad de fortalecer la administración y crecimiento de la empresa.

- Identificar y analizar el problema.
- Identificar los criterios de decisión.
- Generar las alternativas de solución.
- Elección de la mejor alternativa.
- Implementación de la decisión.
- Evaluación de los resultados.

4.4.3 Arquitectura organizacional: organigrama

Elaborado Por: Autoras de la Tesis

4.4.4 Distribución de funciones y responsabilidades

Gráfico 18 Funciones y Responsabilidades

Gráfico 21 Funciones y Responsabilidades



Elaborado por: Autora de Tesis

Puesto Gerente General - Funciones:

- Elabora el Plan Institucional para poner a consideración de la Asamblea General de Socios.

- Organiza, ejecuta, dirige, controla y coordina los recursos humanos, materiales, financieros estructurales y tecnológicos de acuerdo al plan trazado y asignados estos por la Asamblea de socios; y,
- Las demás funciones que le encargue el directorio a través de la Presidencia.

4.4.5 Producción – Puesto Jefe de Planta

Planifica, organiza, ejecuta, dirige, coordina y controla los recursos asignados al nivel operativo, responde a Gerencia y se lo mide por sus resultados.

Funciones:

- A este nivel comprende las funciones de Compras, almacenaje, producción, marketing y ventas.
- Son las políticas líderes principales de la empresa, las mismas, que serán desempeñadas por la o las personas designadas por la autoridad correspondiente de acuerdo al Reglamento General y al Presente Manual de Funciones

4.4.6 Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Tabla 12 Activos fijos - Áreas Administrativas

<i>Muebles y Enseres</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Escritorios	9	\$ 270,00	\$ 2.430,00
Sillas ejecutivas	9	\$ 125,00	\$ 1.125,00
Sillas regulares	18	\$ 33,77	\$ 607,86
Archivadores	9	\$ 120,00	\$ 1.080,00
<i>Total</i>		\$ 548,77	\$ 5.242,86

Elaborado por: Autoras de la Tesis

Tabla 13 Equipos de Computación

<i>Equipo de Computación</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Computadoras	9	\$ 539,00	\$ 4.851,00
Impresora multifunción	4	\$ 368,00	\$ 1.472,00
Impresora matricial	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Proyector	1	\$ 799,00	\$ 799,00
<i>Total</i>		\$ 1.247,00	\$ 7.462,00

Elaborado por: Autoras de la Tesis

Tabla 14 Equipo de Oficina

<i>Equipo de Oficina</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Acondicionador de Aire	4	\$ 1.350,00	\$ 5.400,00
Teléfono	12	\$ 29,99	\$ 359,88
Fax	1	\$ 209,00	\$ 209,00
Dispensador de agua	3	\$ 125,00	\$ 375,00
Tachos de basura de oficina	12	\$ 6,00	\$ 72,00
Central telefónica	1	\$ 325,00	\$ 325,00
<i>Total</i>		\$ 2.044,99	\$ 6.740,88

Elaborado por: Autoras de la Tesis

4.4.7 Requerimiento de personal para áreas administrativas

Tabla 15 Personal Administrativo

CARGO
Gerente General
Jefe financiero
Asistente administrativo
Personal de cobranza
Jefe de ventas
Jefe de producción
Coordinador de mantenimiento
Jefe de calidad
Guardia de seguridad
Personal de limpieza
Secretaria
Chofer

Elaborado por: Autoras de la tesis

4.4.8 Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Para la forma legal de la constitución de la empresa, se seguirá el proceso de constitución descrito en las siguientes líneas:

El contrato sociedad.-. Deberá constituirse con dos o más accionistas que aportarán con bienes muebles o bienes inmuebles con el fin de generar dinero que se aporran con igualdad. (Art. 147 de la Ley de Compañías). Este contrato constitutivo se instrumentará por medio de escritura pública (notaria).

Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, con que se pida la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

4.4.9 El objeto social

El objeto de la empresa es una actividad industrial, lícita, legal y moralmente realizables. Será necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria.

Costos de Constitución. Para constituir la empresa se requiere de una inversión de \$ 158.975,72 siendo este el 45% capital de las accionistas y el 55% con un préstamo bancario.

4.5 Puesta en marcha

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere seguir el siguiente orden:

- Constitución de la empresa
- Definición del producto servicio
- Elección de la forma jurídica
- Determinación de la situación patrimonial inicial.
- Tramites constitucionales
- Contratación de servicios básicos.

Capítulo V:

5 Plan Financiero

5.1 Objetivo del Plan Financiero

El propósito del plan financiero es mostrar los recursos que se requieran para llevar a cabo sus intenciones.

El Plan Financiero debe responder 4 preguntas:

¿Es viable el negocio?

¿Cuánto financiamiento requiero y cuándo será necesario obtenerlo?

¿Qué tipo de financiamiento se necesita?

¿Quién proveerá el financiamiento?

5.2 Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)

Los horizontes del tiempo en los negocios se expresan en términos de corto, mediano y largo plazo.

Un plan de negocios debe centrarse en el mediano plazo con conocimientos de largo plazo. Es decir, sus principios son los de continuidad empresarial y de hecho concordantes con sus estrategias a mediano plazo, tiempo que por lo regular se estima en cinco años.

5.3 Plan de Inversión

Un Plan de Inversión es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir, con el objetivo de guiar nuestras inversiones.

5.3.1 Inversiones en activos fijos

Corresponde a la adquisición de todos los activos fijos necesarios para realizar las operaciones de la empresa: Equipo de computación, Muebles y Enseres, Equipos de Oficina, Maquinarias, Utensilios, Terreno, Edificio.

Tabla 16 Inversiones en Activos Fijos

<i>Activos Fijos</i>	
Equipo de Computación	\$ 7.462,00
Muebles y Enseres	\$ 5.242,86
Equipo de Oficina	\$ 6.740,88
Maquinarias	\$ 5.119,98
Utensilios	\$ 3.830,00
Terreno	\$ 10.080,00
Edificio	\$ 85.000,00
TOTAL	\$ 123.475,72

5.3.2 Inversiones en activos diferidos e intangibles

Activos diferidos son aquellos gastos ya pagados pero aun no utilizados tales como: arriendos, papelería, publicidad.

Tabla 17 Inversiones de Activos Diferidos

<i>Activos Intangibles</i>	
Activos Intangibles	\$ 5.500,00

5.3.3 Inversiones en capital de operación

Es el monto con el que se pone en marcha el proyecto y se recupera una vez que la empresa esté en funcionamiento

5.3.4 Flujo de depreciaciones de activos fijos y de activos diferidos e intangibles

<i>Activo</i>	<i>Valor Contable</i>	<i>Valor Residual</i>	<i>Vida Contable</i>	<i>Depreciación Año 1</i>	<i>Depreciación Año 2</i>	<i>Depreciación Año 3</i>	<i>Depreciación Año 4</i>	<i>Depreciación Año 5</i>	<i>Valores no depreciados</i>	<i>Valor en Libros</i>
Equipo de Computación	\$7.462,00	\$1.865,50	3	\$1.865,50	\$1.865,50	\$1.865,50				\$7.462,00
Muebles y Enseres	\$5.242,86	\$524,29	10	\$471,86	\$471,86	\$471,86	\$471,86	\$471,86	\$2.883,57	\$2.359,29
Equipo de Oficina	\$6.740,88	\$1.011,13	10	\$572,97	\$572,97	\$572,97	\$572,97	\$572,97	\$3.876,01	\$2.864,87
Maquinarias	\$5.119,98	\$1.024,00	10	\$409,60	\$409,60	\$409,60	\$409,60	\$409,60	\$3.071,99	\$2.047,99
Utensilios	\$3.830,00	\$191,50	2	\$1.819,25	\$1.819,25				\$0,00	
Edificio	\$85.000,00	\$34.000,00	20	\$2.550,00	\$2.550,00	\$2.550,00	\$2.550,00	\$2.550,00	\$59.500,00	
Activos Intangibles	\$5.500,00	\$0,00	5	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00	\$0,00	\$5.500,00
<i>Depreciación Anual</i>				\$8.789,18	\$8.789,18	\$6.969,93	\$5.104,43	\$5.104,43	\$69.331,57	\$20.234,15

Tabla 18 Flujo de Depreciaciones

5.4 Plan de Financiamiento

El proyecto será financiado con el 45% de las socias y el 55% con préstamo Bancario.

5.4.1 Estrategia de financiamiento

Tabla 19 Estrategia de Financiamiento

<i>Financiamiento del Proyecto</i>	
<i>Porcentaje de Apalancamiento</i>	
55,00%	45,00%
<i>Préstamo</i>	<i>Capital Propio</i>
\$ 87.436,65	\$ 71.539,07

5.4.2 Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

Tabla 20 Amortización

<i>Préstamo</i>	\$ 87.436,65
<i>Tasa</i>	11,20%
<i>Periodo (Años)</i>	5

<i>Periodo</i>	<i>Pago</i>	<i>Amortización</i>	<i>Interés</i>	<i>Saldo</i>
0				\$ 87.436,65
1	\$ 23.776,90	\$ 13.984,00	\$ 9.792,90	\$ 73.452,65
2	\$ 23.776,90	\$ 15.550,20	\$ 8.226,70	\$ 57.902,44
3	\$ 23.776,90	\$ 17.291,83	\$ 6.485,07	\$ 40.610,62
4	\$ 23.776,90	\$ 19.228,51	\$ 4.548,39	\$ 21.382,11
5	\$ 21.382,11	\$ 21.382,11	\$ 2.394,80	\$ 0,00

5.4.3 Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

Tabla 21 Promedio Ponderado

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO		COSTO (%)	Factor de Ponderación	Ponderación (%)
Accionistas	71.539,07	8.950,25	12,51%	0,45	5,63%
Préstamo bancario	87.436,65	9.792,90	11,20%	0,55	6,16%

TOTAL	158.975,72	18.743,16		1	11,79%
-------	------------	-----------	--	---	--------

5.5 Proyecciones de Ingresos Operacionales

Tabla 22 Proyecciones de Ingresos Operacionales

Proyeccion de Ingresos operacionales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Compra Bruta</i>	250.289,69	257.798,38	265.532,33	273.498,30	281.703,25
<i>Desperdicio 30,96%</i>	77.489,69	79.814,38	82.208,81	84.675,07	87.215,33
<i>Total de Producción</i>	172.800,00	177.984,00	183.323,52	188.823,23	194.487,92
<i>Cartones de 16 kg</i>	10.800	11.124	11.458	11.801	12.155

5.5.1 Proyección de los precios

Tabla 23 Proyección de los Precios

DETALLE	Pollo 1		Pollo 2		PROMEDIO	
	Sin piel	Con piel	Sin piel	Con piel	Sin piel	Con piel
Peso bruto	4.775	4.775	6.177	6.177		
Total de desperdicio	40.08%	32.69%	34.08%	29.24%	37.08%	30.96%
Peso neto	2.861	3.214	4.072	4.371		

Los ingresos que la empresa generara responden a la recuperación de la inversión en 5 años. Manteniendo el mismo precio de \$1.65 para cada uno de los años siguiente.

5.5.2 Proyección de los ingresos

La inversión que se requerirá en este proyecto será de \$123.475,72 55% de préstamo bancario y el 45% de capital de inversionistas, razón por el cual estamos comprometidos cumplir con la demanda de dicho producto, para sostenemos que los ingresos en el primer

año serán de \$794.880, del cual vamos a obtener una utilidad de \$60.990,34 el mismo que será reflejado en los flujos totales, estimando que la TMAR de dicho proyecto sea del 11,79% y restando los flujos totales obtendremos el VAN con un valor de \$112.802,87 siendo estos rentables en la TIR con \$33.49 según valores proyectados.

Estimando una recuperación de inversiones en el quinto año, analizando estos valores en el PUNTO DE EQUILIBRIO cuando los ingresos sean de \$ 794.880,00 estimando \$503.687,83 kilogramos de pollo. Siendo estos valores igual a la suma de los costos fijos y variables.

Tabla 24 Proyección de los Ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Cartones de 16 kg</i>					
	10.800	11.124	11.458	11.801	12.155
<i>Precio de Cartón</i>	\$ 73,60	\$ 73,60	\$ 73,60	\$ 73,60	\$ 73,60
<i>Ingresos</i>	\$ 794.880,00	\$ 818.726,41	\$ 843.288,20	\$ 868.586,84	\$ 894.644,45

5.6 Proyecciones de costos y gastos operacionales

Tabla 25 Proyección de Costos y Gastos Operacionales

<i>Costos Directos de Producción</i>		
<i>Detalle</i>	<i>V. Unit.</i>	<i>Valor Anual</i>
Pollo (kg)	1,65	412.977,99
Mano de Obra Directa		36.790,04
Cartón	0,75	8.100,00
Plástico film	0,0012	414,72
Bandeja polipropileno	0,15	51840,00
Etiqueta	0,02	6.912,00
<i>Total</i>		517.034,75

Elaborado por: autoras de tesis

5.6.1 Mano de obra directa

Tabla 26 Mano de obra directa

<i>Cargo</i>	<i>Mano de Obra Directa</i>	<i>Aporte al</i>	<i>IECE Y</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Número de</i>	<i>Salario Anual</i>
--------------	-----------------------------	------------------	---------------	-------------------	------------------	----------------------

	<i>Salario Mensual</i>	<i>Décimo Tercer Sueldo</i>	<i>Décimo Cuarto Sueldo</i>	<i>Fondo de Reserva</i>	<i>I.E.S.S</i>	<i>SECAP</i>		<i>empleados</i>	
					<i>11,15%</i>	<i>1,00%</i>			
Obreras	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00		\$ 37,91	\$ 3,40		7	\$ 36.790,04
		\$ 0,00			\$ 0,00	\$ 0,00		0	\$ 0,00
<i>Total</i>	<i>\$ 340,00</i>	<i>\$ 340,00</i>	<i>\$ 340,00</i>	<i>\$ 0,00</i>	<i>\$ 37,91</i>	<i>\$ 3,40</i>	<i>\$ 0,00</i>	<i>7</i>	<i>\$ 36.790,04</i>

Elaborado por: autoras de tesis

5.6.2 Gastos indirectos de fabricación

Tabla 27 Gastos indirectos de fabricación

<i>Gastos Básicos</i>		
<i>Detalle</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Energía eléctrica	300	3600
Agua Potable	80	960
Teléfono	60	720
Internet	55,89	670,68
<i>Total</i>	\$ 495,89	\$ 5.950,68

<i>Suministros de Oficina</i>				
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Resmas de Hojas Tamaño A4	2	\$ 4,15	\$ 8,30	\$ 99,60
Cartuchos de Impresora recargas	2	\$ 32,00	\$ 64,00	\$ 768,00
Cinta para impresora matricial	1	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 48,00
Cajas de Grapa	3	\$ 0,80	\$ 2,40	\$ 28,80
Fundas	2	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 24,00
Suministros varios			\$ 150,00	\$ 1.800,00
<i>Total</i>		\$ 41,95	\$ 80,70	\$ 2.768,40

<i>Gastos Varios</i>		
<i>Detalle</i>	<i>v. mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Mantenimiento de maquinarias y equipos	\$ 51,20	\$ 614,40
Seguro de maquinarias y equipos*	\$ 26,11	\$ 313,34
Gastos Varios	\$ 100,00	\$ 1.200,00
<i>Total</i>	\$ 177,31	\$ 2.127,74

<i>Costo de Exportación</i>		
<i>Detalle</i>	<i>V. unitario</i>	<i>Valor Anual</i>
Flete interno	\$ 470,00	4.230,00
THC	\$ 150,00	1.350,00
Certificado de Origen	\$ 10,36	93,24
Certificado Sanitario	\$ 35,00	315,00
Costos Locales	\$ 130,00	1.170,00
Porteo CONTECON	\$ 88,09	792,81
Antinarcóticos	\$ 205,00	1.845,00
Verificadora	\$ 100,00	900,00
Agente de aduanas	\$ 67,20	604,80
Envío de documentos	\$ 48,95	440,55
TOTAL		11.741,40

Elaborado por autoras de tesis

5.6.3 Proyección de gastos operacionales

Tabla 28 Gastos Operaciones

<i>Cargo</i>	<i>Gasto Administrativo</i>				<i>Aporte al I.E.S.S</i>	<i>IECE Y SECAP</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Salario Anual</i>
	<i>Salario Mensual</i>	<i>Décimo Tercer Sueldo</i>	<i>Décimo Cuarto Sueldo</i>	<i>Fondo de Reserva</i>					
Gerente	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 340,00		11,15%	1,00%	\$ 500,00	1	\$ 15.298,00
Jefe de	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 340,00		\$ 78,05	\$ 7,00	\$ 350,00	1	\$ 10.810,60

Producción									
Secretaria	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 340,00		\$ 42,37	\$ 3,80	\$ 190,00	1	\$ 6.024,04
Jefe de Calidad	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 340,00		\$ 78,05	\$ 7,00	\$ 350,00	1	\$ 10.810,60
Jefe financiero	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 340,00		\$ 72,48	\$ 6,50	\$ 325,00	1	\$ 10.062,70
Jefe de comercio exterior	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 340,00		\$ 78,05	\$ 7,00	\$ 350,00	1	\$ 10.810,60
Recursos humanos	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 340,00		\$ 66,90	\$ 6,00	\$ 300,00	1	\$ 9.314,80
Jefe de Marketing	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 340,00		\$ 72,48	\$ 6,50	\$ 325,00	1	\$ 10.062,70
Jefe de ventas	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 340,00		\$ 72,48	\$ 6,50	\$ 325,00	1	\$ 10.062,70
Guardias	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 340,00		\$ 39,03	\$ 3,50	\$ 175,00	1	\$ 5.575,30
Personal de aseo	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00		\$ 37,91	\$ 3,40	\$ 170,00	2	\$ 10.851,44
Total	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 3.740,00	\$ 0,00	\$ 749,28	\$ 67,20	\$ 3.360,00	12	\$ 109.683,48

Elaborado por autoras de tesis

5.6.4 Gastos de marketing y ventas

Tabla 29 Gastos de Marketing

<i>Gasto de Publicidad</i>	
<i>Detalle</i>	<i>Valor Anual</i>
Gasto de Publicidad	35.000,00
TOTAL	35.000,00

Elaborado por autoras de tesis

5.7 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Tabla 30 Estado de Pérdidas y Ganancias

<i>Estado de Resultado Integral</i>					
<i>Detalle</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Ingresos</i>	\$ 794.880,00	\$ 818.726,40	\$ 842.572,80	\$ 866.419,20	\$ 890.265,60
<i>costos de venta</i>	\$ 517.034,75	\$ 532.545,79	\$ 548.056,83	\$ 563.567,87	\$ 579.078,92
<i>Margen bruto</i>	\$ 277.845,25	\$ 286.180,61	\$ 294.515,97	\$ 302.851,33	\$ 311.186,68
<i>Gastos Operativos</i>					
Gastos Administrativos	\$ 109.683,48	\$ 109.683,48	\$ 109.683,48	\$ 109.683,48	\$ 109.683,48

Depreciación	\$ 8.789,18	\$ 8.789,18	\$ 6.969,93	\$ 5.104,43	\$ 5.104,43
Gastos de Oficinas	\$ 2.768,40	\$ 2.768,40	\$ 2.768,40	\$ 2.768,40	\$ 2.768,40
Gastos Básicos	\$ 5.950,68	\$ 5.950,68	\$ 5.950,68	\$ 5.950,68	\$ 5.950,68
Gastos Varios	\$ 2.127,74	\$ 2.127,74	\$ 2.127,74	\$ 2.127,74	\$ 2.127,74
Costo de Exportación	\$ 11.741,40	\$ 11.741,40	\$ 11.741,40	\$ 11.741,40	\$ 11.741,40
Gasto de Publicidad	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Total Gastos Operativos	\$ 176.060,88	\$ 176.060,88	\$ 174.241,63	\$ 172.376,13	\$ 172.376,13
<i>Utilidad Operacional</i>	\$ 101.784,37	\$ 110.119,73	\$ 120.274,34	\$ 130.475,20	\$ 138.810,55
<i>Gastos Financieros</i>					
Intereses sobre prestamos	\$ 9.792,90	\$ 8.226,70	\$ 6.485,07	\$ 4.548,39	\$ 2.394,80
<i>Utilidad antes de Particip. e Impto.</i>	\$ 91.991,47	\$ 101.893,03	\$ 113.789,26	\$ 125.926,81	\$ 136.415,76
15% Participación de Trabajadores	\$ 13.798,72	\$ 15.283,95	\$ 17.068,39	\$ 18.889,02	\$ 20.462,36
<i>Utilidad antes de Impuestos</i>	\$ 78.192,75	\$ 86.609,08	\$ 96.720,87	\$ 107.037,79	\$ 115.953,39
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 17.202,40	\$ 19.054,00	\$ 21.278,59	\$ 23.548,31	\$ 25.509,75
<i>Utilidad Neta</i>	\$ 60.990,34	\$ 67.555,08	\$ 75.442,28	\$ 83.489,47	\$ 90.443,65

Elaborado por autoras de tesis

5.8 Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla 31 Flujos de Fondos del Proyecto

<i>Detalle</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Utilidad Neta</i>		\$ 60.990,34	\$ 67.555,08	\$ 75.442,28	\$ 83.489,47	\$ 90.443,65
<i>Depreciación y amortización Intag.</i>		\$ 8.789,18	\$ 8.789,18	\$ 6.969,93	\$ 5.104,43	\$ 5.104,43
<i>Amortización de la deuda</i>		\$ 13.984,00	\$ 15.550,20	\$ 17.291,83	\$ 19.228,51	\$ 21.382,11
<i>Flujo del inversionista</i>		\$ 55.795,53	\$ 60.794,06	\$ 65.120,39	\$ 69.365,39	\$ 74.165,97
<i>(-) Inversión Inicial</i>	-\$ 158.975,72					
<i>Valor de Desecho</i>						\$ 69.331,57
<i>Flujo Total</i>	-\$ 158.975,72	\$ 55.795,53	\$ 60.794,06	\$ 65.120,39	\$ 69.365,39	\$ 143.497,54

Elaborado por autoras de tesis

5.9 Evaluación Financiera del proyecto VAN/TIR

La evaluación financiera varía según la entidad interesada. Se puede realizar la evaluación de un solo proyecto, o alternativa, desde varios puntos de vista:

1. Punto de vista de los beneficiarios.
2. Punto de vista de la entidad o entidades ejecutoras.
3. Punto de vista de entidades financiadoras.
4. Punto de vista del Gobierno.
5. Punto de vista de la economía o la sociedad.

Tabla 32 TMAR

<i>TMAR</i>	<i>11,79%</i>
<i>TIR</i>	<i>33,49%</i>
<i>VAN</i>	<i>\$ 112.802,87</i>

Elaborado por autoras de tesis

5.9.1 PAY BACK

El Pay-back denominado periodo medio de maduración, trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse de una idea aproximada del tiempo que tardaran en recuperar el desembolso inicial invertido en el proceso productivo.

Tabla 33 Payback

PayBack						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo de Efectivo	(158.975,72)	55.795,53	60.794,06	65.120,39	69.365,39	143.497,54
Flujo de Efectivo Descotado	(158.975,72)	49.911,04	48.646,95	46.613,17	44.415,22	82.192,21
<i>Flujo de Efectivo Descotado Acumulado</i>	<i>(158.975,72)</i>	<i>(109.064,68)</i>	<i>(60.417,73)</i>	<i>(13.804,56)</i>	<i>30.610,66</i>	<i>112.802,87</i>

Elaborado por autoras de tesis

5.9.2 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde, su beneficio es cero, es decir donde existe ni utilidad ni pérdida, en nuestro proyecto se

necesita un ingreso por razón de venta, de **\$503.687,83** en el año para empezar a generar utilidades.

Tabla 34 Punto de Equilibrio

<i>Punto de Equilibrio Cantidad</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	176.060,88
Costo Variable	47,87
Ventas	73,60
P.E.Q	6844

<i>Punto de Equilibrio \$</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	176.060,88
Costo Variable	47,87
Ventas	73,60
P.E	503.687,83

5.9.3 Análisis e Interpretación de los resultados de la evaluación Financiera

Los ingresos que la empresa generara responden a la recuperación de la inversión determinada en 5 años. La inversión se la realizo a base de precios y cantidades exactas.

La situación financiera de la empresa es buena y si cumple con todos los objetivos trazados tanto en la comercialización, materia prima y en los gastos fijos y comerciales.

CONCLUSIONES

Al finalizar este proyecto cabe destacar la importancia de la carne de pollo en la economía del país, más aun cuando la demanda de los elaborados está creciendo en la Unión Europea, la carne de pollo representa un producto con potencial y oportunidades, captando la participación en el mercado de la industria alimenticia, mostrando un buen escenario económico que debemos aprovechar por la subida de los precios y el reconocimiento de la carne de pollo Ecuatoriana como el mejor del mundo.

Según la Investigación de mercado realizada, existe un nivel aceptable del producto por parte de las industrias, sumando el análisis de la competencia, reflejando también en la demanda insatisfecha, demostrando que el negocio es factible comercialmente.

Del análisis financiero realizado bajo los posibles escenarios en los cuales podrá desenvolverse el proyecto se concluye que es viable por obtenerse un VAN de \$ **112.802,87** Significándose que la empresa, recupera la inversión y tiene un beneficio adicional.

A través de la entrevista con el experto en este tipo de negocio, se identificó que existe una alta demanda así como la determinación de la calidad con los certificados internacionales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda poner en marcha el proyecto, teniéndose en consideración los siguientes puntos

- ✓ Realizar investigaciones de manera continua para identificar nuevos mercados.
- ✓ Lo que se pretende con este proyecto es que el Ecuador deje de ser conocido por exportar solo materia prima y dejar que otros países se lleven los créditos por elaborar derivados de la carne de pollo, por lo que se debe buscar expandir la línea de productos de carne de pollo hasta llegar a exportar pollo de alta calidad.
- ✓ Se recomienda el seguimiento en la cadena de abastecimiento de la materia prima a través de gestiones de control por parte de la empresa logrando optimizar el tiempo y los recursos dentro del proceso de producción.
- ✓ Se requiere apoyo por parte del Gobierno para que a través de los distintos organismos pertinentes realicen actividades de investigación para el mejoramiento de la calidad y producción del pollo, además medidas necesarias para el control de los precios mínimos referenciales para la compra de materia prima.

BIBLIOGRAFÍA

- ¹Decreto 4238/68, SENSA Argentina
- Fuente:<https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+santa+cruz+de+bolivia&tbm=isch&source=iu&imgil=NO3eFYU5SCUm5M%253A%253Bhttps%253A%252F%252Fencrypted-tbn2.gstatic.com>
- ¹AEMP. Estudio de Mercado de pollo parrillero. (2013)
- ¹El crecimiento del PIB se situó en promedio en +4,4% en la última década, por lo que el crecimiento de la gestión 2012 se encuentra por encima de éste promedio de largo plazo.
- ¹Solares¹ G. Alberto (2010). Derecho de Economía y Ciencias Sociales. [En línea]. Consultado el: [15, 2, 2014]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/814/FACTORES%20SOCIALES%20EN%20BOLIVIA.htm>
-
- ¹LAMELAS, K., MAIR, G. y BECZKOWSKI G. (2011). Boletín avícola: anuario 2010. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca 61.
- ¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Bolivia
- ¹Censo Nacional de población y Vivienda. (2012). INE. [En línea]. Consultado el: [15, 2, 2014]. Disponible en: <http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/PDF/resultadosCPV2012.pdf>
- ¹ Carbajal, A. Hábitos alimentarios de la población española. Influencia de algunos factores socioeconómicos. Tesis doctoral. Departamento de Nutrición. Facultad de Farmacia. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 198.
- ¹<http://www.pronaca.com/site/principalHogar.jsp?arb=1017&cdgMar=1>
- ¹El diario.Com. (2012). [en línea]. Consultado el: [20, 1, 2014]. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-avicola-crece-pero-la-cadena-aun-requiere-de-incentivo-561157.html>
- ¹ La razón. (2013). Diario Electrónico. [en línea]. Consultado el: [20, 1, 2014]. Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/Consumo-cerdo-mayor-poder-adquisitivo_0_1860414051.html (p. 1)
- Fuente: Elaborado en base a datos de ADA Cochabamba
- ¹<http://www.paginasiete.bo/economia/2013/10/6/consume-pollo-pais-sudamerica-2371.html>
- ¹ <http://lapatriaenlinea.com/?nota=82345>
- ¹
http://www.smurfitkappa.com/vHome/cr/Products/Paginas/Meat_A_Poultry_Box.aspx
- ¹Ibid.
- ¹ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, (2002). Marketing. International Thomson Editores, Sexta Edición, Págs. 607 al 610. [En línea]. Consultado el:

[08, 3, 2014]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

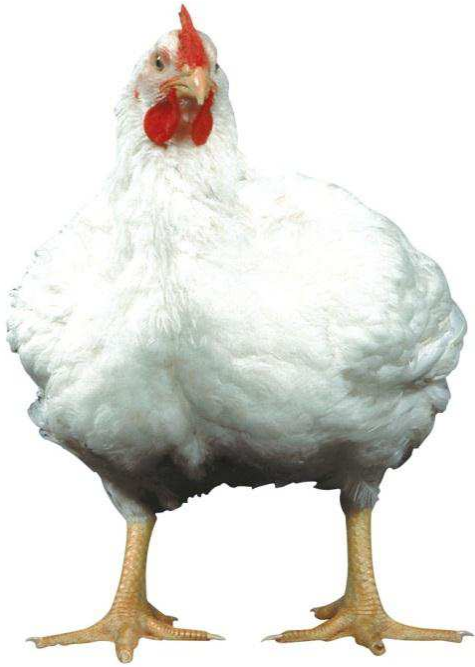
- ¹ Geoffrey Randall. (2003). Principios de Marketing International Thomson Editores, Segunda Edición. Pág. 243. [En línea]. Consultado el: [08, 3, 2014]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- ¹ Geoffrey Randall. (2003). Principios de Marketing International Thomson Editores, Segunda Edición. Pág. 243. [En línea]. Consultado el: [08, 3, 2014]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- ¹ Autoridad de fiscalización y control social de empresas. AEMP. Cadena productiva de la carne de pollo. (2011). Pp. 39-40.
- ¹ Peter J. Montiel y Jonathan D. Ostry, “Targeting the Real Exchange Rate in Developing Countries”, Finance and Development. Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, Washington, D.C., marzo de 1993, pág. 38.
- ¹ Noticias Bolivia. (8, 2014). Periodicos de Bolivia. El precio del Kilo de pollo sube de 14 a 17 bolivianos. p.7. [En línea]. Consultado el: [08, 3, 2014]. Disponible en: <http://www.fmbolivia.tv/el-precio-del-kilo-de-pollo-sube-de-14-a-17-bolivianos/>
- ¹ Guasch, J. L. y Schwartz, J. 2008. “Reducing Logistics Costs in Latin America and the Caribbean: A Logistics Development Agenda.”Manuscrito. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- ¹ Instituto español de Comercio Exterior ICEX
- ¹ Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria – SENASAG <http://www.senasag.gob.bo/registros-unia/etiquetado.html>
- **Fuente:** USDA. Métodos para el cuidado de alimentos perecederos, durante el transporte por camiones.

¹USDA

- P ¹ Fuente: Proecuador Ficha Comercial de Alemania
- **Fuente:** Doing Business
- **Elaboración:** Dirección de Inteligencia comercial e inversiones de Pro Ecuador
- **Fuente:** Doing Business
- **Elaboración:** Dirección de Inteligencia comercial e inversiones de Pro Ecuador
- ¹ Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro- AGROCALIDAD. [En línea]. Consultado el: [10, 2 de 2014]. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/Flyer-ANIMAL-3.pdf>
- **Fuente:**
<https://www.google.com.ec/search?q=circulo+de+relacion+comprador+vendedor&source=>
- ¹ KOTLER, Philip. 1986. Mercadotecnia. Primera edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Primera edición.
- ¹ <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual/plan-mercadotecnica-estrategias-marketing-mix-promocion-posicionamiento>

¹ flores t. víctor. (2010). comercio electrónico. e-business. marketing por internet.[en línea]. consultado el: [10, 3, 2014]. disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-comercio-electronico-business-2-3/marketing-internet>

ANEXOS











Camara de Refrigeración o Congelación

