

64  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA PARA  
UN PEQUEÑO NEGOCIO COMERCIALIZADOR  
DE ALIMENTOS (POLLO)"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

**GABRIELA MONDRAGON RAMIREZ**

ASESOR: L. C. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A.  
FACULTAD  
SUPERIOR

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .



AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Estrategias de sobrevivencia para un pequeño negocio  
comercializador de alimentos (pollo)".

que presenta la pasante: Gabriela Mondragón Ramírez  
con número de cuenta: 8132116-8 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de Marzo de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Daniel Herrera García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A Sergio Robles Aguillón</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>LAI. María de la Luz Estrada Ramírez</u>	

*DEBIDA MEMORIA*

**A LA MEMORIA DE MI PADRE, EJEMPLO DE TRABAJO Y FORTALEZA.  
CON TODA MI ADMIRACIÓN Y CARÍÑO A TI MAMI.  
A MIS HERMANOS Y AMIGOS: LETY, SANDRA, PONCHO Y LALO.  
A MIS TÍOS, GRACIAS POR SU TIEMPO.**

**EN ESPECIAL A MIS GRANDES AMORES; ERNESTO Y MARINA.  
Y A TI ARMANDO, POR CAMINAR A MI LADO.**

# *INDICE*

## INTRODUCCIÓN

TEMA 1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Industria alimentaria.....	2
1.2. Comercialización del pollo.....	9
1.3. Programas de apoyo.....	15
	23
TEMA 2. EL PRODUCTO.....	
2.1. Diferentes industrias proveedoras.....	26
2.2. Control de Calidad.....	34
	40
TEMA 3. EL MERCADO.....	
3.1. Competencia.....	48
3.2. Precios.....	54
3.3. Diversificación.....	63
	70
TEMA 4. EL PEQUEÑO NEGOCIO.....	
4.1. Marco de referencia.....	72
4.2. Evaluación de la situación actual.....	75
4.3. Implementación de la estrategia a seguir.....	83
4.4. Desarrollo.....	90
4.5. Conclusiones al pequeño negocio.....	102

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA

## ***INTRODUCCIÓN***

En la actualidad con el Tratado de Libre Comercio que celebran México, Estados Unidos y Canadá y en consecuencia la apertura de fronteras entre estos países, más que beneficios, ha traído problemas graves a la industria mexicana que de por sí venía arrastrando una economía deficiente y por ende no estaba preparada para competir con nuevos productos de tecnología más avanzada, en muchos casos.

La entrada de productos trae una competencia desleal en muchas ocasiones hacia los productos nacionales, debido a los bajos aranceles con los que se introducen al país. Por esta razón demanda y la producción caen constantemente, con grandes consecuencias económicas a la industria nacional.

En la industria alimentaria y en especial la industria de la carne, sucede algo similar: en los últimos años la producción

nacional ha bajado y la importación de carne se hace cada vez más necesaria para cubrir la demanda nacional.

En éstas circunstancias el gobierno debe incrementar los programas de apoyo que venía otorgando, ampliando los sectores a los que se les brindaba tal beneficio y dar facilidades a la comercialización, bajando la carga impositiva.

Hoy en día el propietario del pequeño negocio, se ha visto en la necesidad de hacer uso de su ingenio para poder sobrevivir y mantenerse en el mercado, aplicando herramientas hasta hace poco olvidadas, todo ello con el fin de seguir activo en un país con una economía difícil.

## **TEMA 1**

### **ANTECEDENTES**

Con el establecimiento de los españoles en tierras americanas, llegaron con ellos grandes conflictos, enfermedades y una cultura muy distinta a la que se tenía, pero también cosas que ayudaron a buscar nuevos horizontes de desarrollo y productividad, como fué la introducción de diferentes tipos de aves de origen mediterráneo y africano, que cruzados con el guajolote que ya existía en México, surgieron razas criollas, que existen hasta la fecha y que dieron origen a una especie de avicultura con fines de consumo familiar.



Pero es hasta el siglo XIX cuando se intenta crear explotaciones avícolas con fines netamente comerciales para lo cual se exportaron diferentes razas de animales de origen francés, para mejorar las criollas que existían, pero esto no se logró debido a la falta de conocimiento sobre estas aves y su tratamiento por lo que enfermaron y desaparecieron.

Fue con el presidente Plutarco Elías Calles, cuando se crea la primera escuela especializada en avicultura, en Santa Bárbara, Edo. de Mex. A raíz de esto se da un impulso a la naciente industria avícola, creando bases sólidas, aunque con grandes tropiezos y dificultades pero con un gran empeño de alcanzar un lugar especial en el entorno económico y productivo de nuestro país.

### ***1.1 INDUSTRIA ALIMENTARIA***

La industria alimentaria surge de la necesidad de darle al sector agrícola y ganadero un dinamismo que no tiene en la

actualidad, por estar basada en métodos de producción y comercialización tradicionales. Estos sectores han dejado a un lado la importancia de la competitividad y el desarrollo tecnológico que tanta falta hace en el país.

Esta industria está estrechamente ligada al desarrollo agropecuario del país, el cual enfrenta actualmente una serie de problemas, de carácter estructural, como aquellos derivados de la crisis económica por la que atraviesa el país.

Contribuye esta industria con poco más del 4% del Producto Interno Bruto y con el 19% del sector manufacturero. De acuerdo con datos del censo nacional de 1994, existían en nuestro país 89 mil 424 empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios, los cuales daban empleo a cerca de 538 mil personas, lo que representó el 17% del registrado en la manufactura, constituyéndose así, en una de las ramas más importantes del sector<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ALTO NIVEL. Industria Alimenticia : "Se intensifica la guerra por el pastel". Suárez, José. México. Mayo 1995.

Ha tenido muchos problemas para poder estabilizarse como una naciente empresa en desarrollo, pero a medida que pasa el tiempo, toma de la tecnología moderna los adelantos que más le han convenido como son; los procesos de empaque, refrigeración y distribución, así como el análisis de mejores conservadores que no alteren el olor, sabor, color y texturas originales del producto fresco, para poder llegar a una calidad total.

Esta importante rama manufacturera abarca diversas actividades, como el procesamiento de carnes, lácteos, granos, fruta, verdura, pan y la elaboración de diversos productos envasados, con diferentes niveles de desarrollo tecnológico, que van desde las grandes empresas procesadoras de alimentos, hasta las microempresas con niveles de producción en muchos casos artesanales.

La industria alimentaria es altamente heterogénea, por lo que algunos analistas la han dividido según sus productos en tres grandes segmentos:

**1. Alimentos básicos de dinamismo reducido; destacan la harina, tortilla de nixtamal, pan y galletas fundamentalmente. Estos alimentos se producen con procesos poco complejos de transformación industrial y su valor integra un elevado componente de insumos agrícolas, que muchas veces es necesario importarlos para garantizar el suministro de los mismos.**

**2. Productos dinámicos de consumo masivo. Aquí figuran los bienes pecuarios y sus derivados como las carnes blancas y rojas, los embutidos y lácteos, así como el pescado y mariscos.**

**3. Alimentos diferenciados o de marca. Este grupo comprende la preparación, el congelado y envasado de alimentos en conserva, legumbres, jugos y mermeladas, la elaboración de frituras de maíz, papas fritas y similares, así como otros derivados de la leche que requieren un procesamiento más largo.<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> ALTO NIVEL. Industria Alimentaria: "Se intensifica la guerra por el pastel ". Suárez, José. México. Mayo 1995.

La industria alimentaria en México se divide en dos grandes grupos, respecto a la demanda que tienen. Por un lado un grupo de productos alimentarios se caracterizan por altas y crecientes tasas de crecimiento de su demanda, por grupos sociales de altos ingresos principalmente; mientras que un segundo grupo presenta tasas de crecimiento moderada al respecto, el cual representa la mayor parte de la inversión y la producción del sector.

Esto explica la lentitud con que la producción de alimentos manufacturados ha ido creciendo en comparación con el resto de las manufacturas. Aunque cabe señalar que es uno de los sectores que en los últimos años ha ido aumentando con constancia. Es bien sabido que en México esta industria no ofrece una dieta satisfactoria para los grupos de bajo poder adquisitivo, pues éstos tienen costumbres muy arraigadas de consumo alimentario “fresco” y económico.

La proporción del gasto familiar que se destina a cada producto varía según el poder adquisitivo que tenga las

personas, ya que de esto dependerá el tipo de alimentos que consuman; por ejemplo, el porcentaje de consumo de carne en la población de bajos recursos es menor que en el sector de alto poder adquisitivo.

A la par del crecimiento en la industria alimentaria, se han generado cambios en cuanto a la demanda de los productos, esto es debido a las modificaciones en la concentración del ingreso nacional y a la demanda que ha variado en función de gustos y modas.

Se observa que la demanda de los productos aumenta en cuanto esta de moda, mientras otros permanecen con variaciones discretas cuando se trata de productos a los que tienen acceso la población de bajos recursos.

Es claro que en México la concentración del ingreso nacional siempre se ha mantenido en la población de altos recursos económicos, quedando la población de bajo poder adquisitivo con un nivel inferior en ésta concentración.

Actualmente la industria alimentaria compite en gran parte con las actividades agrícolas y ganaderas. Mientras la segunda ofrece alimentos perennes y temporales, la primera intenta suplir las carencias que en determinado momento surgen en el consumidor, agregando a estos alimentos diversos grados en su preparación (precocido, cocido, etc) para que en el momento que llegan a las manos del consumidor estén listos para su consumo.

En estas condiciones la industria alimentaria puede competir con ventajas frente a la agricultura y la ganadería, que se transforman entonces en productoras de insumos

De ahí la necesidad de apoyar más al campo dándole niveles de tecnología avanzada y mayores beneficios económicos, financieros y culturales, ofreciendo a la gente del campo un nivel de vida digno.

## **1.2. COMERCIALIZACIÓN DEL POLLO**

El proceso de comercialización y distribución de un producto es una actividad con un dinamismo singular y que refleja las condiciones generales en las que se encuentra la organización. El problema de la comercialización presenta las mismas características a nivel nacional que internacional, ya que ambos tienen que cruzar por el intermediario para poder llegar a su destino final que es el consumidor.

Con el proceso de comercialización se llega a la última etapa del lanzamiento de un producto o subproducto, con el fin de ocupar un nicho en el mercado o ampliar el ya existente. Es de suma importancia esta etapa ya que de un buen proceso de comercialización dependerá en gran medida el éxito que tenga el lanzamiento del producto.

Para que se lleve a cabo la comercialización de un producto, es indispensable realizar diversas pruebas para elegir el canal de distribución adecuado, el cual se deberá diseñar de



acorde a las necesidades del consumidor y de manera ascendente<sup>3</sup> (necesidades del consumidor-canal de distribución-producto). Por lo anterior se determina que cada empresa debe dar impulso a su comercialización en la medida del grado de modernidad de su infraestructura, la cual se irá adaptando según sean sus expectativas de crecimiento y la capacidad económica que tenga.

Los canales de comercialización y distribución que se manejan en la industria de la carne tiene una gran cantidad de intermediarios que no beneficia al consumidor final, pues el costo del producto se va encareciendo en la medida que pasa por estos. Aquí la comercialización se inicia con los introductores de ganado, los cuales colocan al animal en el rastro público, donde una vez efectuada la matanza, los detallistas (tablajeros) adquieren el producto para la venta al público.

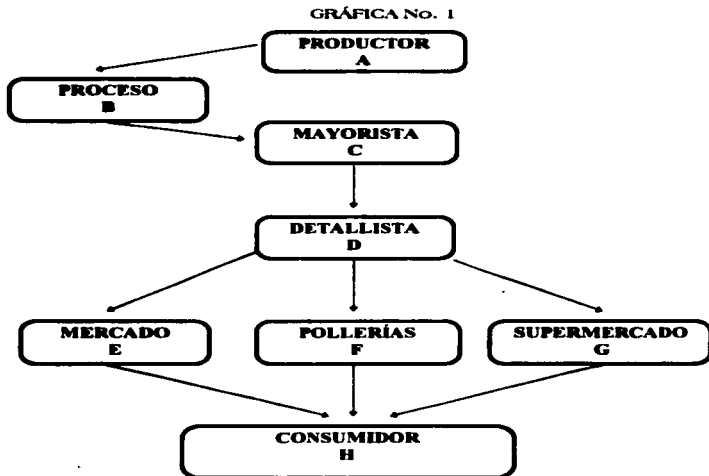
---

<sup>3</sup> J. Stanton, William. "FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA". Prentice Hall. México.

En el negocio del pollo el proceso de comercialización es muy similar al mencionado con anterioridad.

En la gráfica no. 1 se muestra de manera general el proceso de comercialización del pollo tipo mercado público:

Comercialización del Pollo tipo Mercado Público



**A) En la parte superior se encuentra en primer lugar el avicultor-productor, que se encarga de todos los cuidados necesarios para que el pollo crezca y llegue a su término satisfactoriamente, en la actualidad son muy pocos los avicultores que poseen granjas propias.**

**B) En segundo término el pollo listo (con edad adecuada), se transporta a los centros de acopio (rastros) para iniciar su proceso, el cual comprende varias etapas; el sacrificio del animal, la limpieza de la piel (desplume), el desangre correcto, la clasificación según la calidad deseada y por último la entrada del pollo, ya como producto a las redes de refrigeración, para su conservación y se transporta en mínimo de tiempo para garantizar su óptima calidad.**

**C) La siguiente etapa, es la de distribución del producto a los encargados de la venta al mayoreo, en las diferentes bodegas y centros de acopio para su venta. La mayor parte del producto se transporta desde el interior de la república hacia el D.F.**

**D) Los vendedores al detalle acuden al distribuidor mayorista, con el fin de adquirir el producto, teniendo la facilidad de comparar precios, ya que éste varía de un lugar a otro.**

**Los comerciantes al detalle pueden ser:**

**E) El mercado público, aquí se ofrece el producto al consumidor final, con la presentación que prefiera del mismo.**

**F) Pollerías, es el lugar donde venden el producto, también directamente al consumidor, pero de manera aislada (acesorias).**

**G) Supermercados. El distribuidor mayorista entrega el producto al supermercado basándose en pedidos periódicos, con presentaciones que el mismo supermercado maneja, ofreciéndolo al consumidor con diversas modalidades.**

**H) La última etapa del proceso de comercialización del pollo, es la entrega al consumidor final con un precio y calidad específico.**

**Este tipo de comercialización es el que más frecuentemente se utiliza en la ciudad de México y el tiempo que se lleva desde la primera etapa hasta la venta al público es realmente corto, aproximadamente un día y medio, por ser un producto de fácil descomposición.**

**El proyecto que se tiene en la industria avícola, es el de suprimir a los intermediarios innecesarios (como serían los mayoristas) para poder ofrecer un mejor precio, esto se pretende con programas como el de entregas periódicas por "bloques" congelados, directamente del productor-distribuidor al detallista y que no necesita tantas "manos" en el manejo del producto, siendo más fácil su distribución y bajando el costo del mismo.**

Cuando el producto es entregado al detallista, éste lo ofrece personalmente al consumidor, por medio de la venta directa o indirecta (los clientes hacen pedidos por medio del teléfono, de forma programada, o por pedidos anticipados) esta forma de venta ha ido en aumento, por la comodidad del mismo, sobre todo para el ama de casa, ya que lo recibe en la comodidad de su casa.

En el negocio del pollo, el proceso de comercialización ha variado a medida que pasa el tiempo, ofreciendo junto con ello, un servicio más eficiente de entrega al consumidor final.

### ***1.3. PROGRAMAS DE APOYO***

En el Plan Nacional de Desarrollo de la actual administración (1995-2000) y en específico el Primer Informe de Gobierno de 1996, se hace un recuento de los logros avanzados en materia del agro, mencionando que existen grandes rezagos debido a un mal enfoque de acción que promueva la

capitalización, la productividad, la competencia y la rentabilidad de las actividades agropecuarias.

El sector ha tenido en los últimos 3 años, factores que han limitado su desarrollo, como el incremento en los insumos básicos, endeudamiento, problemas de liquidez y sobre todo la recesión por la que atraviesa México.

A partir de esto se crearon programas y estrategias para la sobrevivencia y estabilidad del sector como son; la Comisión Intersecretarial del Gabinete Agropecuario, con el fin de abrir el diálogo entre las diferentes organizaciones productoras; el programa Alianza para el Campo que su fin es crear una base económica eficiente y justa para el campo, en este mismo programa se darán apoyos fiscales, se establecerán fideicomisos estatales para la transferencia de tecnología, entre otros.

Uno de los fideicomisos creados para tal efecto es el FIRA que otorga créditos refaccionarios, apoyando

fundamentalmente a empresas con proyectos viables y rentables, pero no ha sido la solución para el sector que carece de liquidez y solvencia.

Otro organismo de crédito que en los últimos años esta dirigiendo recursos hacia el comercio es NAFIN (Nacional Financiera) con el fin de crear bases sólidas en el sector comercial, y principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa.

BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior) ha otorgado créditos para apoyar las exportaciones de productos agropecuarios, otorgando financiamientos flexibles y ofreciendo conjuntamente, todos los servicios de asesoría necesarios.

En el periodo de 1994-1995 las exportaciones agrícolas observaron un crecimiento del 49.2%, el cual fué mejor que el que se dió en el periodo anterior que solo fué de 6.8%. Las importaciones en el sector agropecuario bajaron en un



21.5%<sup>4</sup>. En 1995 fué un año difícil para los productores agrícolas pues el acceso al crédito era difícil por no tener una capacidad económica estable.

La industria avícola entra dentro del rubro agropecuario y recibe también los apoyos que el gobierno otorga mediante las instituciones y programas expuestos anteriormente, ya que sus problemas son similares al resto del sector. Uno de los problemas de los productores avícolas es el de liquidez y sobre-endeudamiento que el gobierno pretende disminuir, ampliando sus programas de saneamiento por medio de reducción de tasas de interés, renovación de créditos y reestructuración a avicultores deudores. Asemex ha otorgando primas subsidiadas para la protección de sus bienes y su persona, no importando muchas veces la magnitud del productor.

Otro de los programas que otorga el gobierno al sector, es el referente al abastecimiento del maíz para la alimentación del

---

<sup>4</sup> Informe de Ejecución 1995. Plan Nacional de Desarrollo. Poder Ejecutivo Federal. Gobierno de la República. México 1995.

pollo (pues el avicultor consume cantidades importantes del cereal), otorgando cantidades menores de manera subsidiada, siendo necesario importar el resto.

“El objetivo de la política pecuaria, fue elevar la producción y eficiencia de la actividad para garantizar el abasto interno de alimentos y generar excedentes exportables”.<sup>5</sup>

Este objetivo tiene algunos aspectos que es necesario analizar para poder comparar con lo que sucede en la realidad. La Unión Nacional de Avicultores ha declarado la falta de interés del gobierno para apoyar el mercado avícola y en especial en el marco internacional pues con la firma del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica, el gobierno mexicano aceptó una cuota de importación de 96,100 (fijadas por los gobiernos participantes en el TLC) toneladas de carne de pollo y se sigue introduciendo al país mayores cantidades de lo acordado, trayendo como consecuencia la caída de los precios por los aranceles que se manejan.

---

<sup>5</sup>Ibidem.

La mayoría de los programas de apoyo exclusivos del sector, están encaminados a la mejora genética, modernizar su infraestructura productiva, contar con un control sanitario eficiente, habilitar los rastros y centros de acopio.

En adición a lo anterior, el gobierno dió un fuerte impulso a la modernización de la planta industrial, cuyo resultado, es la acreditación de 113 rastros y empacadoras tipo "Inspección Federal", duplicándose en número en el presente gobierno.

El gobierno ha puesto énfasis en controlar las enfermedades de las aves y erradicarlas del territorio nacional, ya que merman en gran escala la producción avícola, siendo uno de los problemas más difíciles con los que se ha topado la avicultura nacional como internacional.

En la actualidad existe un organismo nacional, cuyo fin es brindar ayuda de asesoría económico-financiera, de orientación, así como el informar de todo lo relacionado con el sector, para que los miembros puedan tener una visión

realista de la situación por la que atraviesa la avicultura en México. Tal organismo es la Unión Nacional de Avicultores (UNA) de la cual, la mayoría de los que se dedican a esta actividad son miembros.

En lo que concierne a los mercados públicos, el apoyo que otorga el gobierno a los locatarios, ha tratado de ser efectivo y realista, dando facilidades en el pago de impuestos y derechos de piso.

La institución de crédito llamada Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI) otorga facilidades a las personas físicas que tienen concesiones en mercados públicos, para el otorgamiento de créditos a mediano plazo, con rápido acceso y requerimientos mínimos.

Los programas de apoyo con que cuentan todas las personas que se dedican a la industria avícola y en especial al comercio en pequeño han mejorado. El gobierno se da cuenta lo necesario que es dar apoyos para que el sector se

**fortaleza internamente y se vea en posibilidades de competir con el exterior.**

## **TEMA 2**

### **EL PRODUCTO**

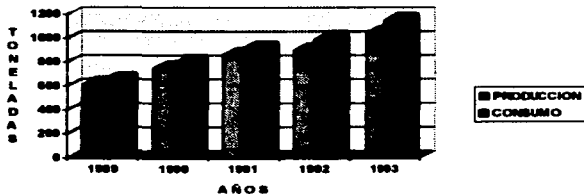
México es uno de los países en el mundo que sufre serios problemas en la calidad de alimentación que reciben sus habitantes, de ahí que el gobierno intente dar apoyo y facilidades de crecimiento a las industrias alimentarias para poder llegar a los sectores de la población que carecen de una alimentación adecuada y equilibrada.

Muchas de estas personas no tienen acceso a productos de la canasta básica por estar fuera de su alcance económico,

por lo tanto no pueden adquirir los diferentes tipos de carne que se ofrecen, por presentar precios muy elevados.

La carne de pollo es un producto que se ofrece con calidad mejorada, disponibilidad y a un precio justo. Cada día son mas las personas que consumen carne de pollo por su alto contenido proteico y su bajo colesterol.

La demanda de la carne de ave ha ido en aumento através de los años, como se puede observar en la siguiente tabla :

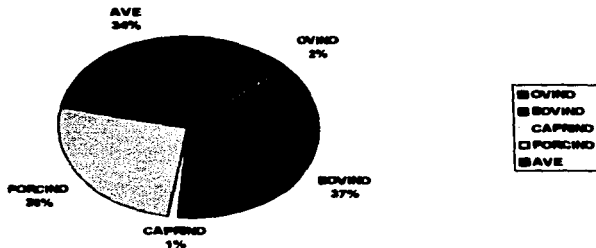


Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Anuales Agropecuarios

De igual manera los índices de producción han aumentado, debido principalmente a la falta de planeación que existe en el sector, pues teniendo la capacidad productiva para hacer frente a la demanda nacional, sin necesidad de importar que es lo que ha venido haciendo.

En los últimos años se distingue claramente que la demanda de carne de ave ha ido en aumento, frente a sus competidores de género. En el gráfico siguiente se presenta la composición de la demanda durante el año de 1996:

**Distribución de la Demanda de Carne**



Fuente: Comisión Nacional Alimentaria, 1996



El aumento de la demanda es una de las razones para que muchas personas quieran entrar en el negocio comercializador de pollo en especial, pretendiendo tener un lugar en el mercado obteniendo beneficios económicos.

Muchos tipos de carne introducen productos diversificados, unas exportando y otras mas mejorando la calidad de su producto con el mismo fin, abatir costos y mejorar precios para llegar a más familias.

### ***8.1. DIFERENTES INDUSTRIAS PROVEEDORAS***

La producción nacional avícola mexicana tiene ciertas características que la diferencian de las demás por ser un sector protegido del gobierno, situación que ha sido muy bien aprovechada por las empresas consolidadas (oligopolios) que existen en la actualidad y del poder que tienen algunas para controlar el mercado nacional, siendo esto una de las principales causas de quiebra de avicultores medianos y pequeños.

Existen diferentes industrias proveedoras que cuentan con integración vertical (controlan todo el proceso de producción desde la procreación hasta la comercialización) y horizontal (aquí las grandes empresas poseen plantas procesadoras de alimentos, laboratorios químicos, etc), que las hacen muy fuertes en comparación con los pequeños avicultores.

Los productores de pollo se pueden agrupar en tres categorías:

#### **1. Primer nivel de productores.**

La industria avícola mexicana se inicia con la producción de las aves progenitoras y son las grandes empresas consolidadas las que se dedican a la explotación de éstas aves controlando la producción nacional, ya que cuentan con una infraestructura con mayor tecnificación y eficiencia productiva, lo cual es indispensable para sacar un producto que necesita estrictos programas de alimentación, zoonosanitarios, higiénicos así como reproductivos y son las empresas consolidadas las únicas que tienen la posibilidad

de dar los servicios, por el nivel de infraestructura que poseen.

Estas compañías se caracterizan por su nivel de tecnificación en cuanto a su equipamiento y automatización de los procesos de producción, manejando un alto grado de tecnología, importada principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica.

## **2. Segundo nivel de productores.**

Son empresas que tienen tecnología “ a medias” , ya que carecen de la infraestructura tan sofisticada de las empresas consolidadas y por lo tanto no pueden abarcar más líneas de producción al contar con solo granjas de aves reproductoras o de engorda; no tienen la misma alimentación, no hay una sanidad adecuada, falta de iluminación o carencia de espacios.

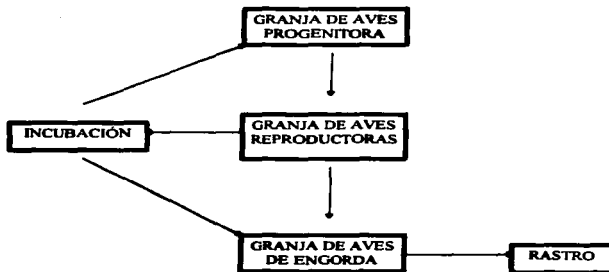
El nivel de calidad que manejan puede ser similar a la de las empresas consolidadas o tecnificadas, pero en algunas

carecen de ella, al ser el pollo de segunda o provenir de empresas reproductoras que no manejan un control adecuado.

### **3. Tercer nivel de productores.**

Este tipo de productores son las personas que se dedican a la avicultura de manera rudimentaria al carecer totalmente de tecnología, con un desconocimiento total de las medidas sanitarias pertinentes y por consiguiente su producto carece de calidad . También a estos se les conoce como productores rurales o de traspatio y su producción esta destinada al consumo familiar principalmente. El tipo de alimentación que manejan depende de los recursos del productor.

La gráfica siguiente muestra las acciones que se realizan en la industria avícola, que bien pueden ser propiedad de un solo consorcio.



-Granja de aves progenitoras; son aves de razas seleccionadas con el fin de dar origen a excelentes aves que se usarán después como reproductoras.

-Granja de aves reproductoras; sirven tanto para producir huevo comercial seleccionado, como para la producción de pollo de engorda (por medio de incubación).

-Granja de engorda; aquí es donde se da propiamente la producción y clasificación del pollo comercial.

**-El rastro; cuando el pollo tiene la edad adecuada, se transporta a éste, para su sacrificio y demás procesos de limpieza, refrigeración y distribución.**

**Es importante destacar el grado de concentración productiva y económica que tienen las empresas consolidadas y de su capacidad para regular en un momento dado, la oferta del producto. La clave estratégica que manejan dichas empresas descansa en la organización vertical y horizontal que tienen, la cual les ayuda a no depender de otras empresas para lograr sus objetivos.**

**En forma general, el manejo de algunas empresas consolidadas en México se da de la siguiente manera:**

**La firma Bachoco S.A. de C.V., es hoy en día la más importante productora y comercializadora de pollo a nivel nacional, debido al crecimiento que ha tenido en los últimos 20 años, al contar con una infraestructura con tecnología de punta y una capacidad de producción enorme. Cuenta con**

los canales de distribución más amplios y directos, varias de las razones de su éxito, se deben a la instalación de su firma (marca) en sus productos, el acercamiento con el cliente (distribuidor mayorista o supermercado) es directo, ofreciendo un producto de alta calidad, con un precio justo ya que cuentan con sus propias granjas, rastros y redes de refrigeración, pudiendo procesar ellos mismos sus productos ya que van a la vanguardia en tecnología y niveles de productividad.

Otra empresa importante que existe en México es Pilgrim's Pride, de origen norteamericano donde ocupa el cuarto lugar en producción de pollo de engorda (1996). La empresa inicio actividades en México en el año de 1988, adquiriendo las acciones de Purina, de otra empresa avícola llamada Nutricos, como también Avícola "El Potosí" y El Nogal, entre otras.

Entre sus planes de crecimiento, están las de surtir desde México a Centro y Sudamérica e introducir la modalidad del

pollo precocido. Al establecerse en territorio nacional en el año de 1987, tuvo grandes conflictos con las empresas consolidadas de ese tiempo ya que veían el nivel que traían de tecnología y comercialización, aunque tal vez no alcanzaban a vislumbrar ampliamente la fuerza y el lugar que tendría en la actualidad ( es uno de los principales productores-distribuidores en el país).

Otras importantes empresas nacionales son: Grupo Trasgo, Univasa, Tayson-Tarson, Avícola del Centro, Capi, etc. Estas organizaciones manejan tecnología de punta similar a las empresas mencionadas, variando en capacidad de producción y comercialización.

La industria avícola mexicana esta en muy pocas manos formando oligopolios que dañan severamente al pequeño productor y consecuentemente a la economía nacional.



## ***2.2. CONTROL DE CALIDAD***

La calidad como filosofía de vida, es necesaria en cualquier ámbito y nivel, para poder alcanzar la excelencia y el éxito. Es indispensable tenerla como columna fundamental en el desarrollo de todas y cada una de las actividades de cualquier organización y es indudable la fuerza que ha tomado en los últimos años, como estrategia de crecimiento y desarrollo.

Por eso es tan necesario tener calidad en la productividad pues en la medida que un producto tenga o no calidad, mayor o menor será la aceptación del consumidor final.

El desarrollo que ha tenido la calidad en la industria avícola va con pasos lentos, ya que como sector industrial ha dependido desde los años cuarenta de la mano proteccionista del gobierno y de la facilidad que se daba entonces para instalar cualquier empresa y del mercado tan poco competido que existía.

En últimas fechas se ha tenido que modificar el control de la calidad, pues la demanda nacional e internacional lo ha requerido, el mercado es muy grande y la competencia fuerte por lo que representa un verdadero reto.

La carne de pollo ha ganado a últimas fechas una proporción mayor del mercado y lo más probable que la atención que tienen los consumidores a la calidad del producto perpetúe esta tendencia. Esto es gracias a que los avicultores y la industria procesadora del pollo han puesto mayor énfasis en integrar estrechamente el rendimiento y la calidad mejorando sustancialmente el esquema del pasado.

“El manejo por calidad total en su forma más auténtica, dicta que las características que optimizan el producto final deben ser el resultado de todos los eventos que le preceden”.<sup>6</sup>

En el proceso de “calidad total” se debe dar forzosamente una dinámica de comunicación integral para poder llegar a

---

<sup>6</sup>CORREO AVICOLA. Publicación mensual. México 1995

ella, varios de estos pasos van enfocados no solo a la calidad del producto, sino a la que se debe tener en el manejo de las personas.

En su mayoría el pollo es destinado principalmente como canal completa, cortado y seccionado para proceso posterior. La calidad en cada caso varía; el pollo en canal es mas tierno y de tamaño regular, vigilando estrechamente el daño físico que pudiera tener (mal manejo en la transportación, en la matanza, etc.) ya que merma el grado de productividad, afectando directamente el costo, pues este pollo ya no se vende en el mismo precio y pasa a otra sección; el pollo seccionado o para rosticería tiene diferentes características que el anterior, cuidando aquí que el tamaño que sea menor y el contenido de grasa mínimo, por los efectos adversos sobre el aceite de cocinar, aquí se prefiere una cobertura mejor de carne .

En el área de pollo seccionado se da mayor importancia a las carnes magras, como son la pechuga y el muslo, siendo

las carnes más importantes económicamente hablando, pues sostienen la actividad del procesado de carne de pollo.

Las líneas comerciales que se trabajan en aves difieren en sus características y la elección de que tipo de pollo es el que se debe engordar, para estar acorde con su uso final.

Muchas veces al requerir un determinado objetivo económico junto con una meta de control de calidad, hay que hacer uso de tecnología de genética, con el fin de obtener diferentes variedades de aves, que llenen los nuevos requerimientos. Otro aspecto a cuidar en éste control es la obtención de alimentos, con excelente calidad para lograr un producto de óptimas condiciones y con un alto contenido vitamínico y proteico.

En el proceso de control de calidad es importante resaltar la integración que se debe dar con el lado humano de la organización, ya que éste introduce un valor intrínseco en el producto final.

Al realizar un análisis del proceso que involucra a las personas, hay que señalar que la calidad en el trato éstas, debiera estar íntimamente ligado al proceso productivo: ya que si existe calidad entre los diferentes niveles de una organización, por ende habrá calidad humana.

En un negocio comercializador de alimentos, el concepto de calidad está más enfocado al servicio, que al producto mismo, porque el trato con el consumidor es directo y personalizado. El enfoque que aquí se da es un ejemplo claro del concepto de calidad, que se debe manejar en este tipo de negocios y en el cual juega un papel importante como ventaja competitiva.

Hay que introducir en toda organización, por pequeña que sea, ideas y conceptos encaminados a crear un estilo de vida que este basado en la calidad como parte medular de cualquier proceso, cuyo fin sea dar un servicio a la comunidad.

Al ofrecer a los consumidores, la calidad como un proceso integrador, en el cual se pretende maximizar todos los recursos, con que cuenta el ente económico, se podrá estar en mejores condiciones para competir ampliamente.

No hay que dejar a un lado la importancia que tiene la calidad misma del producto, como satisfactor de necesidades específicas del consumidor, ya que el uso que se le de al producto, dictará las características más importantes que debe tener, en éste caso la carne de pollo, para obtener la calidad deseada. La apariencia, la ausencia de defectos, la madurez y el tamaño son varios de los atributos favorables que debe tener la carne de pollo.

La instrumentación de un sistema de calidad total como estrategia en la producción y comercialización del pollo, determinará el camino a seguir para optimizar la calidad del producto final y así satisfacer al consumidor final que es el que tiene la última palabra.

## **TEMA 3**

### **EL MERCADO**

Uno de los problemas más graves que afrontan los países en desarrollo, entre ellos México, es que existan mercados para la producción de las industrias que se van estableciendo y de las que ya tienen un lugar y quieren mantenerse en él, pues los concededores piensan que existe un círculo vicioso en el cual no hay industrias porque no existe un mercado que adquiera sus productos y, al mismo tiempo, no existe ese mercado debido a que la escasa

actividad industrial limita el fortalecimiento de la capacidad de compra de la población, de ahí el problema de desabasto que repercute en la economía familiar.<sup>7</sup>

El mercado es entonces uno de los factores importantes en la estrategia de crecimiento de cualquier industria y "es el lugar donde confluyen compradores y vendedores, actuales y potenciales con el fin de obtener, productos que satisfagan una necesidad por medio de una unidad monetaria".<sup>8</sup>

En una economía de mercado los consumidores con poder adquisitivo acuden a éstos inclinados a la satisfacción de una necesidad real, pero se involucran en el juego de la publicidad de muchos negocios, adquiriendo productos que no estaban contemplados en sus presupuestos modificando su economía.

---

<sup>7</sup> Ramos Uriarte, Guillermo. INDUSTRIA ALIMENTARIA EN MEXICO. Trillas. 1989

<sup>8</sup> Staton. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. Mac. Graw Hill. 1990.



Existe en México una cultura consumista muy arraigada en determinando sector de la población que tiene acceso económicamente a centros de consumo, constituyendo una influencia socio económica definitiva, trazando rumbos muy distintos a cada familia y por ende a la economía nacional.

El mercado nacional tiene poco dinamismo debido a la falta de poder adquisitivo que tiene la mayoría de la población y ésta tendencia seguirá, debido a las condiciones prevalecientes en el país, pues según datos estadísticos, el consumo per-capita registrado en los últimos años, se concentra en sectores de altos ingresos. La población de bajos recursos económicos tiene consumos per-capita muy limitados, quedando el "grueso", que viene siendo el sector campesino fuera del mercado.

Otro factor que influye en la falta de dinamismo es la inadecuada organización del aparato comercializador y distribuidor de los productos, pues existen demasiados intermediarios antes de llegar a las manos del consumidor.

Así mismo existe una exagerada concentración de establecimientos comerciales en los grandes centros de población, mientras que las pequeñas comunidades rurales no cuentan ni con lo más indispensable, lo que obliga a los compradores a desplazarse a las grandes ciudades en busca de los productos que necesitan para su consumo.

En el mercado del pollo, se ha buscado una adecuada distribución del producto logrado mejorar en los últimos años, debido a los constantes requerimientos de los consumidores, como son el hecho de ser un bien perecedero y de primera necesidad, al cual la mayoría de la población tiene acceso. Existen diferencias en cuanto a los canales de distribución que maneja cada empresa proveedora, dependiendo también el lugar donde se sitúe el mercado, por ejemplo en provincia los canales suelen ser directos y con pocos intermediarios.

A medida que pasa el tiempo, el mercado que tiene el pollo ha ido aumentando debido a la gran demanda que tiene

actualmente por diversos motivos que van desde los económicos, fácil manejo y preparación, así como los que están relacionados con los cuidados de la salud que la población tiene.

Obviamente la producción aumento y con ello la necesidad de adecuar sus sistemas de producción y comercialización, adoptando infraestructura más sofisticada y de primer nivel. Cabe señalar que no todas las empresas son capaces de lograr cambios por la falta de liquidez y solvencia que les ha heredado las devaluaciones tan profundas que se han dado en México.

La actual crisis del mercado en general ha provocado un decremento, del que muchas empresas no han logrado salir y el mercado de la industria avícola no es la excepción, pues debido a tal situación y a la devaluación del peso, muchas empresas han quedado en la ruina total y otras tantas sobre-endeudadas en dólares por la cantidad de exportaciones que tienen que realizar para cubrir sus necesidades de abasto de

alimentos para las aves. Únicamente las empresas menos perjudicadas son las consolidadas, pues absorben a los pequeños avicultores y con ello han aumentado su mercado.

Se pronostica según estudios hechos en la Unión Nacional de Avicultores, que en aproximadamente 5 años (2002), la actividad a nivel nacional quedará repartida entre un máximo de 6 empresas, pues los pequeños avicultores no resisten, ni los altos costos, ni las fluctuaciones de precios.

“El problema principal del pequeño productor, es la competencia por el mercado. Mientras los grandes pueden soportar vender incluso por debajo del costo de producción, sus colegas con menos posibilidades necesitan utilidades de una parvada a otra, so pena de carecer de capital para adquirir insumos”.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Agronegocios en México. “Cada vez son menos...” Flores Martínez, Oscar. Nueva Época. Nov-Dic 1995

El comercializador de pollo en pequeño tiene problemas muy específicos de mercado, enfocados principalmente a la competencia que cada día crece, por la falta de una estructura gubernamental que pueda ofrecer empleos y subsanar la economía de muchas familias de escasos recursos.

Los comerciantes del giro, que cada día son más, piensan que pueden obtener en este negocio sus soluciones económicas, no dándose cuenta que el problema se agrava, ya que al aumentar la oferta del pollo los márgenes de ganancia se reducen y su situación no mejora, dejando el negocio a fin de cuentas y cargando muchas veces deudas muy grandes.

El mercado público ha tenido grandes obstáculos para poder seguir con vida dentro de este ambiente de competencia oligopólica por el mercado, pero trata de seguir adelante formando asociaciones, comités, etc, dentro y fuera del

mercado para obtener fuerza y consistencia en los objetivos que persiguen.

Es necesario dar la batalla al mercado extranjero con calidad, autosuficiencia, objetivos comunes, educación y una alta conciencia de positivismo y autoestima.

Lo que es una realidad es que con el Tratado de Libre Comercio en el año 2003 en materia de productos, avícolas, el mercado se abrirá completamente libre de aranceles, a Estados Unidos y Canadá con las consecuencias que esto implica y bajo la visión de algunos avicultores de que “el pez grande se come al chico”, ya que el país vecino (EUA) tiene todo para establecerse con bases firmes en el mercado nacional; alta tecnología, bajos costos, precios accesibles para el consumidor final, etc.

La tarea que tienen los avicultores nacionales es decidirse a unificar criterios en algo que los separa unos de otros la competencia por el liderazgo y el mercado, creando uniones

de beneficio mutuo para poder dar la lucha de una manera consciente y planificada al país con mayor mercado mundial: E.U.A.

### **3.1. COMPETENCIA.**

Siempre ha existido la competencia, se compete por un lugar, un objeto, un producto, un status, etc, no importando el género de la misma se lucha por la obtención de lo deseado. Lo mismo sucede con las empresas, pues uno de sus principales problemas es dar la lucha a la competencia y salir adelante. En cada empresa la intensidad competitiva y las formas de competir entre rivales directos de un producto-mercado varían según la naturaleza de su estructura y la situación competitiva que tenga cada una.

En un mercado tan amplio y complejo como el que se tiene en México, se vuelve de vital importancia crear estrategias bien específicas enfocadas a cada situación empresarial y comercial. Estas estrategias tienen que contemplar no

solamente el sector del mercado al que irán dirigidos sus productos, sino también a la competencia existente en el mismo, ya que ésta influye en la elección de mercados de una empresa, en los proveedores, etc.

En base a la competencia se fijan políticas de precios, canales de distribución y comercialización, publicidad y se determinan ventajas o desventajas competitivas. Por tal situación es necesario realizar un análisis de la competencia real y potencial, en todas sus modalidades; ¿cuántos y quiénes son los competidores?, determinar que tipo de competencia se tiene (genéricos, de deseos, de producto o marca), ¿qué ventajas competitivas tienen? y dar a cada uno de ellos la importancia que requieren según sea el caso.

En el mercado de pollo se da la competencia en todos los aspectos; como primera instancia se compite como satisfactor de necesidades básicas de sobrevivencia con otro tipo de alimentos; genéricamente compite con diversos tipos de carne como pueden ser: carne de res, puerco, borrego, pescado, etc. En este tipo de competencia, el pollo tiene



cierta ventaja , ya que en los últimos años la demanda ha aumentado, principalmente por los precios tan accesibles que presenta y por la calidad de salud que la población busca y que cada vez va en aumento. La población prefiere carne de pollo por la cantidad de grasas saturadas que tiene, en comparación con otras carnes. En cuanto a su competencia respecto al producto, no existen grandes diferencias de una a otra marca de pollo, ya que todas las empresas comercializadoras manejan el mismo precio del producto, solamente la calidad que busca el consumidor hace la diferencia.

La competencia en el mercado del pollo se torna con diferentes matices a los que prevalecían hace unos cuantos años, que eran de tranquilidad económica en el negocio, por la poca competencia que existía y el mercado tan "fiel" que se tenía.

Hoy en día, las condiciones en el mercado cambiaron, tanto macroeconómicas, como microeconómicas empujando fuertemente hacia cambios estructurales de fondo.

Los cambios macroeconómicos que se dieron principalmente son : la apertura comercial que se concreto en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, los convenios realizados con países sudamericanos en cuanto a reglas comerciales y de mercado. La situación difícil por la que atraviesa México hace que el gobierno descuide aspectos importantes en el desarrollo comercial del país como son: el desarrollo planificado de comercios (permisos, franquicias,etc), apoyar a grandes consorcios extranjeros que perjudican en gran medida al pequeño comerciante que no tiene la posibilidad de competir con ellos.

Los aspectos microeconómicos, se sitúan en cuanto al aumento de competencia del mercado por el comercio ambulante que se colocan donde más le conviene y al no

tener control gubernamental efectivo, están en la posibilidad de ofrecer un "mejor precio" <sup>10</sup> a la ama de casa, que el comerciante que se establece correctamente, que paga impuestos, derechos de piso, permisos de salubridad y se instala de manera fija en un local, y por lo tanto no cuenta con capacidad económica para competir con el ambulante de manera consistente.

Otro de los grandes competidores del pequeño negocio, es el supermercado, un monstruo que abarca más poder día a día y ofrece al consumidor la opción de elegir entre varias marcas del producto que desee y tener la ventaja de que el consumidor pueda comparar precios en el mismo lugar y hacer el total de sus compras ahí mismo.

El pequeño negocio cuenta con competencia importante respecto a su entorno, ya que muy cerca de este se encuentra un centro comercial muy importante y que ofrece al consumidor mercancía a cualquier hora. Existen también

---

<sup>10</sup>Esto es relativo, ya que el comercio ambulante roba con facilidad en el peso o hace cortes que no ofrecen la misma calidad del producto troceado.

cerca del negocio pequeños comerciantes del giro que son realmente la competencia "fuerte" que se tiene y que manejan el mismo tipo de mercancías, del negocio en cuestión. Para ejemplificar esto, se presenta un mapa zonal del negocio, anexando los clientes más importantes actuales y a los que se pretende llegar con las estrategias a realizar.

Cabe señalar que el pequeño negocio, tiene ciertas ventajas competitivas respecto al supermercado las cuales son las siguientes:

- Tener la facilidad de brindar un producto fresco y de calidad indiscutible, según sean las necesidades del consumidor.
- Ofrecer cortes especiales y cantidades requeridas en tiempo y lugar.
- Tener trato directo con el consumidor, facilitando la compra y la satisfacción del cliente.

"La explotación de una ventaja competitiva, es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla"<sup>11</sup>.

### **3.2. EL PRECIO**

El precio es uno de los elementos importantes en toda industria o comercio que pretenda obtener un bien económico del resultado de un intercambio determinado de bienes y servicios. De una adecuada fijación de precios, depende en gran medida el éxito de un programa de comercialización que pretenda obtener un lugar en el mercado. El determinar un precio lleva consigo el estudio de varios factores que afectan y son determinantes en el proceso, no dejando a un lado la idea de que el precio es un concepto dinámico y muchas veces independiente de la voluntad humana.

---

<sup>11</sup> de León, Salvador. "La competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa". Diana, México 1996.

Estos factores son principalmente:

1. Tipo de mercado al cual se quiere llegar o en cual se desea permanecer, pudiendo ser mercado con competencia pura, monopolio u oligopolio.
2. Analizar la competencia actual y la futura, ganando con esto un panorama de la situación a la cual se va a enfrentar la industria .
3. Determinar costos de producción y de adquisición de insumos o productos.
4. Tener en cuenta las demás variables de la mercadotecnia como son: producto, canales de distribución, métodos de promoción, etc.<sup>12</sup>

Al tratar de fijar precios justos es menester tener en cuenta que existen otras variables que son de igual importancia y

---

<sup>12</sup> Staton, William J. MERCADOTECNIA. Mac Graw Hill. México. 1990

que no se deben dejar de anotar como son: situación económica del país, perspectivas de desarrollo industrial y comercial, importancia del sector al que pertenece la industria, etc.

El precio se torna de gran importancia en épocas de rescisión e inflación por el bajo nivel adquisitivo que tiene el consumidor y por el costo del dinero, como en el caso de México.

La industria avícola ha llegado a un nivel técnico adecuado en cuanto la cría de las aves se refiere, sin embargo, no hay una correcta planeación de la producción y comercialización por lo que los precios del producto a nivel varían constantemente.

El índice general de variación mas importante que tiene el pollo es el que esta basado en periodos estacionales, el cual indica que hay movimiento descendente en los precios del pollo en los primeros meses de año ( de enero a marzo ). En

los siguientes meses, de abril a junio, ocurre un movimiento ascendente para disminuir nuevamente en julio. A partir del mes de agosto, los precios tiende a aumentar hasta el mes de diciembre donde alcanza el nivel máximo de precios.<sup>13</sup>

Por lo que respecta a la producción del pollo y el precio del mismo, se puede decir que hay una relación inversa entre estos conceptos, es decir, que cuando aumentan las cantidades de pollo, los precios disminuyen y viceversa. Hay sin embargo, una época en casi todos los años, en que los cambios son en relación directa, es decir, cuando aumentan las cantidades ofrecidas, también los precios. Esta relación se observa claramente en los meses de octubre, noviembre, diciembre y enero de cada año.

Los desajustes y la falta de organización que existe entre los diversos sectores que integran la industria del pollo, hace que los problemas se incrementen en tamaño y duren más tiempo. Así por ejemplo, las incubadoras llegan a producir

---

<sup>13</sup> Aportación de la Lic. Maria Antonieta Yañez. Coordinadora General de la Unión Nacional de Avicultores. Nov.1996



una cantidad de pollito muy por arriba de las necesidades de las explotaciones avícolas dedicadas a la engorda de pollos. Esta situación provoca una baja en el precio del pollito que en ocasiones llega a venderse a un nivel igual o inferior a su costo de producción.

Por ésta situación y al no haber una correcta planeación y comercialización, los pequeños e ineficientes productores, debido a sus altos costos de producción son muy vulnerables a bajas en los precios, abandonando la actividad por incosteable. Los únicos que permanecen en el negocio son aquellos que por estar integrados horizontal y verticalmente tienen costos de producción bajos o constantes y aún cuando en algunas épocas tengan problemas económicos por la caída de precios, en la mayor parte del año obtienen ganancias adecuadas que compensan con creces estas pérdidas temporales.

Los cambios climatológicos es otro factor importante que va a influir en muchos casos la línea a seguir de los

consumidores finales, ya que si hace frío la demanda por cierta parte del producto ( retazo, pierna ) es mayor que otra debido a que se consumen más comidas caldosas y calientes. En el caso contrario cuando hace calor se nota una predisposición hacia el consumo de carnes más secas y de fácil preparación (pechuga). Aunque esto no es determinante, si afecta en la determinación de precios.

Las gráficas que a continuación se presentan, muestran en forma comparativa los precios que ofrecen centros comerciales, mercado público y tianguis, todos ellos en promedio. Esto con el fin de señalar que los precios pueden variar poco o mucho según el lugar donde se venden (esto no es general en todo el año, pero sirve como referente).

## GRÁFICAS COMPARATIVAS DE PRECIOS

### POLLO ENTERO



### PECHUGA



### PIERNA Y MUSLO



### RETAZO



\*Elaboración propia con datos tomados del Boletín Informativo del Sector Alimentario (BIOSA) y del INEGI

Los comerciantes detallistas opinan que el precio es uno de los principales obstáculos que tienen para poder competir con los grandes centros comerciales que ofrecen el producto con características que busca el consumidor, por ejemplo congelado, nuggets, adobado, etc poniendo en desventaja al pequeño comerciante, aunque el costo en centros comerciales sea la mayor de las veces superior al que se ofrece en el mercado.

La oferta y demanda en la determinación de precios, es una de las principales causas de diferencias entre los

productores avícolas, pero muchos no están de acuerdo con ello, como lo dice Don Bayrak, investigador de la Unión Nacional de Avicultores; " En cuanto a la ley de la oferta y la demanda, la industria avícola produce tan continuamente, que nunca he visto una planta procesadora que se haya quedado sin pollos por una semana o más. Hay circunstancias controlables en ésta industria que la han hecho capaz de estabilizar los costos para sus consumidores y eso se debe principalmente a la cantidad de producto disponible".<sup>14</sup>

Esto quiere decir que en la realidad los grandes productores de la industria no han querido establecer precios consistentes, debido quizá a la intensa lucha entre ellos por el poder y liderazgo en la rama, aún a costa de sacrificar muchas veces sus costos y utilidades.

Hay datos que dejan pensar que existen estrategias de especulación utilizadas por las grandes compañías

---

<sup>14</sup> Correo Avícola. Edición internacional. "El mercado de la carne de pollo", Don Bayrak.no.6 junio 1996

consolidadas, para la fijación de precios con el fin de ir absorbiendo al pequeño productor que no logra sostener, como ya se ha mencionado, los precios tan bajos que manejan estas empresas y se ven en la necesidad de dejar el negocio por incosteable. Estos hechos dan lugar a un desequilibrio entre la oferta y la demanda, de ahí que los pequeños avicultores insisten en crear uniones fortaleciéndose e integrándose de manera horizontal y vertical.

Con la problemática existente en el país y con la apertura de fronteras que en muy poco tiempo se dará de una manera total y libre, es de suma importancia que los productores y comerciantes se den a la tarea de proponer y sostener precios justos que sean atractivos a los consumidores.

### ***3.3. DIVERSIFICACIÓN.***

Dada la situación actual de modernidad y para poder hacer frente a los procesos de competitividad que se están dando,

cualquier negocio cuyo fin se la satisfacción de sus clientes nunca debe dejar de planear estrategias, para permanecer en el mercado y en todo caso aumentarlo. Siempre existe la posibilidad de que el grado de competitividad que se tenga pueda ser aventajado por otra empresa que ofrezca un producto similar o que satisfaga una necesidad de manera sustituta.

Las estrategias van a estar planeadas acorde a las necesidades específicas de las empresas y sus consumidores, como a sus condiciones reales de mercado, no dejando a un lado el nivel de infraestructura necesario, los recursos humanos con que se cuenta y sus situación financiera actual. No existe regla general para crear estrategias administrativas, ya que cada empresa tiene diferentes condiciones generales que varían unas de otras y lo que pueda funcionar en una, tal vez sea el fracaso en otra.

Cuando se plantea la necesidad de crecimiento ,o sobrevivencia de un ente económico, se analizan los

objetivos que persigue la empresa tanto económicos, como estructurales trayendo esto consigo la conceptualización de una estrategia a seguir y las posibles soluciones a las preguntas ¿ dónde esta la empresa?, ¿a dónde quiere llegar?, ¿ qué camino hay seguir para el logro de las metas?; teniendo claras las respuestas a las anteriores interrogantes, se estará en posibilidades de elegir las mejores estrategias a seguir.

Dependiendo en gran medida el tipo de estrategia a seguir y las características de las mismas. Se determinarán las acciones que lleven a los objetivos planeados. Las estrategias, se agrupan según Jean Paul Sallenave, en tres grupos principalmente:

- 1. Estrategias de Supervivencia .**
- 2. Estrategias de Crecimiento.**
- 3. Estrategias de Utilidades.**



En cada una de estos grupos, puede haber un sinnúmero de actividades o acciones correctivas y la combinación de éstas dependerá del análisis realizado previamente y de las circunstancias actuales del mercado y la organización, estas acciones pueden ser:

- Acciones de refuerzo del mercado, del producto y de la competencia.
- Acciones de redespigüe.
- Decisiones de acción política en todos sus aspectos como son; en el mercado, con el producto, con el precio, con la competencia, etc.

Cuando se ha determinado la diversificación como el camino a seguir, se crea la posibilidad de dar al producto una nueva trayectoria, aumentando su mercado al incluir consumidores con diferentes necesidades, etc.

La diversificación enfocada al producto, es la búsqueda de mercados nuevos para aumentar los que actualmente ya no

llenan los requerimientos de la empresa ofreciendo nuevas alternativas al consumidor. La diversificación no significa que la organización deba de aprovechar cualquier oportunidad que se le presente. Habrá de identificar los campos que se tiene más experiencia y que le ayudarán a superar determinadas deficiencias si es que se presentan.

La diversificación que se aplica en un negocio comercializador de pollo y que va enfocada estrictamente a la modificación del producto mismo, tanto en su forma como en su presentación, es la diversificación concentrada, que su concepto nos señala ; agregar nuevos productos que tengan semejanza tecnológica o mercadológica con las líneas actuales, estos artículos suelen captar el interés de nuevas clases de consumidores aumentando el mercado, dando posibilidades de crecer.

Este proceso de diversificación debe darse de manera paulatina y constante, hasta llegar a la penetración en el

mercado actual, que la mayoría de las veces hará la labor de "publicidad informal" del producto entre sus conocidos.

En el negocio comercializador de pollo es difícil que se de la diversificación de manera integral, por las pocas posibilidades de transformación que tiene, siendo un artículo perecedero y de venta directa al público. La diversificación en el pollo se puede dar de la forma siguiente:

A) En la presentación; el pollo sin piel, deshuesado, nuggets (pechuga en trozos pequeños), molida de pollo, pollo pequeño para asar.

B) En la forma; alas adobadas, longaniza de pollo (con procesos posteriores),hamburguesas, etc.

Haciendo un análisis minucioso del mercado actual que se tiene, estudios socioeconómicos recientes y logrando un apoyo integral de clientes, recursos humanos, técnicos y financieros, así como la evaluación de ventajas competitivas,

**el pequeño negocio podrá establecer deficiencias y ventajas en la implantación de una estrategia, basada en la diversificación de un producto, en éste caso el pollo.**

## **TEMA 4**

### **EL PEZUEÑO NEGOCIO**

Debido a la grave crisis por la que México ha tenido que atravesar y a las tasas de desempleo tan altas que se manejan actualmente la población ha tenido que buscar nuevas alternativas de ingresos para subsanar su economía que cada día se encuentra más dañada. Una de las opciones que se le presenta a la población en general es crear un negocio propio, que les ofrezca ingresos mayores a lo que puedan obtener en una empresa (muchas veces debido a que no tienen una preparación adecuada) y que les

ayudarían a tener acceso a otras opciones tanto de alimentación, como de vestido, habitación, y recreación.

Gran parte de ésta población es desempleada, y su situación es desesperante, pues la mayoría tiene una familia que sostener y el único ingreso que tienen es el que aporta el jefe de familia. Establecen su negocio, el cual variará de acuerdo a las condiciones económicas de cada persona y a la información que tengan respecto a la instalación del mismo.

Muchas de éstas personas se establece de una manera informal, es decir, en locales semi-fijos (ambulantes), en la calle sin un local, en su casa, tianguis, etc. Otros tantos, pero en menor número que los anteriores, crean sus negocios estableciéndose en locales fijos, como son accesorias, mercados, bazares, etc.

Esta población funda su negocio con capital propio o financiado, muchas veces va de por medio su patrimonio, creyendo que encontraron la solución a sus problemas

económicos y familiares; unos logran salir adelante , pero la mayoría fracasa en el intento.

Todos ellos forman un sector importante en México, debido a que día a día se incrementan en número, acarreado consigo gravísimos problemas sobre todo los que se establecen de manera informal y obviamente sin control gubernamental creando una economía "subterránea" que se torna en un problema de grandes dimensiones. Hay que señalar que de alguna manera este sector informal de comercio, a dado cabida a un gran número de desempleados que el gobierno no ha sido capaz de absorber y que ha ayudado a éste último a detener la inconformidad de la población con el sistema actual.

#### ***4.1 MARCO DE REFERENCIA.***

Al establecer un negocio se requiere de conocimiento previo, pues se vive en un mundo muy competitivo y para el pequeño comerciante las cosas no se presentan fáciles.

Muchos estudios de negocios improductivos revelan que la mayoría de los fracasos de los pequeños negocios han sido causados por una administración deficiente o carente de información y comprensión de los métodos y procedimientos que son necesarios para la operación adecuada de cualquier negocio.

Para lograr de un negocio el éxito, se necesita una persona exitosa, que tenga el deseo de ser independiente y que asuma el riesgo que conlleva establecer un negocio propio.

“El empresario eficiente comienza a serlo al seleccionar el mejor destino y rentabilidad de su inversión considerando todas las formas de riesgos a que tal inversión está expuesta debido a los peligros económicos naturales de mercado y a los peligros políticos, imprevisibles las más de las veces en nuestro medio”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> García Liñan, Salvador. “TU FUTURO EN TU PROPIO NEGOCIO”. PAXMEX. México. 1988.



En México es difícil fundar un pequeño negocio, debido al alto grado de competitividad existente en el mercado, las altas tasas de interés bancario que se manejan para créditos y el nivel de mortalidad existente en las pequeñas y medianas empresas, pues de cada 450,000 negocios que inician al año 400,000<sup>16</sup> han desaparecido al finalizar éste periodo. La probabilidad de éxito más allá del primer año es del 10% aproximadamente, cifra por demás alarmante.

Al establecer un negocio no solamente se necesita tener dinero, sino algo aún más importante; tener mente de empresario emprendedor. Para ganarse este "título", una persona que desea aventurarse en la fundación de un negocio debiera tener las siguientes características generales:

1. Ser una persona independiente en todos aspectos, con bastante iniciativa e imaginación.

---

<sup>16</sup> Datos tomados del INEGI. 1996

2. Tener un gran deseo de poner en práctica sus ideas y capacidades.
3. Estar continuamente motivado por un deseo de triunfo.

En un negocio es menester tener en cuenta todos los obstáculos con que se va enfrentar el empresario y hacerles frente con una planeación previa y buena organización.

#### ***6.2 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.***

En un negocio comercializador de pollo, existen varios aspectos en los que pueden surgir problemas de cualquier tipo: de estructura, financieros, operativos, de recursos humanos, etc. El pequeño empresario tiene el reto de dar solución a sus problemas de la mejor manera.

Muchos son los obstáculos y muchas las oportunidades de salir adelante. En este tipo de negocios, la mayoría de los problemas están dirigidos a la competitividad. Todos intentan entrar o permanecer en un mercado, el cual se

mueve con una rapidez insospechable no pudiéndose controlar ni contar con éste permanentemente.

En el negocio comercializador de pollo se ve con frecuencia problemas de tipo social entre los mismos comerciantes, en lo concerniente a la fijación de precios principalmente. Esta situación se da normalmente en comercios que se encuentran establecidos en un mismo lugar, como en un mercado público.

El negocio del que se hace referencia es uno de ellos, el cual se encuentra localizado en el interior del mercado "OLIMPIA" dentro del perímetro de la delegación Gustavo A. Madero en México D.F. El cual cuenta con un total de 450 locales comerciales aproximadamente, los cuales están divididos por giros de actividad comercial (abarrotes, ropa, calzado, cremerías, carnicerías, fruterías, pollerías, etc).

Su organización como ente económico no es muy complicada, debido a que no tiene autonomía respecto a la

toma de decisiones,(depende de las decisiones del DDF) aunque existe como una organización independiente dentro del mismo, la Asociación de Comerciantes Unidos, que tiene voz y voto que le ha otorgado el Departamento del Distrito Federal, teniendo el poder de modificar ciertas cuestiones en favor de los comerciantes.

El negocio cuenta en su interior con dos "piletas " de refrigeración para el producto, hechas de cemento y azulejo, con tapas de aluminio y cerrojos; dos básculas electrónicas que se pueden programar con los diferentes precios para la pedacería del pollo. Se cuenta con dos líneas telefónicas para recibir pedidos y elaborar ordenes de compra a los proveedores.

El personal que labora en el negocio se limita a 1 encargado, responsable del negocio y en éste caso dueño del mismo; 3 ayudantes en general que son los que realizan diversos trabajos que van desde recibir y pesar la mercancía, partir el pollo, realizar entregas a domicilio y hacer cobros. Todas

estas actividades las realizan de manera rotativa y sin ningún orden, ya que el negocio así lo requiere. Sus actividades no tienen control de tiempo ni de eficiencia.

En cuanto a control del efectivo, no cuenta con registros contables eficientes que pudieran servir de comparación, para detectar irregularidades en el manejo de costos y gastos. Su cartera de clientes es mínima, pero no por esto deja de observarse que no existe control sobre ésta, todas las actividades contables las realizan de manera empírica y confiándose demasiado a su memoria.

Los servicios con que cuenta el negocio son pocos, se centran en : servicio a domicilio de pedidos realizados en su mayoría por teléfono, pedidos especiales (en cuanto a cantidad y calidad del producto), crédito a una semana máximo, servicio a restaurantes o comedores cercanos y pequeños.

El propietario del negocio realiza todas las actividades descritas anteriormente con bastante frecuencia descuidando muchas veces aspectos importantes en el negocio, convirtiéndose así en el típico propietario centralista.

Otro aspecto importante en el negocio es el grado de competitividad que se ha creado en su entorno, que va desde comerciante con locales semi-fijos, accesorias con una distancia menor a la que establecen los reglamentos establecida entre un mercado y un comercio ambulante (desde 800 mts mínimos), la cantidad tan grande de supermercados que se han establecido en los últimos años cerca del mercado afectando enormemente el volumen de ventas que se manejaba anteriormente.

Para tener un mayor referente se muestra un mapa zonal, donde se localizan la competencia y los clientes actuales y potenciales del negocio y su impacto en él.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**




---

**SIMBOLO**

CLIENTES ACTUALES  
 CLIENTES POTENCIALES  
 COMPETENCIA ACTUAL  
 UBICACION DEL NEGOCIO

---

El pequeño negocio comercializador de pollo, tiene características muy especiales que lo diferencian de las grandes empresas y supermercados; tanto en organización como en estructura, pero sobre todo las ventajas competitivas con las que cuentan los negocios en pequeño.

Estas ventajas de manera general son las siguientes: la clientela conoce el trabajo del dueño, la experiencia que tiene la ha demostrado a través del tiempo, lo que le da el conocimiento en cuanto a gustos de la mayoría de sus clientes, atendiéndoles de manera especial; otra ventaja es tener la facilidad de variar los precios del producto de manera rápida para poder competir con los comercios cercanos a éste.

Las desventajas que se presentan en el negocio, tienen que ver más con el mercado como lugar público, que con el mismo local, pues los servicios que tiene el mismo no son satisfactorios para la mayoría de los consumidores y dañan la imagen de los locales que están instalados dentro del



mismo. Estas fallas, por llamarlas de alguna manera, son escasa limpieza del mercado, poca seguridad de los consumidores, mala distribución de los locales y abandono de muchos de ellos, lo que ocasiona que los compradores piensen que el mercado esta en decadencia.

Otro problema dentro del interior del mercado, son los elevados precios que presentan algunos productos, en especial las frutas y verduras, lo cual hace que el ama de casa se dirija al centro comercial más cercano buscando el mejor precio.

Es importante resaltar el grado de competencia que tiene el negocio es bastante y fuerte, lo cual es un gran reto al comerciante.

Esto es a grandes rasgos la problemática de un negocio comercializador de pollo.

#### 4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR.

El negocio del que se hace referencia sufre de varios problemas de tipo organizacional, operativo y financiero por lo que necesita poner en practica estrategias eficaces para poder encontrar el camino del éxito.

Si ubicamos la situación del comercio en una matriz de estrategias, existe una que se adecua a ésta:

C A C T U A L E S	PENETRACIÓN	DIFERENCIACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTOS
	SEGMENTACIÓN O DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN
	ACTUALES	NUEVOS
	PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGÍAS	

FUENTE: SALLNAVE, JEAN PALL. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

De ésta matriz se desprende la siguiente información:

El negocio se encuentra en el cuadrante de la diversificación, pues sus objetivos son llegar a nuevos clientes, con productos nuevos.

Conociendo el camino a seguir en el negocio se propone la formulación de acciones enfocadas a la creación de diferentes productos o modificar los ya existentes. Estas deben ir enfocadas a la diversificación del producto, con acciones que permitan tomar fuerza determinando sus ventajas competitivas, logrando con ello poder sanar en un periodo de tiempo corto la situación del negocio y lograr un crecimiento sostenido.

Estrategias que se sugiere implementar:

1. Obtener recursos financieros con el fin de adquirir instrumentos de trabajo, logrando con ello ofrecer nuevos productos a los clientes actuales y potenciales; también con éstos recursos se puede buscar la obtención de un mejor

precio en las compras de contado del producto en cuestión (pollo) con el proveedor, logrando así tener un margen mayor de utilidad.

Las fuentes de financiamiento a las que puede tener acceso el pequeño negocio, pueden ser entre otras las siguientes:

A) Un crédito personal con alguna institución bancaria de primer piso (tarjeta de crédito, préstamo personal, préstamo con garantía).

B) Préstamo hipotecario; éste lo otorgan las instituciones de crédito con garantía hipotecaria.

C) Existen algunos programas de apoyo, que otorga NAFIN a los locatarios de mercados, para mejorar sus instalaciones, también para comprar sus mercancías en determinadas épocas del año que tienen de mayor venta (aquí se otorgan los apoyos de manera general, no particular, siempre y

cuando se acepten los programas a realizar por parte de NAFIN).

D) Otra fuente de financiamiento, pero de modalidades distintas, es el que debe dar el DDF a los locatarios de mercados públicos por el simple hecho de estar dentro del mismo, ya que cada año los propietarios de locales tienen la obligación de pagar un derecho de piso, del cual el 50% debe ser reintegrado al mercado para diversas mejoras e inversiones donde se necesite.

Algo importante para el mejor manejo de los fondos que se obtengan, será que el dueño del negocio se familiarice con la administración financiera y tener disposición aceptar cambios y comprobar que realmente existe un gran potencial de desarrollo y utilidad en su pequeño negocio. De esta manera el propietario podrá formarse un juicio y tener bien claro la capacidad de pago que tiene y que puede ofrecer al otorgante del crédito.

Uno de los instrumentos de trabajo que debiera ser el primero en comprar, es el molino de carne para ofrecer carne molida de pechuga o pierna, pues existe un mercado descuidado en éste modalidad del producto y que se puede explotar.

**II. Se deberá organizar una campaña de promoción de ventas, encaminada a introducir los productos diversificados con el fin de darlos a conocer, es decir se debe crear una campaña de introducción al mercado de los nuevos productos y al mismo tiempo estabilizarlos aumentando su posición actual en el mercado. Las actividades que deberá realizar son las siguientes:**

- Colocar anuncios publicitarios en lugares predeterminados, donde apoyen los esfuerzos de promoción de ventas y el esmero en la venta personal.
  
- Crear una " fuerza de ventas " para poder demostrar y explicar las ventajas del producto. Aquí los encargados de

atender al público deben estar bien enterados de todas las acciones emprendidas para dar a conocer el producto, vendiendo al mismo tiempo la idea del mismo.

- Se debe tener bien establecidos los anuncios y los volantes antes de iniciar formalmente la campaña de promoción, verificando su distribución eficaz y la colocación de anuncios constantemente.

III. Crear un programa de ventas adecuado al negocio, abriendo la posibilidad de fortalecer éstas, dando al cliente un servicio mejorado y con ello lograr su aumento. Este programa deberá ser el siguiente:

A) Dar formación a las personas que van a efectuar la venta directa al público; se debe estar seguro que la persona o personas tienen experiencia en la actividad que se desarrolla (venta de pollo), conociendo el producto lo bastante bien para tomar decisiones sobre venta, competencia, mercado, técnicas de venta, etc.

**B) Búsqueda de clientes potenciales, en base a la experiencia con los clientes actuales.**

**C) Hacer labor de contacto con los clientes potenciales ,acercándose a ellos y mostrando el producto, su calidad, precio, facilidad de manejo y la oportunidad con la que puede ser entregado.**

**D) El personal debe tener la capacidad de vencer cualquier obstáculo, que el consumidor ponga ante una posible venta, antes del convencimiento.**

**IV. Crear un sistema contable de fácil control y procedimientos sencillos, que permita organizar el negocio y crear condiciones para la toma de decisiones, este sistema se sugiere sea un registro sencillo de entradas y salidas, con un anexo de registro de clientes.**

**Con la implantación de éstas estrategias se busca que el pequeño negocio subsista, ante la situación por la que**



atravesada de incertidumbre y logre un crecimiento favorable y sostenido

#### **4.4. DESARROLLO.**

Las actividades relacionadas con la puesta en marcha de las estrategias propuestas, se deberán desarrollar de la siguiente manera:

I. La mejor opción de financiamiento existente para el tipo de negocio en cuestión, se encuentra en el BNCI (Banco Nacional de Comercio Interior) ya que ofrece muchas facilidades y una tasa de interés atractiva, así como facilidades de pago, pues al realizar una análisis de las fuentes de financiamiento existentes para éste tipo de negocios se encontró lo siguiente:

a) **BANCOMER S.A.** de C.V. otorga créditos a la pequeña empresa, por medio de hipotecas de bienes raíces (que deben estar a nombre del sujeto de crédito), con plazos más

largos, pero con una carga de intereses mayor y comisiones altas.

b) NAFIN únicamente otorga crédito a programas bien organizados, por lo tanto el mercado público en cuestión, no los puede obtener debido a la división tan grande que existe entre los mismo locatarios por el poder.

Por lo que se determina, como se menciono anteriormente, que el más adecuado es el que otorga el BNCI, siendo los requisitos para el otorgamiento del crédito los siguientes:

a) Cédula de empadronamiento con refrendo del año en curso. Los mercado públicos cuentan con cédulas de éste tipo, que otorga el D.D.F. como prueba de la concesión obtenida por el comerciante; este documento tiene la validez de derecho sobre el local.

b) Derecho de piso del año en curso debidamente pagado. Este derecho es un impuesto que el D.D.F. aplica a todos los mercados públicos, basándose en la concesión otorgada.

c) Abrir o tener una cuenta de ahorros en el banco (BNCI), por un mínimo de \$300.00 (trescientos pesos), para efectos de los depósitos de los intereses, que deben ser pagados cada trimestre por anticipado.

Este tipo de crédito son casi exclusivos para los mercados públicos, son de fácil acceso y sus montos varían de acuerdo al giro del negocio y a la productividad del mismo, pues cuando se solicita un financiamiento, uno de los estudios que realiza el banco, consiste en una visita domiciliaria, para verificar que este operando normalmente, en base a esto, el banco hace su evaluación de productividad del negocio, y constata las instalaciones que tiene y las condiciones de las mismas.

Las tasas de interés varían del 3% al 4.5% mensual (dependiendo el monto del crédito y plazo) pagados por anticipado. El monto del crédito va desde 5,000 a 15,000 máximo por local, con plazos de 30,60,90 días o máximo 1 año.

**II. Existen molinos que reúnen las características necesarias para el negocio, en tamaño y calidad, se sugiere comprar uno de la marca " Torey".**

**La instalación y el manejo del molino debe ser fácil, según instrucciones del vendedor, se debe adiestrar a los empleados a usarlo y se sugiere empezar moliendo carne para mostrarla al consumidor, constatando las ventajas que puede tener sobre otras carnes; la aceptación se supone será lenta, pero ha medida que pase el tiempo se puede aumentar.**

**III. Los volantes se deberán repartir en las casas y comercios que entran en el área del mercado y en la cual el negocio puede abastecer con rapidez y eficiencia sin descuidar a sus clientes actuales. Los anuncios se colocarán en comercios como restaurantes, cantinas , salones de belleza, etc, donde acuden los consumidores a los que de desea llegar.**

**IV. El dueño debe platicar con los empleados para concientizarlos de la importancia que tiene el cliente en el negocio y la satisfacción de éste para lograr mejorarlo. Pretendiendo crearles a los empleados una cultura enfocada al servicio y hacerles saber que ellos son una pieza clave en el logro de los objetivos del comercio, todo ello con el fin de que se sientan como parte de una gran familia con fines comunes, ya que si el negocio ésta bien, por ende ellos lo estarán.**

**V. Se debe llevar control del negocio en términos económicos con las siguientes cédulas, con el fin de crear bases sólidas para la toma de decisiones y manejar sus finanzas con precisión.**

## AUXILIAR DE INVENTARIOS

FECHA:

<b>CONCEPTO</b>	<b>No. DE KILOS</b>	<b>PRECIO POR KG</b>	<b>TOTAL</b>
Pollo Entero			
Pierna y			
Muslo			
Pechuga			
Retazo			
Viscera			
<b>TOTAL</b>			

El auxiliar de inventario es indispensable para poder cuantificar lo que se tiene al iniciar el día, también sirve para tener un referente de la cantidad de mercancías que son necesarias para el día siguiente, ya que este auxiliar se debe elaborar cuando se termina el día (inventario inicial del día siguiente). Es de suma importancia este auxiliar ya que de él depende en gran medida el control mismo del negocio por el propietario, conociendo el resultado del mismo se podrá determinar la ganancia del día.

## AUXILIAR DE COSTOS

FECHA:

ENTRADA DE MERCANCÍA	NO. DE KILOS	PRECIO X KG.	PRECIO DE COSTO	PRECIO VENTA PRONOSTICADO
POLLO ENTERO				
PECHUGA				
PIERNA Y MUSLO				
RETAZO				
VÍSCERA				
TOTAL				

Con la ayuda de este auxiliar se determina en forma ordenada el costo de la mercancía adquirida y se podrá determinar el precio de venta\* deseado, para cada parte del producto (pronosticado) teniendo como referencia éste precio para el control del efectivo (ventas reales).

---

\* El precio en este tipo de negocio no es de fácil control, ya que el producto se compra entero y se vende por lo regular troceado. El nivel de merma varía en función de la cantidad de alimento consumido por el animal antes de su sacrificio (viene cargado de alimento en su intestino y esta es una parte que se desecha) teniendo un peso mayor o menor según sea el caso. Como consecuencia de esto la merma en un día puede ser mayor que al siguiente.

## AUXILIAR DE VENTAS

FECHA:

<b>CONCEPTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ventas EFECTIVO</b>		
<b>Ventas a CRÉDITO</b>		
<b>Nombre Cliente</b>		
<b>Nombre Cliente</b>		
<b>Total Ventas a Crédito</b>		
<b>TOTAL VENTAS</b>		

Con este auxiliar se controlan las ventas en efectivo y a crédito, teniendo visión de manera general y sencilla del comportamiento de las mismas y determinar si en algún momento se esta dando demasiado crédito.



## AUXILIAR DE GASTOS DIARIO

FECHA:

<b>CONCEPTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Teléfono</b>		
<b>Bolsa de Plástico</b>		
<b>Tijeras</b>		
<b>Hielo (para congelación)</b>		
<b>Total de Gastos de Operación</b>		
<b>Salario de trabajadores</b>		
<b>Impuestos.</b>		
<b>Derecho de Piso</b>		
<b>Otros</b>		
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		

Este auxiliar es muy necesario para controlar los gastos del negocio que son pocos, pero que no dejan de ser significativos y muchas veces ponen en juego la estabilidad del mismo.

## REGISTRO DE COMPRAS

<i>FECHA</i>	<i>No. FACTURA</i>	<i>IMPORTE</i>	<i>SUBTOTAL</i>	<i>RENTA</i>

Es necesario el registro de las facturas de compra que expide el proveedor para controlar que efectivamente se reciban dichas mercancías, además para conocer el importe de las compras totales, ya sea por semana o mes. Es recomendable hacerlo por semana pues el pago a proveedores se hace cada martes.

## REGISTRO DEL COSTO DE VENTAS DIARIO

FECHA:

CONCEPTO	PRECIO DE COSTO	PRECIO DE VENTA
Sobrante del día anterior		
Compras del día		
Mercancía Total		
Sobrante del día		
Mercancía Vendida		

El determinar del costo de ventas es una de las operaciones que tiene mayor importancia debido a que este nos dictará el camino a seguir en la determinación del precio de venta, conociendo de antemano el margen de utilidad que se desea obtener y en el cual se puede mover el precio de acuerdo a las condiciones de competencia que se presenten.

## RESUMEN DE OPERACIONES DEL DÍA

FECHA:

CONCEPTO	CARGO	ABONO
Ventas Totales		
Costo de Ventas		
Utilidad Bruta		
Gastos Totales		
Utilidad Neta		

Este acumulado es el resumen de todas las operaciones realizadas en el negocio y en el cual se reflejará el resultado del día, contemplando varios aspectos en el mismo para poder tomar decisiones de diversas índoles.

Para observar una mejoría en el negocio, es necesario tener paciencia y constancia en las acciones a seguir, con el fin de realizar los objetivos a mediano plazo del negocio.

#### **4.5 CONCLUSIONES AL PEQUEÑO NEGOCIO**

Las ventajas competitivas con las que cuenta el negocio serán determinantes para el buen desarrollo de las estrategias que se implementarán.

En el desarrollo de las estrategias propuestas, se espera tener éxito en las acciones específicas de diversificación, pues el negocio cuenta con las características necesarias para crecer. como son: un mercado potencial, la detección directa del propietario en cualquier falla o eventualidad, además del deseo de crecer y estabilizarse.

El pequeño negocio comercializador de pollo, tiene características muy especiales que puede tomar como ventajas competitivas entre ellas esta; tener trato directo con los clientes y poder dar un servicio personalizado, influir directamente sobre el consumidor, en cuanto a sugerencias propias del producto, etc.

Todas éstas ventajas servirán básicamente para apoyar la implementación de las estrategias propuestas, y como herramienta necesaria para tomar decisiones a lo largo de la vida del negocio.

El uso de estrategias dirigidas al producto o al mercado sirven para fortalecer o subsanar al pequeño negocio, ofreciendo alternativas de acción directa y eficaz.

El empresario del pequeño negocio o empresa debe tener la convicción de que, teniendo una estructura organizativa bien definida, administrando con cautela sus recursos económicos y teniendo una visión amplia de su entorno económico, social y hasta cultural, podrá estar a la vanguardia de los cambios que se originen en él, pudiendo anticiparlos, con la finalidad de mantenerse activo en una economía de mercado y con un país severamente dañado.

## ***CONCLUSIONES***

Se distingue claramente los problemas por los que atraviesa la organización en general, entre ellos la grave crisis económica mundial, la deuda externa, la apertura del mercado nacional, la globalización del mercado internacional, no olvidando el alto grado de competitividad que a nivel mundial se esta dando y que trae como consecuencias que los programas de calidad total se intensifiquen y que los índices de productividad se deban necesariamente modificar con el fin de subsistir en cualquier economía.

Todas aquellas organizaciones que no tengan una estructura organizacional salida, programas de acciones concretas respecto a calidad, productividad, competitividad y donde se pueda hacer uso de la investigación para lograr conocimiento, no tendrán la oportunidad de mejorar la organización, hacerla crecer y fortalecerla.

**De ahí la importancia que tiene la gestión estratégica, como el instrumento básico del administrador y contador que pretenda crear condiciones nuevas y efectivas de cambio organizacional y directivo, no importando los obstáculos con los que se encuentre, en un país con una economía tan versátil como es la mexicana.**

**Así mismo el pequeño negocio puede y debe hacer uso de tales herramientas para mejorar su estructura de manera integral, pues el papel que juega actualmente en la economía nacional, es de suma importancia y trascendental, al contribuir de manera determinante en la capacitación de mano de obra.**

**El pequeño negocio se ha establecido como sector que se debe tomar en consideración, ya que en los últimos años ha crecido en tamaño y fuerza como uno de los principales elementos de soporte para la economía mexicana, debido a que el gobierno no ha sido capaz de absorber la mano de obra desempleada.**



**Es sumamente importante que se modifique la estructura del gobierno, cambiando con ello los diversos programas encaminados al apoyo del pequeño comerciante, otorgando facilidades para el establecimiento, comercialización, capacitación, desarrollo de productos, asesoría a todos niveles, etc. Disminuyendo la carga impositiva, reduciendo las tasas de interés a los créditos especiales al comercio, ganando con ello que el pequeño negocio se fortalezca, dejando de pertenecer al grupo informal y muchas veces "subterráneo" de la economía mexicana, constituyéndose como parte medular y fundamental de ésta.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- Autores varios. PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA Y LA ECONOMÍA MEXICANA. UAM. México. 1995
- Bavarezco de Prieto, Aura M. LAS TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN MANUAL LA ELABORACIÓN DE TESIS E INFORMES. South-Westerns. E.U.A. 1992.
- Drucker, Peter F. LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR. LA PRACTICA Y LOS PRINCIPIOS. Hermes. México. 1991.
- Dickson, Franklyn J. EL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS. Diana. México. 1994.
- García Liñan, Salvador. TU FUTURO EN TU PROPIO NEGOCIO. PAXMEX. México.
- Montaña Hirose, Luis. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES. UAM. México. 1993.
- Sallenave, Paul. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Norma. Colombia. 1992.
- Stanton, William. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. Mc Graw Hill. México.
- Kotler, Philip. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. Prentice Hall. México
- Kotler, Philip. DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA. Prentice Hall. México

### **TESIS.**

- Téllez García, Julio. "Aspectos económicos de la situación de la Avicultura en México". México. 1972
- León León, Josefina. "Situación actual de la industria avícola, productora de carne". México. 1990.

### **PUBLICACIONES**

- AMÉRICA ECONOMÍA. La revista de negocios de América Latina No.89. México. Noviembre 1994.
- BIOSA. Boletín de información oportuna del sector alimentario no.125. INEGI CONAL. México. mayo 1996.
- COMISIÓN NACIONAL DE ALIMENTACIÓN. Evaluación y perspectivas de los programas alimentario y nutricional 1989-1994. Memorial del 3er. taller seminario. México. SISVAN.

- **NECESIDADES ESENCIALES EN MÉXICO.** Situación actual y perspectivas al año 2000. Alimentación 1. Presidencia de la República. México. 1990
- **NUESTRO ACONTECER AVÍCOLA.** Ediciones Pecuarias de México. Publicación mensual. México. Varios números. 1996
- **CORREO AVÍCOLA.** La revista avícola de México. U.N.A. Varios números 1996
- **BOLETÍN INFORMATIVO MENSUAL DE LA U.N.A.** Publicación mensual. Varios números 1996.