



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en  
Ciencias de la Administración**

**T e s i s**

**Aplicación de la Planeación Estratégica en la Elaboración del  
Marketing Plan para la creación de un Proyecto de Inversión:  
“Distribuidora de Aves El Súper Pollo S.A.de C.V.”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en:           Administración**

**Presenta:           Hugo Rodríguez Peña**

**Tutor (Director de la tesis): Pedro Guzmán Tinajero**



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.

## **Agradecimientos**

### **A mi Esposa:**

*Fabiola Alejandra Hernández Zavala*

*Por ser la fuente de mi inspiración en la vida.*

***Gracias por tu Amor, comprensión, amistad, apoyo y colaboración.***

### **A mis Hijos:**

*Avril Citlali Rodríguez Hernández*

*Julieta Jacqueline Rodríguez Hernández*

*Josafat Marcos Rodríguez Hernández*

***Por ser lo que más amo en la vida.***

### **A mi Madre:**

*Alicia Peña Miranda*

*Por la dedicación que tuvo en mi formación*

*en todos estos años.*

### **A mi Asesor:**

*Mtro. Pedro Guzmán Tinajero*

*Por el tiempo y los conocimientos brindados*

*para la realización de este proyecto.*

### **A un Amigo:**

*Carlos Hernández Rodríguez*

*Por ser ejemplo de trabajo y entereza*

*a lo largo de mi vida.*

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Capitulo 1. Definición del Proyecto.....</b>	<b>9</b>
1.1. Marco de Desarrollo.....	9
1.2. Problema que se pretende resolver.....	10
1.3. Beneficios que se esperan.....	10
1.4. Hipótesis.....	11
1.5. Nombre del proyecto.....	12
1.6. Naturaleza y justificación del proyecto.....	12
1.6.1. Objetivo general.....	12
1.6.2. Objetivos particulares.....	12
1.6.3. Alcances y limitaciones.....	13
1.6.4. Justificación del proyecto.....	13
1.7. Definición del Servicio.....	14
1.8. Definición de la calidad en el servicio.....	16
<b>Capitulo 2. Marco Teórico.....</b>	<b>17</b>
2.1. Enfoque del proceso administrativo.....	17
2.1.1. Funciones administrativas.....	19
2.2. La planeación estratégica.....	20
2.2.1. Definición de planeación estratégica.....	20
2.2.2. Visión, Misión y Valores.....	22
2.2.3. Análisis FODA.....	24
2.2.4. La selección de la estrategia.....	25
2.2.5. Definición de la estrategia.....	28
2.2.6. Definición de Objetivos Estratégicos y Meta .....	30
2.2.7. Diseño de la Estructura Organizacional.....	31

2.3.	Planeación Estratégica del Marketing (Marketing Plan).....	33
2.3.1.	Análisis del Mercado: análisis de la Oferta y la Demanda.....	33
2.3.2.	Elección del Mercado Meta.....	39
2.3.3.	Objetivos del Marketing.....	40
2.3.4.	Posicionamiento y Ventaja Diferencial.....	40
2.3.5.	Mezcla del Marketing.....	43
2.3.5.1.	Producto.....	43
2.3.5.2.	Precio.....	47
2.3.5.3.	Plaza (Distribución).....	53
2.3.5.4.	Promoción.....	58
2.4.	Derechos de Propiedad.....	69
2.5.	Metodología de la Evaluación de proyectos.....	73
2.5.1.	Estudio de mercado.....	73
2.5.2.	Estudio técnico.....	74
2.5.3.	Estudio económico.....	75

### **Capitulo 3. Caso práctico. Aplicación de la Planeación Estratégica y Plan de Marketing en el proyecto de Inversión: "Distribuidora de aves El Súper Pollo S.A. de C.V..... 77**

3.1.	Planeación estratégica del proyecto.....	77
3.1.1.	Misión Visión y Valores.....	77
3.1.1.1.	Filosofía del factor humano.....	78
3.1.2.	Análisis FODA.....	80
3.1.3.	Definición de la Estrategia.....	80
3.1.4.	Objetivos estratégicos de Negocio.....	81
3.1.4.1.	Objetivos a corto plazo.....	81
3.1.4.2.	Objetivos a mediano plazo.....	81
3.1.4.3.	Objetivos a largo plazo.....	82
3.1.5.	Plan estratégico de acción.....	82

3.1.6. Diseño de la estructura organizacional.....	84
3.2. Evaluación del proyecto.....	86
3.2.1. Estudio de mercado.....	86
3.2.1.1. Análisis de la Oferta.....	89
3.2.1.2. Análisis de la Demanda.....	94
3.2.1.2.1. Consumo Nacional Aparente de carne de pollo (CNA).....	97
3.2.1.2.2. CNA de Carnes en México.....	99
3.2.1.3. Análisis de precios de abasto de pollo en pie.....	100
3.2.1.4. Planeación estratégica del marketing.....	103
3.2.1.4.1. Descripción del proyecto.....	103
3.2.1.4.2. Segmentación del mercado.....	104
3.2.1.4.3. Estratos socioeconómico/poblacional.....	107
3.2.1.4.4. Estrategias de comercialización.....	107
3.2.1.4.5. Descripción de nuestros productos y servicios.....	112
3.2.1.4.5.1.1. Producto y servicios.....	112
3.2.1.4.5.1.2. Plaza o canales de distribución.....	114
3.2.1.4.5.1.3. Precio.....	115
3.2.1.4.5.1.4. Promoción.....	118
3.2.1.4.6. Identificar los principales clientes y demanda estimada.....	121
3.2.1.4.7. Definición de los principales competidores.....	121
3.2.1.4.8. Pronóstico de Ventas.....	125
3.2.2. Estudio técnico.....	131
3.2.2.1. Proceso productivo.....	131
3.2.2.2. Capacidad Instalada de la planta.....	136
3.2.2.3. Tecnología aplicada: maquinaria y equipo.....	137
3.2.2.3.1. Características de la tecnología.....	137
3.2.2.3.2. Accesibilidad de la tecnología.....	137
3.2.2.3.3. Programa de calidad.....	138
3.2.2.4. Gestión de compras y stocks.....	141
3.2.2.5. Localización de la planta.....	145

3.2.2.6. Sustentabilidad del proyecto.....	146
3.2.3. Estudio económico y financiero.....	146
3.2.3.1. Estados pro forma del proyecto.....	146
3.2.3.1.1. Inversión inicial.....	146
3.2.3.1.2. Presupuesto de ventas.....	147
3.2.3.1.3. Presupuesto de costos y gastos.....	156
3.2.3.1.4. Estado de resultados.....	160
3.2.3.1.5. Balance pro – forma.....	163
3.2.3.1.6. Análisis de las principales razones financieras.....	164
3.2.3.1.7. Punto de Equilibrio.....	165
3.2.3.1.8. Flujo de efectivo.....	170
3.2.3.1.9. Valuación del proyecto.....	171
3.2.3.1.10. Consideraciones finales.....	172
3.3. Conclusiones.....	174
3.3.1. Oferta .....	174
3.3.2. Demanda.....	174
3.3.3. Estudio económico.....	175
Bibliografía.....	176

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizó la investigación para desarrollar un proyecto de inversión denominado "Distribuidora de Aves El Súper Pollo S.A. de C.V.", el cual consta de tres capítulos; en el Capítulo 1 encontramos la definición del proyecto y la razón de ser del mismo; en el Capítulo 2 encontraremos el marco teórico del proyecto; para finalizar en el Capítulo 3 encontramos la aplicación de la metodología de la planeación estratégica, el plan de marketing, terminando con la aplicación de la metodología para evaluar nuestro proyecto de inversión.

En el primer capítulo se presenta la identificación del problema que da origen al proyecto de inversión, su naturaleza y justificación; así como la definición del proyecto, los productos a comercializar y los servicios que se proporcionarían. También se define el sistema de calidad sobre el cual se edificará nuestro proyecto.

En el Capítulo 2, referente al marco teórico, se presenta el esquema general del proceso administrativo y de la planeación estratégica. En una segunda instancia se hace referencia a la planeación estratégica del marketing para el análisis de mercado, la definición de los productos y/o servicios a través de la conceptualización de las 4 p's. Por último se hace referencia a la metodología de la evaluación de proyectos para determinar la viabilidad del proyecto, a través de tres herramientas fundamentales, a saber, los estudios de mercado, técnico y la evaluación económica y financiera.

En el Capítulo 3, se aplica la metodología de la planeación estratégica a la realización del proyecto de inversión; desde la Misión y la Visión de la organización, pasando por el análisis FODA, hasta la definición de la estrategia y objetivos estratégicos de la misma. Posteriormente se desarrolla la metodología de la evaluación de proyectos comenzando por el estudio de mercado, dentro del cual aplicamos la planeación estratégica del marketing en



la definición de nuestros productos y/o servicios encontrando la mejor mezcla de marketing.

Continuamos con el análisis técnico, dentro del cual se define nuestro proceso productivo, la tecnología a aplicar y la localización idónea para llevar a cabo nuestro proyecto.

Finalmente se hace uso de los balances proforma para la evaluación económica y financiera, así como las herramientas del punto de equilibrio, la TMAR y la TIR para determinar la viabilidad del mismo.

## **Capítulo 1. Definición del Proyecto.**

### **1.1. Marco de Desarrollo.**

#### *Marco de Desarrollo: Entorno económico*

A lo largo de 2008 se presentaron cambios pronunciados en la economía mundial, los cuales se gestaron desde 2007, por un crecimiento en el endeudamiento del sector inmobiliario en Estados Unidos y la imposibilidad de pago por parte de los mismos, así como por la sobrevaloración de las Bolsa de Valores, traduciéndose en una caída estrepitosa de la economía Norteamericana.

Esta situación, caracterizada por la especulación financiera, afectó tanto a naciones desarrolladas como a las economías emergentes, principalmente de Latinoamérica, con el mismo efecto de retiro de capitales, siendo severamente afectada la economía del país.

Esta crisis económica de orden mundial, también influyó en los mercados agropecuarios, observándose en los agrícolas una caída en las ventas de granos, la cual en combinación con las malas cosechas y almacenamientos, provocó un alza en los precios de los granos.

En México, los efectos de esta crisis globalizada provocaron la desaceleración de la economía a llegar a cero en su crecimiento del PIB para el cierre de 2008, la inflación por encima de lo previsto y la depreciación de la moneda.

En este marco, la avicultura mexicana pudo aprovechar para continuar su modernización y expansión, registrando un crecimiento en la producción de carne, la cual vino a reafirmarla como la carne más producida y consumida en México.

Esta rama de la ganadería, se vio beneficiada con el alza en los precios de las demás carnes producidas en México (bovino y porcino), con lo cual su producción (oferta) basada en una tecnificación adecuada permitieron que los precios al consumidor se mantuvieran en niveles accesibles y, por tanto, a una fuerte demanda por la carne de pollo.

### **1.2. Problema que se pretende resolver.**

Actualmente del 100% de carne de aves destinado para el consumo humano, solo el 44% es sacrificado bajo las normas sanitarias que implican un proceso tipo TIF. Ello conlleva a que el 56% restante sea sacrificado fuera de las normas sanitarias que se demandan para el consumo humano.

Este proyecto, al ser una planta procesadora y distribuidora de carne de aves, con procesos de producción que busca certificarse como Tipo Inspección Federal (TIF), pretende contribuir a que el consumidor final al llevar pollo fresco a la mesa para el consumo de su familia, tenga la seguridad de que fue sacrificado bajo los mas estrictos estándares de calidad que demanda la normatividad y el mercado.

### **1.3. Beneficios que se esperan**

*Los Beneficios para el cliente.*

Por tradición, la principal función de la dieta alimenticia ha sido aportar los nutrientes necesarios para satisfacer las necesidades nutricionales de las personas. La industria de los alimentos tiene hoy una tarea adicional a la de nutrir, esta es la de generar productos en promoción (a precios accesibles) y para el cuidado y bienestar de la salud del consumidor. Este es el principal beneficio hacia el cliente.

### *Los Beneficios para el accionista.*

Dentro del negocio de Distribuidora Súper Pollo S.A. de C.V., el accionista tendrá los siguientes beneficios:

- Rendimiento en 5 años de \$13, 000,000.00.
- Abarcar el mercado del Centro del país.
- Proyecto de expansión en 5 años, constante ampliación de distribución, comercialización e innovación en el mercado, tanto a nivel nacional (el producto será conocido en toda la República Mexicana) como a nivel internacional.
- Generación de más de 100 fuentes directas de trabajo, así como fuentes indirectas de empleo.
- Demanda del producto gracias al constante interés de adquisición de alimentos que contribuyan a obtener una adecuada salud a razón de 15% - 20% anual.

### *Los Beneficios para el empleado.*

- Oportunidades de empleo en la zona del Valle de Cuautitlán.
- Adquisición del producto a costo de fabricación.
- Comedor Industrial.
- Esquema de pagos y retribuciones al salario mediante un esquema de productividad.
- Incentivos basados en un esquema de Evaluación del Desempeño.
- Vales de Despensa.

## **1.4. Hipótesis.**

- Si la TIR del proyecto es mayor a la TMAR del 20%, entonces el proyecto es rentable y sustentable a través del tiempo.

### **1.5. Nombre del proyecto.**

Distribuidora y Procesadora de Aves el Súper Pollo S.A. de C.V.

### **1.6. Naturaleza y justificación del proyecto.**

#### *Visión General del Proyecto*

El objetivo central del presente proyecto es la constitución de una planta procesadora de aves para la comercialización de carne de ave dentro del Valle de Cuautitlán.

Por la naturaleza del proyecto (crear un rastro tipo TIF), que tiene por objetivo, la comercialización de un producto de primera necesidad estaremos enfocados al pequeño comerciante (detallista) y al intermediario (mayorista). Sin dejar de lado la creación de puntos de venta al menudeo para llegar al consumidor final; enfocándonos a los estratos socioeconómicos de clase media hacia abajo.

#### 1.6.1. Objetivo general.

Constitución de una planta procesadora de aves a través del modelo de la planeación estratégica y utilizando la mercadotecnia aplicada para comercializar nuestro producto.

#### 1.6.2. Objetivos particulares.

- Justificar la existencia de la demanda de carne de aves para el consumo humano.
  
- Probar que tecnológicamente es posible establecer una planta procesadora de aves tipo TIF.

- Demostrar que es económicamente rentable establecer una planta procesadora de aves bajo las normas TIF.

### 1.6.3. Alcances y limitaciones.

El objetivo central del presente proyecto es la constitución de una planta procesadora de aves para la comercialización de carne de aves dentro del Valle de Cuautitlán. Dentro de nuestro proyecto se destacara la importancia que tiene la planeación estratégica en la constitución de una empresa; entendiendo que una empresa bien planeada nace sólida para poder enfrentar los retos que se plantea. Habiendo llevado a cabo la planeación estratégica, se partirá a la elaboración un plan de mercadotecnia que nos permitirá hacer llegar a nuestros clientes – consumidores – un producto que cumpla con los estándares de calidad aceptables para su comercialización, conllevando ello a un diseño de embalaje y distribución que tendrá que representar una ventaja competitiva para nosotros.

Dentro de las limitaciones de nuestro proyecto se presenta la gran competencia desleal que se da dentro del ramo, ello debido a la poca supervisión por parte de la administración publica por regular dicha actividad, pese a que existe una gran normatividad en este rubro, teniendo como consecuencia que se de una gran competencia desleal entre las "empresas" que se dedican a dicha actividad comercial.

### 1.6.4. Justificación del proyecto.

La carne de Pollo es un producto con mucha movilidad en el mercado, en las ultimas décadas la producción ha tenido un crecimiento sostenido del 8.0% anual aproximadamente; se estima que permanezca constante por lo menos hasta el 2020, por compromiso de los productores. Por otro lado la demanda ha tenido un crecimiento constante en comparación con sus competidores.

Varios factores ayudan a que esto sea posible, la carne de pollo es una de las más saludables para el consumo humano por su gran contenido proteínico; la caída del poder adquisitivo de la población y los altos precios de productos sustitutos: un Kg. de bistec de res se ubica sobre los \$75.00 en tanto un kg. Se pechuga se ubica entre los \$49.00, esto la hace una de las carnes más baratas y saludables en el mercado; por último las recomendaciones medicas y nutricionales a consumir cada vez más la carne de pollo por ser benéfica para la salud.

### **1.7. Definición del Servicio.**

#### *Productos y Servicio*

1) Pollo en pie. El primer producto que comercializaremos es el pollo en pie. Este deberá tener un tamaño promedio de 2.5 – 3.0 kilogramos y será abastecido en bodega o a domicilio, se transportará en cajas de plástico, con un máximo de 8 unidades por caja.

Este producto estará enfocado para clientes mayoristas, únicamente.

2) Pollo Procesado (Con o sin tripa). Será nuestro segundo producto que comercializaremos y deberá tener las siguientes características:

- Tamaño: 2.2 – 3.0 kilogramos.
- Color: 5 – 9 de color.
- Textura: 5 – 9, Limpio (sin golpes).

Se comercializará en cajas con capacidad para 10 unidades, estas deberán estar flejadas y deberán tener una etiqueta que especifique unidades, peso, así como procedencia del producto con su fecha de empaque y número de lote.

Este producto estará enfocado a los clientes mayoristas y detallistas primordialmente.

3) Pollo p/rostería (asador). Será nuestro tercer producto a comercializar y tendrá las siguientes características. Producto enfocado a clientes de Rostería y Pollos para Asar (restaurantes):

- Tamaño: 1.2 – 1.8 kilogramos.
- Color: 2 – 9 de color.
- Textura: 5 – 9, Limpio (sin golpes).

Se comercializará en cajas con capacidad para 10 unidades, estas deberán estar flejadas y deberán tener una etiqueta que especifique unidades, peso, así como procedencia del producto con su fecha de empaque y número de lote.

4) Pollo Troceado. Será nuestro cuarto producto a comercializar y será distribuido principalmente en tres presentaciones:

- Pierna y Muslo.
- Pechuga.
- Retazo

Es un producto enfocado a satisfacer la demanda del consumidor final y lo haremos llegar a través de puntos de venta al menudeo.

Su empaque deberá ser en una charola de unicel empleada, que deberá contener una etiqueta que especifique el tipo de presentación (producto), fecha de empaque, peso, precio y total en pesos del producto consumido.

5) Servicio de Maquila. Estará enfocado al cliente mayorista y consistirá en prestar el servicio de maquila a nuestros clientes de Pollo en Pie.



## **1.8. Definición de la calidad en el servicio**

### *Política de Calidad*

Satisfacer a los clientes en todas sus expectativas, llevando hasta su mesa un producto que cumpla con los requerimientos de calidad y a un precio competitivo.

#### *Metas de calidad:*

Para asegurar día a día la calidad de nuestros productos basaremos nuestra calidad en los siguientes sistemas:

- Las normas ISO – 9000.
- Sistema HCCP en Elaboración de Alimentos.
- Sistema TIF.

### *Política de Servicio y Atención al cliente<sup>1</sup>*

En el negocio de Distribuidora de aves El Súper Pollo, es esencial la pronta y adecuada respuesta para solucionar posibles incidencias o demandas de nuestros clientes por medio de los canales de comunicación siempre abierta y en completa confidencialidad; así como la protección de los datos que proporcionen a la empresa con el único propósito de servirle y ayudarnos a mejorar.

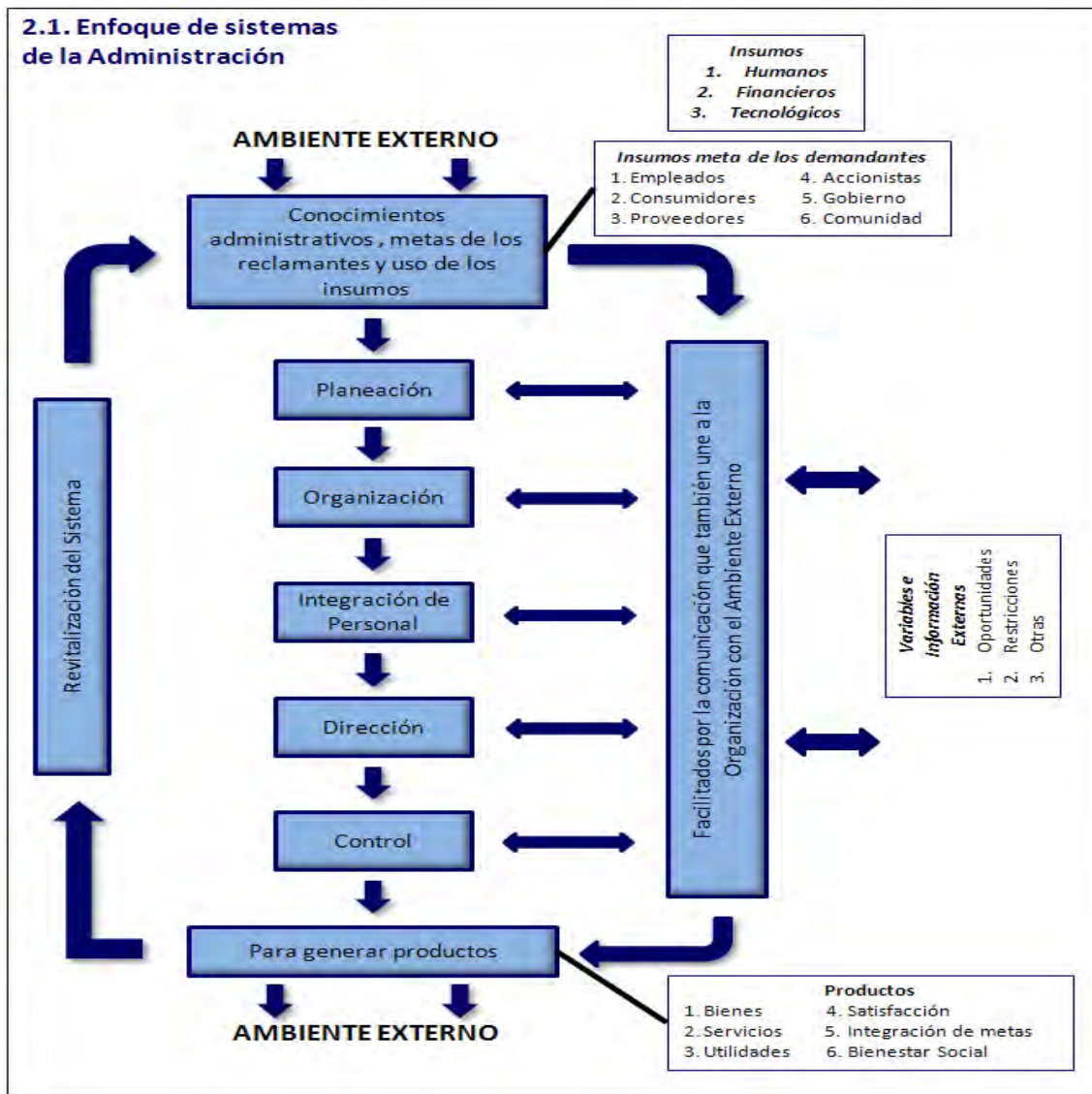
---

<sup>1</sup> Münch Galindo, Lourdes; "Excelencia Empresarial y Calidad en el Servicio", en: Mas allá de la Excelencia y de la Calidad Total; Ed. Trillas; México 1992.

## Capítulo 2. Marco Teórico.

### 2.1. Enfoque del proceso administrativo<sup>2</sup>.

Se entiende al enfoque del proceso administrativo como aquel en el que la Organización desarrolla sus actividades basadas en un Sistema de Administración que se sustenta en el proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control), en un modelo en el cual interactúa con otros sistemas (ambiente externo). Ver cuadro 2.1.



Fuente: Harold Koontz

<sup>2</sup> Koontz, Harold y Heinz Wehrich; en: Administración; Ed. Mc Graw – Hill; México 1998.

Insumos y demandantes. Los insumos podrán ser de tres tipos, a saber, humanos, financieros y tecnológicos, adicionales a estos nos encontramos que diversas personas demandan ciertas cosas de las empresas; por ejemplo: productos y servicios, utilidades, empleos, entre otros.

Variables externas. Cualquier organización del tamaño y tipo que sean, son afectadas por variables externas, éstas delimitan en cierto grado el comportamiento de una organización, estamos hablando de sistemas de administración abiertos.

Productos. Es tarea de los administradores garantizar y utilizar los insumos de la empresa y transformarlos por medio de las funciones administrativas en productos y/o servicios.

Sistema de comunicación. La comunicación es esencial en cada una de las fases del proceso administrativo, porque por un lado integra las funciones administrativas dentro de la Organización, a la vez de que mantiene un enlace de esta con su medio ambiente externo: clientes, gobierno, competencia y sociedad.

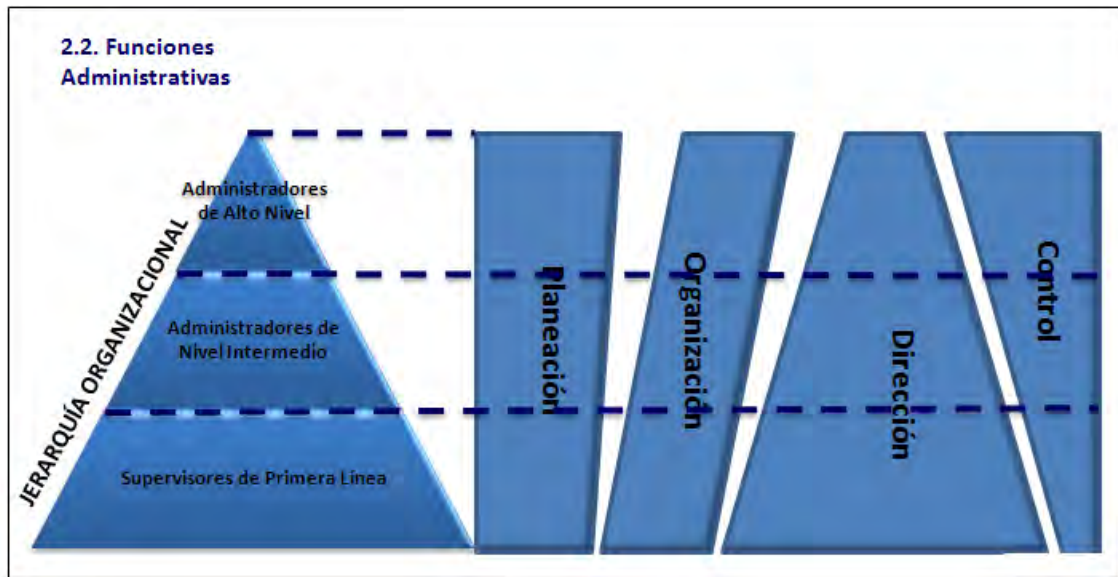
Proceso administrativo. La principal tarea de los administradores es transformar los insumos en productos ya sean tangibles o intangibles, esto se logra de manera eficiente a través del proceso administrativo. El proceso administrativo se integra principalmente por las siguientes funciones, mismas que deben desarrollar los administradores, la de planeación, organización, integración de personal, dirección y control (evaluación del desempeño); como marco de referencia para la organización de los conocimientos administrativos.

El proceso administrativo es por excelencia la herramienta sistematizada y programada para la solución de las situaciones y problemáticas que se presentan en una organización, esto debido a que en el se sintetizan las funciones o quehaceres que todo administrador ejecuta en su actuar diario dentro de las organizaciones.

### 2.1.1. Funciones administrativas.

Las funciones de los administradores constituyen una estructura útil para organizar los conocimientos administrativos, se clasifican en cinco (ver cuadro 2.2.):

- **Planeación.** La planeación implica seleccionar la Misión, la Visión y los Valores (marco filosófico), así como la estrategia que delimitará el accionar de la empresa (Planeación estratégica). Dentro de ésta se establecen metas y normas; se elaboran reglas y procedimientos; en suma se predice o proyecta una situación futura.
- **Organización.** Es el Diseño de la estructura Organizacional, este puede ser vertical, horizontal, matricial, entre otras. Es menester destacar que la estrategia delimitará el diseño de la estructura.
- **Integración de Personal.** Es la función que trata de cómo ocupar los puestos de la estructura organizacional; en esta fase se establecen normas para la evaluación del desempeño. A manera de tener a las personas más capaces desempeñándose en los puestos clave de la organización. Esta función se liga íntimamente con el Desarrollo Organizacional.
- **Dirección.** Es la función administrativa que se refiere a la Dirección de personal, a través del liderazgo y la motivación de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Control.** Consiste en medir el desempeño de los individuos y de la misma organización a través de estándares para garantizar que los hechos se apeguen a los planes de la organización. Este implica la evaluación del desempeño a través de indicadores de gestión, con base en los objetivos y las metas planteadas durante el proceso de planeación para evitar las desviaciones.



Fuente: Koontz<sup>3</sup>

## 2.2. La planeación estratégica.

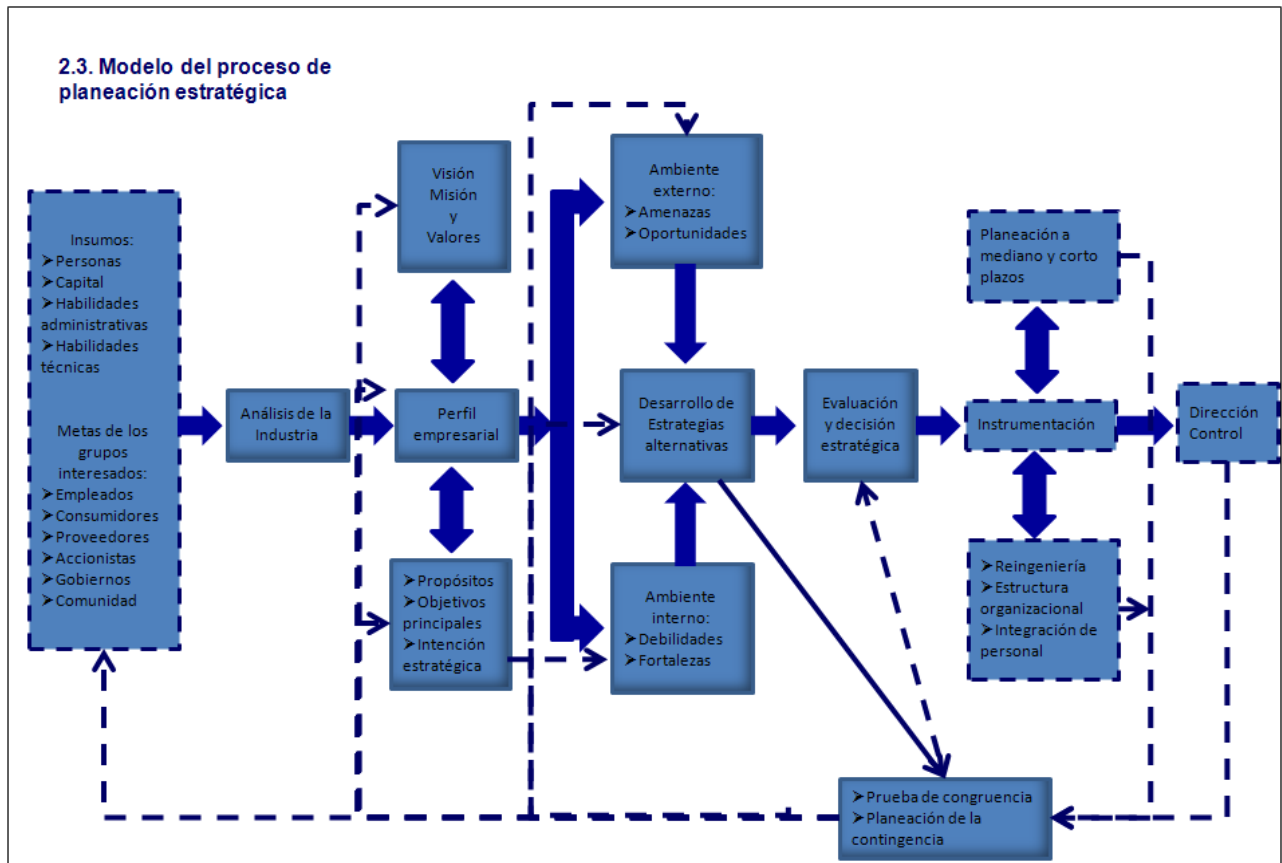
### 2.2.1. Definición de planeación estratégica.

Comenzaremos por definir que es la planeación estratégica:

“La planeación estratégica es un proceso (ver cuadro 2.3.) que comienza por el establecimiento de los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Koontz, Harold y Heinz Weinhrich; “Administración: ciencia, teoría y práctica”, en: Administración: Una Perspectiva Global; Editorial Mc- Graw Hill; 11ª Edición; México 1998.

<sup>4</sup> STEINER; George A.; en: “Planeación Estratégica: Lo que todo Director Debe Saber”; Ed. CECOSA; 1ª Edición, Trigésima 1ª reimpresión, México 2004.



Fuente: George Steiner

La planeación estratégica debe ser vista sobre cuatro perspectivas fundamentales, a saber, previsión, proceso, filosofía y estructura.

I. Previsión. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes (fortalezas y debilidades) proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, en otras palabras, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

II. Proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de la Misión y Visión de la organización, continua con el establecimiento de objetivos y metas organizacionales y define la estrategia y políticas para alcanzar esos objetivos.

III. Filosofía. La planeación estratégica es una forma de vida, una actitud; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección<sup>5</sup>.

IV. Estructura. La planeación estratégica es estructurada, una tres tipos de planes: planes a largo plazo (planes estratégicos); planes a mediano plazo; planes a corto plazo (planes operativos anuales).

#### 2.2.2. Visión, Misión y Valores.

La Visión de una organización debe responder principalmente a preguntas como:

- ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización?
- ¿Qué clase de organización estamos tratando de desarrollar?
- ¿Cuál debe de ser su futura configuración?

La Visión refleja las aspiraciones de la administración<sup>6</sup> respecto a la organización y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de hacia donde vamos, desglosa objetivos de negocio a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía. Una visión señala a una organización una dirección particular y traza una senda para que esta la recorra.

La Visión "es un mapa del futuro de la organización que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y mercado

---

<sup>5</sup> Ackoff, en: A Concept of Corporate planning.

<sup>6</sup> Thompson, Arthur y A.J. Strickland III; "El proceso de la Administración Estratégica", en: Administración Estratégica; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

de productos que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de organización que la administración esta tratando de crear<sup>7</sup>".

La Misión. "La declaración de la Misión de una organización suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (quienes somos y que hacemos); describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios<sup>8</sup>".

La misión responde principalmente a preguntas como:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos
- ¿A través de que lo hacemos?

La misión de una organización enuncia a que clientes se sirve, qué necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de la Misión de una organización, indica los límites de las actividades de ésta.

La misión y visión de la organización deben de ser comunicadas en todos los niveles organizacionales, esto logra identidad y cohesión hacia el interior de la organización; también debe comunicarse a los clientes, inversionistas, proveedores; una misión establecida comunica legitimidad hacia el interior y exterior de la organización. "La Misión es la razón que explica la existencia de la organización<sup>9</sup>".

Los Valores. Es la plataforma filosófica sobre la cual se fundamenta toda la organización; son los valores los que nos dan sentido de pertenencia y rigen nuestro actuar en la organización. Deben de ser entendidos de manera

---

<sup>7</sup>Longenecker, Justin, Carlos w. Moore y J. William Petty; Administración de Pequeñas Empresas; Ed. Thomson; 13ª Edición; México 2007.

<sup>8</sup> Ibis.

<sup>9</sup> DAFT, Richard; en: "Teoría y Diseño Organizacional"; Ed. Thomson; 8ª Edición, México 2005.



universal en la organización debido a que constituyen la forma en que la organización se percibe a si misma y a quienes la integran y rodean. Algunos ejemplos de valores pueden ser: Compromiso, Servicio, Calidad, Honestidad, Desarrollo, Trabajo en Equipo, Productividad, entre otros.

### 2.2.3. Análisis FODA.

La matriz FODA<sup>10</sup> es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la alineación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (ver cuadro 2.4.).

La identificación de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común en las organizaciones. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas de distintas decisiones estratégicas. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

En esencia el análisis FODA pretende transformar nuestras amenazas en oportunidades y nuestras debilidades en fortalezas.



Fuente: Elaboración propia

<sup>10</sup> Koontz, Harold y Heinz Weinrich; en: Administración; Ed. Mc Graw – Hill; México 1998.

#### 2.2.4. La selección de la estrategia.

Para la determinación de las estrategias que delinearán los cursos de acción de una organización, se requerirá de la elaboración de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) donde se tendrá que echar un vistazo tanto al interior como al exterior de la organización.



Fuente: Arthur Thomson<sup>11</sup>

Como se comentó anteriormente una estrategia es en esencia un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una organización para mejorar su desempeño, en consecuencia para seleccionar una estrategia (ver cuadro 2.5.) la organización debe basarse en la situación que esta

<sup>11</sup> THOMSON, Arthur A, A. J. Strikland, en: "Administración Estratégica"; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2003.

atravesando. Conocemos las estrategias de base amplia y las estrategias de enfoque que a continuación describiremos.

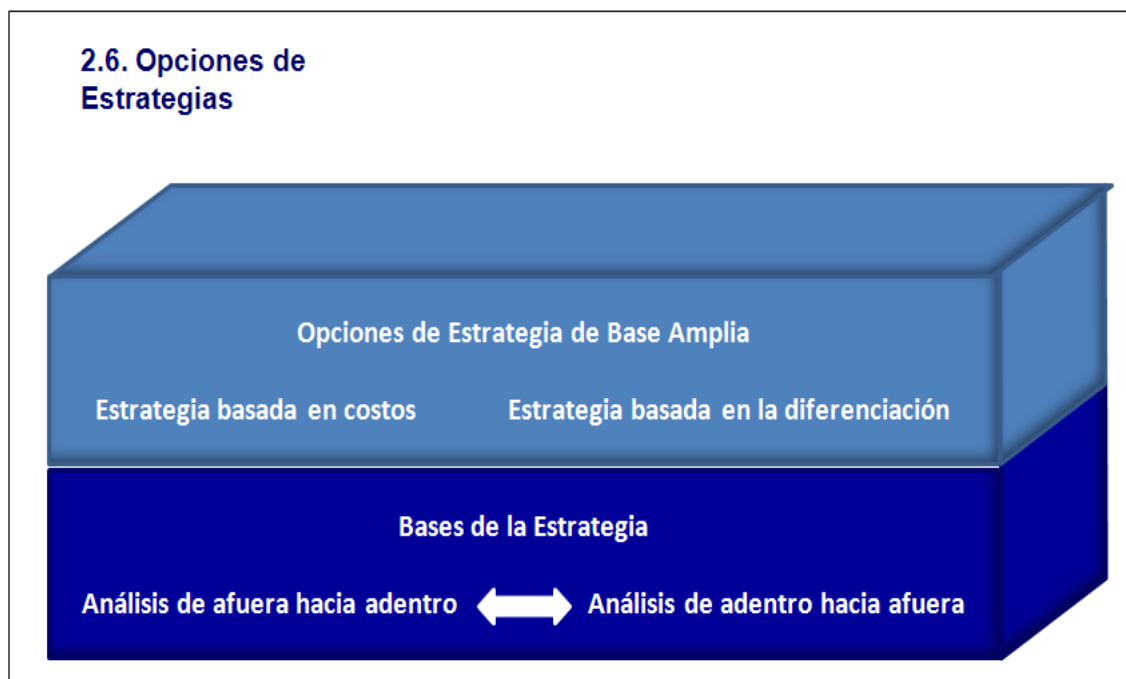
*Opciones de estrategia de base amplia*<sup>12</sup>:

- I. Estrategia basada en costos. Una estrategia basada en costos exige que una organización sea el productor con los costos más bajos en el mercado. Las ventajas basadas en esta estrategia son diversas y pueden ir desde la mano de obra hasta la eficiencia de las operaciones.
- II. Estrategia basada en la diferenciación. Es la estrategia basada en el método que hace hincapié en la singularidad del producto o servicio de una organización; es decir en términos de una característica y no en relación al costo. Una organización que puede crear y sostener una estrategia atractiva de diferenciación, puede tener éxito en el mercado; para que la estrategia sea eficaz el consumidor debe estar convencido de la singularidad y el valor del producto/servicio ya sean reales o percibidos.
- III. Estrategia de Enfoque. Las estrategias de enfoque representan una visión del marketing en que los administradores tratan de protegerse de las fuerzas del mercado tomando como meta un segmento específico del mercado (en ocasiones llamado nicho de mercado). La estrategia se puede ejecutar por medio de cualquier elemento de la mezcla de marketing (precio, producto, plaza, promoción).

Cabe mencionar que las opciones de estrategia de base amplia (estrategia basada en costos y estrategia basada en diferenciación) se pueden utilizar también cuando la organización se enfoca en un determinado nicho de mercado (ver figura 2.6).

---

<sup>12</sup> Longenecker, Justin, Carlos w. Moore y J. William Petty; Administración de Pequeñas Empresas; Ed. Thomson; 13ª Edición; México 2007.



Fuente: Justin Longenecker

Para tener una adecuada implementación de la estrategia se debe:

- Comunicar las estrategias a todos los administradores clave responsables de tomar decisiones.
- Desarrollar y comunicar premisas de planeación.
- Comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales.
- Revisar regularmente las estrategias.
- Desarrollar estrategias y programas de contingencia.
- Adecuar la estructura organizacional a las necesidades de la planeación.
- Insistir permanentemente en la planeación e instrumentación de estrategias.
- Crear una cultura empresarial que induzca a la planeación.

### 2.2.5. Definición de la estrategia.

"La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzo competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización<sup>13</sup>".

La estrategia de una organización representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular; si debe desarrollar una amplia gama de productos o limitada; si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas.

Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la organización.

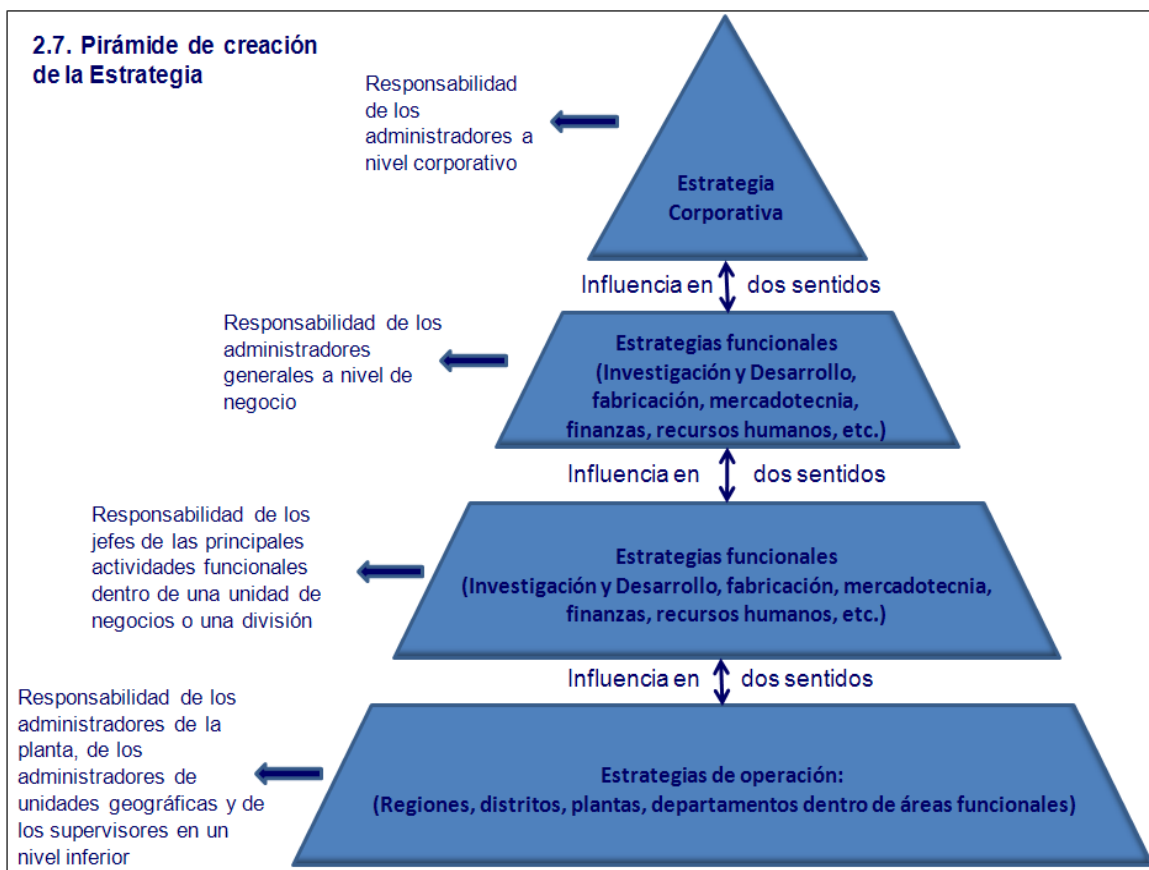
Los objetivos definen a donde desea ir la organización y las estrategias establecen como llegar.<sup>14</sup> La esencia para formular estrategias consiste en escoger entre sí la organización desarrollará diferentes actividades que sus competidores, o ejecutará actividades similares más eficientes que las que hacen sus competidores (ver cuadro 2.7.).

Estrategia de Negocios. Se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración, se refleja en el patrón de enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocio específica.

---

<sup>13</sup> THOMSON, Arthur A, A. J. Strikland, en: "Administración Estratégica"; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2003.

<sup>14</sup> DAFT, Richard; en: "Teoría y Diseño Organizacional"; Ed. Thomson; 8ª Edición, México 2005.



Fuente: Arthur Thomson<sup>15</sup>

La estrategia de negocios se interesa principalmente en:

- Desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria o la economía en general.
- Crear medidas competitivas o enfoques de mercado que conduzcan a una ventaja sustentable.
- Crear competencias y habilidades valiosas.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
- Abordar determinados problemas a los cuales se enfrente la organización.

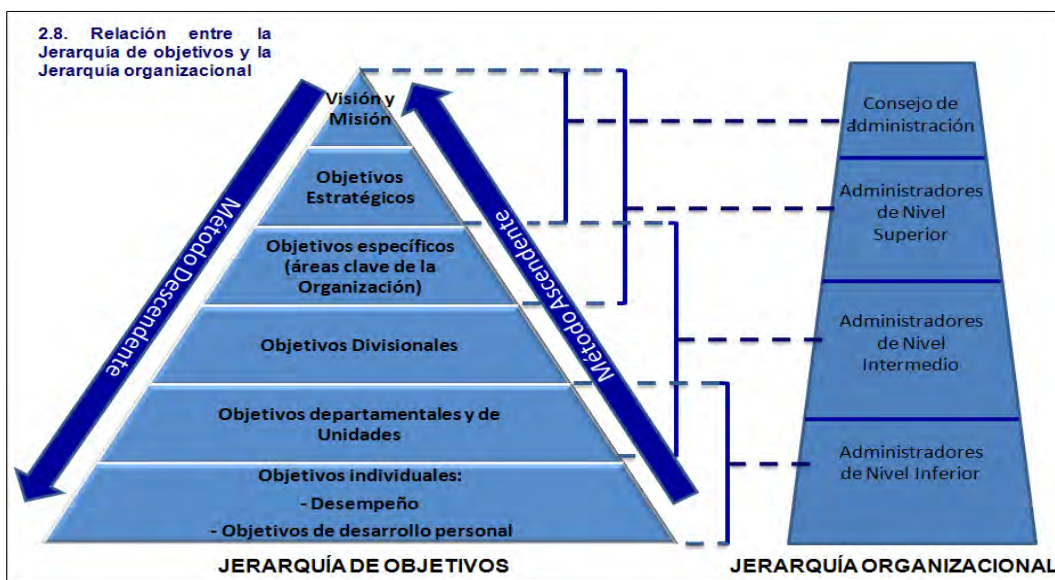
<sup>15</sup> THOMSON, Arthur A, A. J. Strikland, en: "Administración Estratégica"; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2003.

## 2.2.6. Definición de Objetivos Estratégicos y Metas.

Objetivos. Son las metas de desempeño de una organización: los resultados y logros que desea alcanzar, funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización. La planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes. Para que los objetivos sean valiosos deben:

- Ser claros y específicos.
- Estar enunciados por escrito.
- Ser ambiciosos pero realistas.
- Ser congruentes entre sí.
- Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible.

Los objetivos de una organización deben ser verificables<sup>16</sup> y cuantificables, esto es, al final del periodo debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no; los objetivos claros facilitan la evaluación del desempeño, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas (ver cuadro 2.8).



Fuente: Weinhrich y Medleson

<sup>16</sup> Adaptado de H. Weinhrich y J Medleson, Management: An MBO Approach (Dubuque, Iowa; Wm. C. Brow Co., 1978).



### 2.2.7. Diseño de la Estructura Organizacional.

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

- I. La estructura de la Organización delinea la cadena de mando, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control en los diferentes niveles de la organización.
- II. La estructura de la organización identifica y delimita las áreas departamentales que componen a la misma.
- III. La estructura de la organización también incluye el diseño de sistemas para asegurar la adecuada comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en las diferentes áreas que componen la organización.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como horizontales de la organización. Los primeros dos son el marco de referencia estructural, en tanto que el tercero corresponde al patrón de interacciones entre los colaboradores de la Organización.

La estructura organizacional se hace visible en el organigrama, que es la representación gráfica visual de todos los departamentos y puestos de una Organización.

La representación gráfica de la organización es muy útil para comprender como se trabaja al interior de la misma. Esto nos permite visualizar las diferentes partes de una Organización, como se relacionan entre sí y como cada posición y departamento encajan con el todo.

Las organizaciones pueden decidir entre orientarse hacia una estructura tradicional diseñada para la eficiencia, la cual enfatiza la comunicación vertical



y el control; u orientarse hacia una organización contemporánea de aprendizaje (ver cuadro 2.9).

Un énfasis en la eficiencia y control esta asociado con tareas especiales, niveles de autoridad, reglas y regulaciones, así como sistemas formales de reportes, pocos grupos o fuerzas de trabajo y centralización de la toma de decisiones; lo que significa que las decisiones y problemas son resueltos en los niveles más altos de la jerarquía.

El énfasis en el aprendizaje esta asociado con compartir tareas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicaciones de frente, muchas fuerzas o equipos de trabajo y una toma de decisiones informal y descentralizada; la toma de decisiones descentralizada implica que la toma de decisiones es delegada en todos los niveles de la organización.



Fuente: Daft<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Daft, Richard; en: "Teoría y Diseño Organizacional"; Ed. Thomson; 8ª Edición, México 2005.

### **2.3. Planeación Estratégica del Marketing (Marketing Plan).**

Después de la planeación para la organización como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante como marketing o producción. La planeación del marketing es un proceso de cuatro pasos:

- 1) Análisis de Mercado (investigación de mercado oferta/demanda).
- 2) Establecer los objetivos del marketing.
- 3) Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial (análisis de la competencia).
- 4) Estrategia de Marketing (mezcla de marketing):
  - Producto / servicio
  - Precio
  - Plaza (distribución)
  - Promoción

#### **2.3.1. Análisis del Mercado: análisis de la Oferta y la Demanda.<sup>18</sup>**

El análisis del mercado se lleva a cabo mediante una herramienta denominada investigación de mercados, el cual presupone la recopilación, procesamiento, e interpretación de la información del mercado.

El análisis del mercado normalmente supone un análisis del ambiente tanto externo como interno de la organización. Dentro de este análisis también se

---

<sup>18</sup> Longenecker Justin, Carlos w. Moore, J. William Petty; Administración de Pequeñas Empresas; Ed. Thomson; 13ª Edición; México 2007.

considera a lo grupos de consumidores que se atienden, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing.

Como parte del análisis de la situación se puede utilizar la herramienta del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Para cumplir su Misión una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar sus debilidades, evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

### *Macroambiente Externo de la Organización*



Fuente: William Stanton<sup>19</sup>

Cuando se hace un análisis del ambiente externo de una organización (ver cuadro 2.10.) se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

---

<sup>19</sup> Stanton, J. William, Michael Etzel y Bruce Walker; "El ambiente dinámico del marketing", en: Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

- Demografía. La demografía se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento.
- Condiciones económicas. El ambiente económico es una fuerza significativa que repercute en las actividades de marketing de cualquier organización; a un programa de marketing le afectan en especial factores económicos como las etapas actuales y anticipadas del negocio, las tasas de inflación y de interés. El ciclo de negocios tradicional pasa por cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación.
- Competencia. El ambiente competitivo de una organización es una de las principales influencias en su programa de marketing. La organización enfrenta por lo general tres tipos de competencia:
  - ✓ Competencia de marca. Viene de los productos directamente similares.
  - ✓ Los productos sustitutos. Son aquellos que satisfacen la misma necesidad.
  - ✓ Toda organización es competencia por el limitado poder de compra del cliente.
- Fuerzas sociales y culturales. La tarea que enfrentan los ejecutivos del marketing se esta volviendo cada vez mas compleja debido a que nuestros patrones socioculturales (estilos de vida, valores, creencias) están cambiando mucho mas rápido de lo que solían hacerlo. Algunos ejemplos de los factores socioculturales son: preocupación acerca del medio ambiente, cambio de los roles sexuales, buena condición física y salud, entre otros.
- Fuerzas políticas y jurídicas. Los procesos políticos y legales de nuestra sociedad influyen cada vez más en el comportamiento de todas las organizaciones. Ejemplos de estos procesos son: políticas monetarias y

fiscales, legislación y regulaciones sociales, relación gobierno – industria; legislación relacionada con el marketing, entre otras.

- Tecnología. La tecnología tiene un efecto formidable en nuestros estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico. Los avances tecnológicos pueden afectar a la los mercados en tres formas:
  - ✓ Dando origen a industrias por completo nuevas.
  - ✓ Alterando de manera radical las industrias existentes o aniquilándolas.
  - ✓ Estimulado mercados e industrias no relacionados con la nueva tecnología.

### *Microambiente Externo de la Organización*

Hay tres fuerzas ambientales adicionales que son externas (ver cuadro 2.11.) a una organización, pero que influyen en sus actividades de marketing, estas son el mercado de la firma, sus proveedores y sus intermediarios de marketing. Aunque estas tres fuerzas son externas en algunas situaciones se puede influir en ellas.



Fuente: William Stanton<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Stanton, J. William, Michael Etzel y Bruce Walker; "El ambiente dinámico del marketing", en: Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

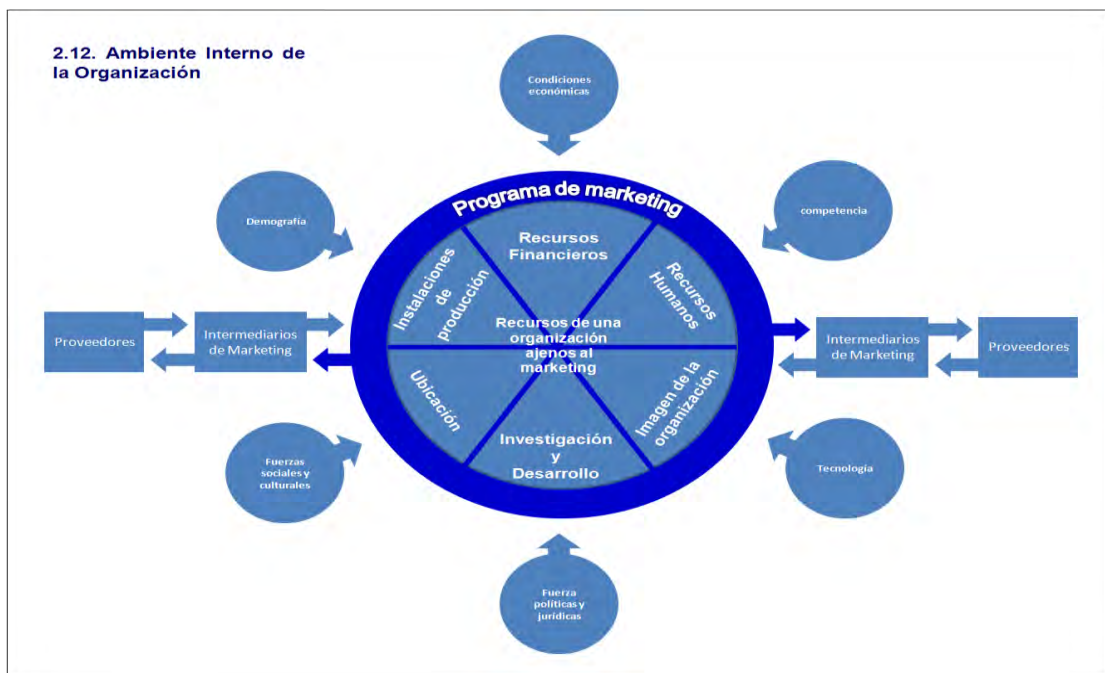
- El mercado. El mercado debe ser el punto focal de todas las decisiones de marketing de una organización; el mercado se define como las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo. De tal manera que al hacer el marketing de un bien o servicio se tiene que considerar tres factores específicos:
  - ✓ Personas u organizaciones con necesidades.
  - ✓ Su poder adquisitivo o de compra.
  - ✓ Su comportamiento de compra.
- Proveedores. Las personas o empresas que proveen los bienes o servicios requeridos por un productor para fabricar lo que vende son fundamentales para el éxito del marketing. Con el aumento de las ventas, las organizaciones prestan más atención a las fuentes de suministro, así como a los métodos por los cuales se procesaran los pedidos y se les entregará la mercancía a los compradores.
- Intermediarios de marketing. Los intermediarios de marketing son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente en el flujo de bienes y servicios ente una organización y sus mercados. Hay dos tipos de intermediarios:
  - ✓ Las empresas que llamamos intermediarios mayoristas y detallistas.
  - ✓ Las diversas organizaciones facilitadoras, que proveen servicio como la transportación, el almacenamiento y el financiamiento que se necesitan para completar intercambios entre compradores y vendedores.

De manera colectiva, la organización, sus proveedores y sus intermediarios forman una cadena de valor. Dicho de otra manera todas estas organizaciones en conjunto llevan a cabo actividades para añadir valor al producto que con el tiempo compra un individuo u organización. Cabe destacar que es relativamente fácil entender el valor agregado por un fabricante cuando este combina diversos materiales para dar forma a

un producto terminado; pero es más difícil detectar el valor agregado por otros miembros de la cadena de valor.

### *Ambiente Interno de la Organización*

El ambiente interno del marketing (ver cuadro 2.12.) se compone por factores internos que son controlables por la organización, a saber:



Fuente: William Stanton<sup>21</sup>

- Actividades de producción
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Ubicación de la Organización.
- Investigación y desarrollo

<sup>21</sup> Stanton, J. William, Michael Etzel y Bruce Walker; "El ambiente dinámico del marketing", en: Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

- Imagen de la organización

### 2.3.2. Elección del Mercado Meta.

Un mercado es un conjunto de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero que gastar y la disposición para comprar. Como por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno algunos de los segmentos.

Un mercado meta es el grupo de personas o entes al que los que la organización dirige su programa de marketing; a fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe pronosticar la demanda (pronóstico de ventas) en los segmentos de mercado que parecen promisorios.

Los pasos para segmentar un mercado son:

- Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado. En este paso se debe examinar atentamente al mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y las necesidades que todavía no se reconocen.
- Identificar las características que distinguen unos segmentos de los otros. En este paso el enfoque es sobre qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos del mercado con deseos distintos. Con los resultados de este paso se diseñan posibles mezclas de marketing para los diversos segmentos.
- Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en que se les está satisfaciendo. El último paso consiste en calcular cuanta demanda representa cada segmento y la fuerza de la competencia; estos pronósticos determinarán qué segmentos vale la pena explotar.



Un grupo que comparte un deseo distinguible del resto del mercado es un segmento, sin embargo para que los resultados de la segmentación sean útiles también deben cumplir algunas condiciones:

- Las bases para la segmentación (las características que definen los segmentos en los que se ubican los consumidores) deben ser mensurables y los datos que describan dichas características deben ser asequibles.
- El segmento de mercado debe ser accesible a través de las instituciones comercializadoras actuales (intermediarios, medios de publicidad, equipo de ventas) con el menor costo y desperdicio de esfuerzos.
- Cada segmento debe de ser lo bastante grande para ser redituable.

### 2.3.3. Objetivos del Marketing.

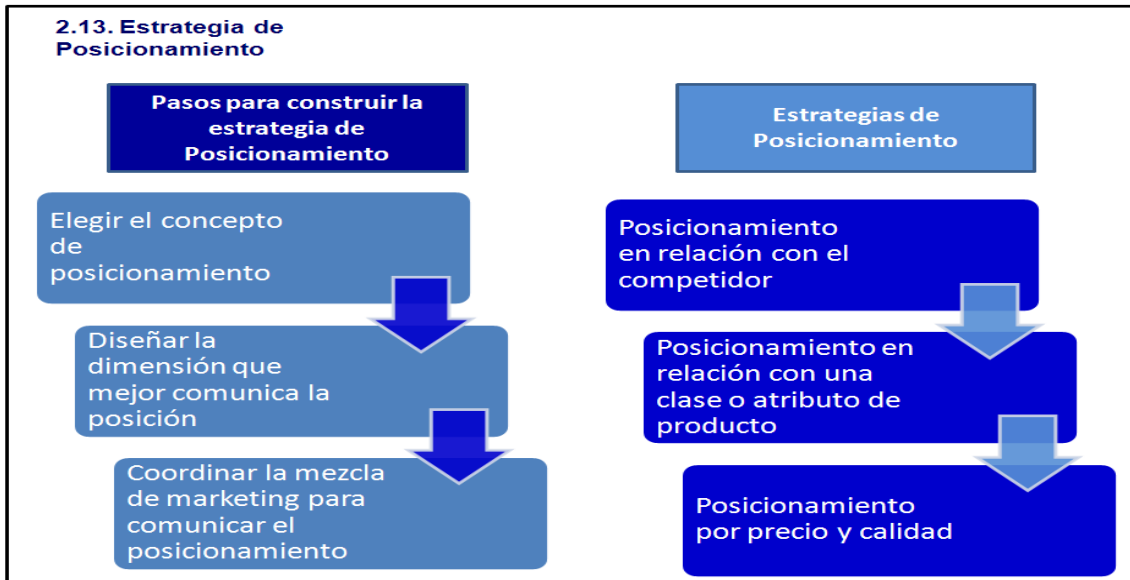
Los objetivos del marketing deben de guardar una relación estrecha con los objetivos y las estrategias de toda la organización; de hecho por lo regular una estrategia de la compañía suele convertirse en una meta de marketing.

La planeación estratégica requiere concordar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado, con esto presente, cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en la organización.

### 2.3.4. Posicionamiento y Ventaja Diferencial.

El tercer paso de la planeación estratégica del marketing abarca dos aspectos importantes, primero como me voy a posicionar en el mercado y después como me voy a diferenciar de la competencia (ver cuadro 2.13.).

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, es decir como se percibe en la mente del consumidor mi producto<sup>22</sup>.



Fuente: Elaboración Propia

Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

- I. Elegir el concepto de posicionamiento. Para posicionar un producto u organización, primero se debe determinar que es lo importante para el mercado meta. Entonces se realizan estudios de posicionamiento para saber como ven los miembros de un mercado meta a los productos o las tiendas de la competencia en las dimensiones importantes.
- II. Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición. Una posición puede comunicarse con una marca, lema, apariencia u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas.
- III. Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente. Aunque una o dos dimensiones sean los principales comunicadores de la posición, todos los elementos

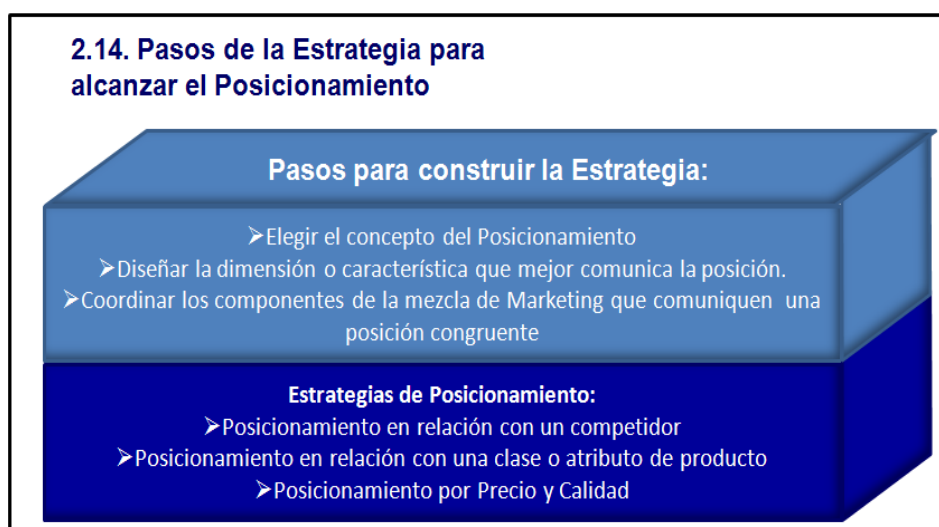
<sup>22</sup> Trout, Jack; Posicionamiento: La batalla por su mente; Ed. Mc Graw –Hill, México 2002.

de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición comprendida.

Podemos contemplar tres estrategias de posicionamiento:

- I. Posicionamiento en relación con un competidor. Para algunos productos la mejor posición es la de estar directamente contra la competencia. Esta estrategia es sobre todo conveniente para una compañía que ya tiene una sólida ventaja diferencial o que esta tratando de consolidarla si ya la tiene.
- II. Posicionamiento en relación con una clase o atributo de producto. La estrategia de posicionamiento de una organización consiste en asociar su producto con una clase o atributo de producto o distanciarlo de éste.
- III. Posicionamiento por precio y calidad. Se conoce a ciertos productos y detallistas por sus productos de alta calidad y sus altos precios.

La ventaja diferencial (ver cuadro 2.14) se refiere a cualquier característica de una organización que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.<sup>23</sup>



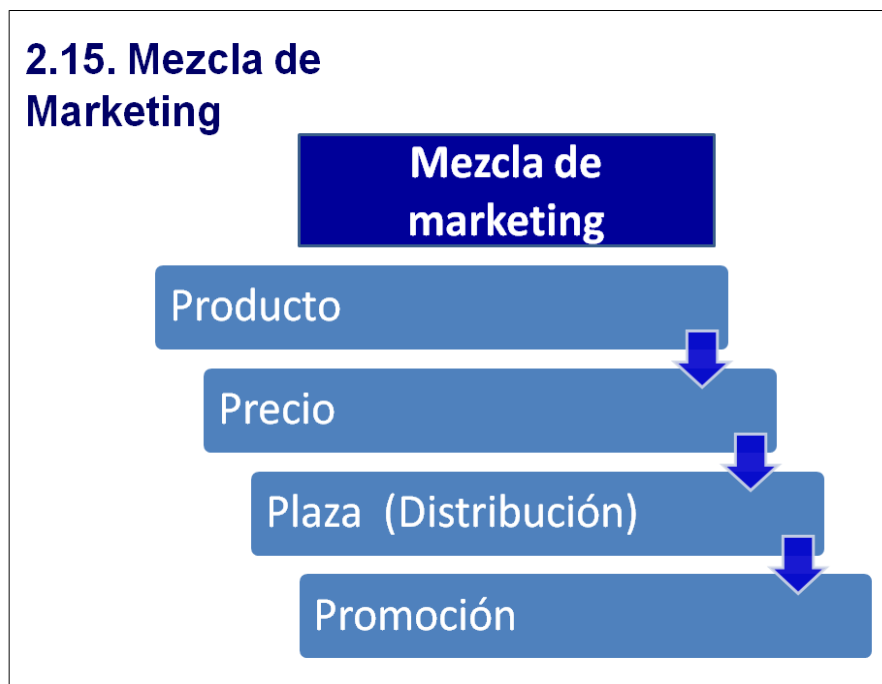
Fuente: Elaboración propia

<sup>23</sup> Trout, Jack; Diferenciarse o Morir; Ed. Mc Graw – Hill; México 2002.

### 2.3.5. Mezcla del Marketing.

Para analizar las oportunidades la gerencia debe diseñar una mezcla de marketing, que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes elementos: un producto, el precio que este va a tener en el mercado, como se va a distribuir y por último su promoción.

Cada elemento de la mezcla de marketing contiene numerosas opciones y quienes toman las decisiones del marketing deben de considerarlas cuando diseñan una mezcla de marketing para cierto mercado meta (ver cuadro 2.15).



Fuente: Elaboración propia

#### 2.3.5.1. Producto.

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad, marca, servicio post – venta y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien o un servicio.

En esencia los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran la satisfacción de deseos en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto (ver cuadro 2.16.).



Fuente: Stanton<sup>24</sup>

### *Marca del producto*

Una marca es un nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de una organización y diferenciarlo de los productos competidores. Un nombre de marca consiste en palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente. Un símbolo de marca es la parte de esta que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivas; el símbolo de la marca se reconoce a la vista pero no se puede expresar cuando una persona pronuncia el nombre de marca.

<sup>24</sup> Stanton, J. William, Michael Etzel y Bruce Walker; "El ambiente dinámico del marketing", en: Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

Una marca registrada es la que ha sido adoptada por una organización y ha recibido protección legal; la marca registrada comprende no solo el símbolo de la marca sino también el nombre de la marca.

El nombre de la marca debe comprender cinco características fundamentales:

- Que sugiera algo acerca del producto, en particular sus beneficios y su uso.
- Que sea fácil de pronunciar, deletrear y recordar.
- Que sea distintiva.
- Que sea adaptable a los agregados de la línea de productos.
- Que se pueda presentar a registro para tener protección legal.

Valor de Marca. Construir valor de marca consiste en crear una imagen favorable, memorable y uniforme; la calidad del producto y la publicidad tienen sus funciones vitales en esta tarea. Se puede crear valor de marca de la siguiente manera:

- La marca misma se puede convertir en una ventaja sobre la competencia, lo que se llama una ventaja diferencial, que influye en los consumidores para que compren un producto en particular.
- Los valores de marca levantan una barrera ante las organizaciones que quieren entrar al mercado con un producto similar.
- El reconocimiento extendido y las actitudes favorables en torno a una marca con valores sustanciales pueden facilitar la expansión de la Organización.
- Los valores de marca pueden ayudar a un producto a sobrevivir a cambios en el ambiente de operación, como una crisis comercial o un cambio en los gustos del consumidor.

### *Empaque y etiquetado*

*El empaque* consiste en todas las actividades de diseño y producción de la envoltura del producto.

Los propósitos principales del empaque son:

- Proteger el producto en su camino al consumidor.
- Proteger el producto después de su compra.
- Ayudan a lograr la aceptación del producto de intermediarios.
- Ayudan a persuadir a los consumidores a comprar el producto.

*La etiqueta* es la parte del producto que transmite información sobre el producto y de quién lo comercializa.

#### *Tipos de etiqueta:*

- Etiqueta de marca. Es sencillamente la etiqueta solo aplicada al producto o al empaque.
- Etiqueta descriptiva. Da información objetiva acerca del uso del producto, su hechura, cuidado, desempeño u otras características pertinentes.
- Etiqueta de grado. Identifica la calidad juzgada del producto mediante una letra, un número o una palabra.

### *Diseño, color y calidad del producto*

*Diseño*. Una forma de satisfacer a los clientes y de obtener una ventaja diferencial la brinda el diseño del producto, el cual se refiere al arreglo de los elementos que forman un bien o un servicio.

El diseño de un producto puede mejorar el carácter comerciable de un producto haciéndolo fácil de operar, realizando su calidad, mejorando su apariencia o reduciendo los costos de producción.

Color. El color del producto es a menudo el factor determinante en la aceptación o rechazo de un producto por el cliente.

Calidad. La calidad del producto se define como el conjunto de características de un bien o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades. A pesar de lo que parece ser una definición directa, los consumidores suelen quedar en desacuerdo sobre los que constituye la calidad de un producto.

Como no es algo que se pueda copiar con facilidad, muchas organizaciones procuran crear la calidad del producto para conquistar una ventaja diferencial.

Para conquistar una ventaja o evitar una desventaja, varias organizaciones han puesto en práctica programas de administración para la calidad total TQM (Normas ISO – 9001:2000; Normas ISO – 14000; Sistema HCCP), ésta tiene que ver no solo con las políticas y prácticas específicas, sino con una filosofía que compromete a la organización a entrar en un esquema de mejora continua en todas sus actividades.

#### 2.3.5.2. Precio.

El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto.

*Objetivos de la asignación de precios.*

- Orientados a las ganancias:
  - ✓ Lograr una rentabilidad meta.



- ✓ Maximizar las utilidades.
- Orientados a las ventas:
  - ✓ Acrecentar el volumen de ventas.
  - ✓ Mantener o acrecentar la participación de mercado.
- Orientados al statu quo:
  - ✓ Estabilizar los precios.
  - ✓ Hacer frente a la competencia.

Se pueden perseguir todos estos objetivos por medio de la asignación de precios que se coordina con otras actividades de marketing, como el diseño del producto y los canales de distribución; y todos estos objetivos se dirigen en último término a mejorar el desempeño de la organización a través del tiempo.

#### *Factores que influyen en la determinación del precio<sup>25</sup>*

Demanda estimada. Los pasos para calcular la demanda son: a) determinar si hay un precio que el mercado espera; y b) estimar cual podrá ser el volumen de ventas a diferentes precios. Es en extremo útil cual será el volumen de ventas con diversos precios, al hacer esto se determina en realidad la curva de demanda del producto, a la vez que se evalúa con precisión la elasticidad de la demanda del precio, que se refiere a la reactividad de la cantidad demandada a los cambios de precio.

Reacciones competitivas. La competencia influye mucho en el precio base; la amenaza de la competencia es mayor cuando es fácil entrar en el campo y las perspectivas de ganancias son alentadoras. La competencia puede prevenir principalmente de estas fuentes:

---

<sup>25</sup> Mercado, Salvador; en Administración de Ventas; Ed. Thomson; México 2002.

- Productos directamente similares
- Sustitutos disponibles
- Productos no afines que persiguen el mismo dinero del consumidor

Si se trata de productos directamente similares, es importante saber lo que los consumidores piensan de los productos competidores; en cuanto a productos similares o sustitutos un competidor puede adaptarse a sus precios.

### *Costo de un producto*

La asignación de precios de un producto debe de considerar a si mismo su costo. El costo unitario total de un producto se compone de varios tipos de costos, cada uno de los cuales reacciona de manera diferente a los cambios en la cantidad producida. Los siguientes conceptos de costo<sup>26</sup> son fundamentales para el análisis de la asignación de precios:

- *Costo fijo*. Son los costos que se mantienen constantes con la independencia de las unidades que se producen. Ejemplos de costos fijos son: la renta, la mano de obra de ejecutivos, los impuestos, servicios, entre otros.
- *Costo fijo total*. Es la suma de todos los costos fijos
- *Costo fijo promedio*. Es el costo fijo total dividido entre el número de unidades producidas.
- *Costo variable*. Se relacionan directamente con la producción; los costos variables se pueden controlar en el corto plazo controlando el nivel de la producción.
- *Costo variable total*. Es la suma de todos los costos variables. Cuantas más unidades se produzcan más alto es este costo.

---

<sup>26</sup> Mercado, Salvador; en: Administración de Ventas; Ed. Thomson; México 2002; Pp.291-292.

- *Costo variable promedio.* Es el costo variable total entre el número total de unidades producidas. El costo variable promedio suele ser alto en las primeras cantidades menores de unidades producidas y disminuye conforme crece la producción.
- *Costo total.* Es la suma de los costos fijos más los costos variables en una cantidad específica producida de unidades.
- *Costo total promedio.* Es el costo total dividido entre el número de unidades producidas.
- *Costo marginal.* Es el costo de producir y vender una unidad más.

#### *Asignación de precios sobre el costo más margen de utilidad*

La mayoría de las organizaciones establecen sus precios basándose en:

- El costo total mas una ganancia deseada. Significa poner el precio de una unidad de un producto igual al costo total de la unidad más la ganancia deseada sobre la unidad.
- El análisis marginal. Este es una consideración tanto de la demanda como de la oferta del mercado.
- Las condiciones competitivas del mercado. El precio se puede poner justo al precio del mercado para hacer frente a la competencia, o ponerse por encima o por debajo de ese precio. Este método de asignación de precios se usa cuando al mercado lo dominan pocas empresas, cada una de las cuales comercia con productos similares.

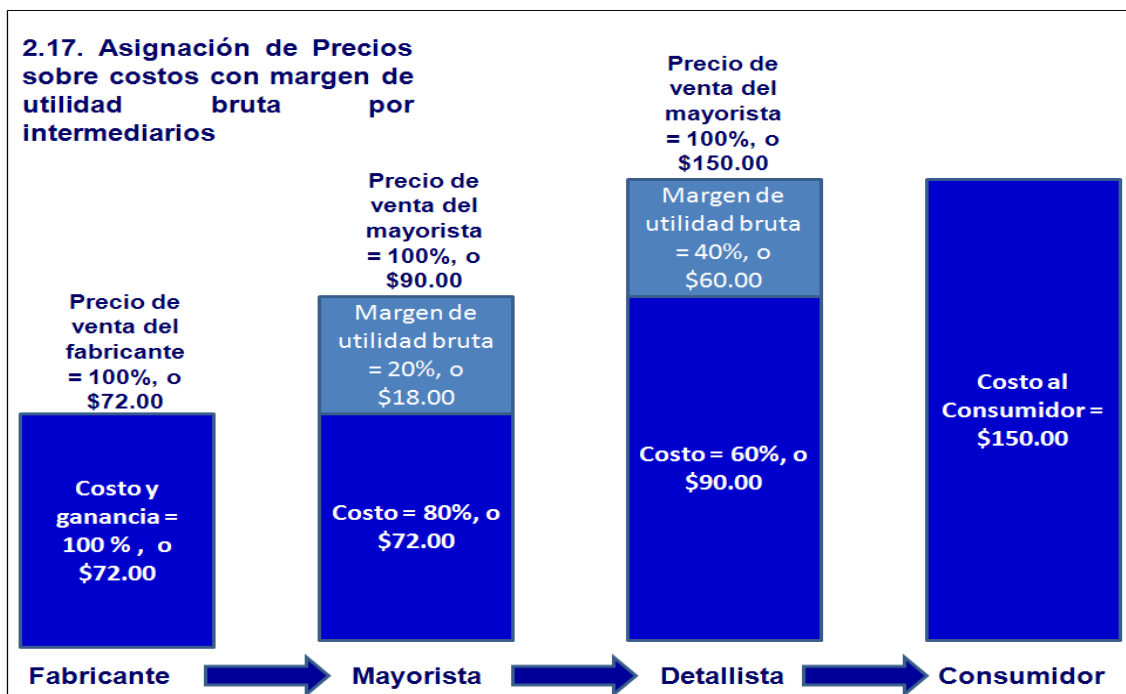
La asignación de precios debe de basarse sobre un estudio de los costos más la ganancia deseada, pero siempre sin perder de vista las condiciones del

mercado (oferta y demanda así como la competencia. Ello obligará a la organización a tener que ser más eficiente y por ende productiva.

Asignación de precios por intermediarios. Al poner precio los intermediarios deben, además de tomar en cuenta el precio de compra y el margen utilidad las expectativas de sus clientes.

Al asignar el precio el detallista (ver cuadro 2.17.) por lo general:

- No aplica el mismo margen de utilidad brutas en todos los productos que vende.
- El intermediario no pone en realidad un precio base, solo añade un porcentaje de una cantidad al precio ya establecido por el productor.
- Los precios de los detallistas suelen ser solo ofertas.



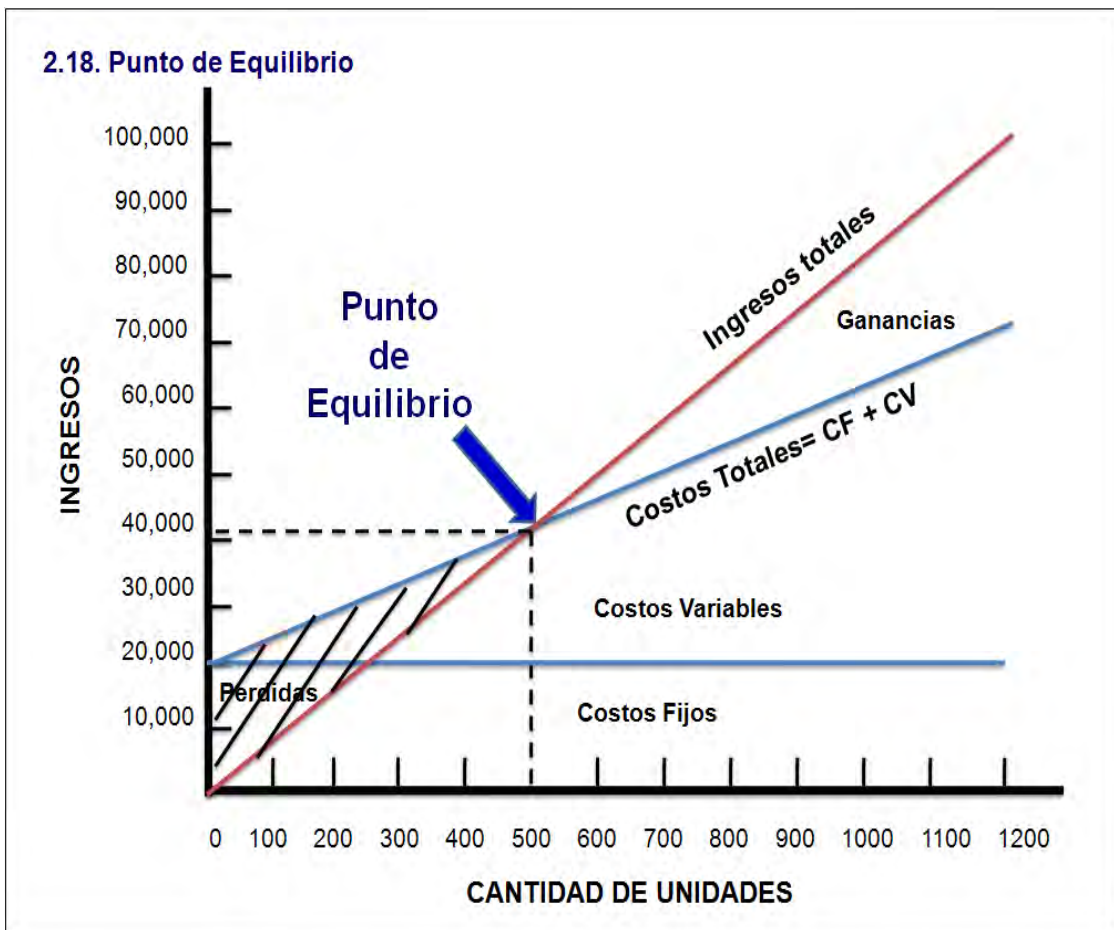
Fuente: Stanton<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Stanton, J. William, Michael Etzel y Bruce Walker; "El ambiente dinámico del marketing", en: Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

### El punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de producción en la que el ingreso total iguala a los costos totales<sup>28</sup>, lo que supone cierto precio de venta (ver cuadro 2.18.). Las ventas (ingresos totales) que exceden el punto de equilibrio dan por resultado una ganancia sobre cada unidad adicional. Las ventas por debajo del punto de equilibrio arrojan pérdidas para la organización.

$$\text{Punto de Equilibrio en unidades: } \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Promedio}}$$



Fuente: Elaboración propia

<sup>28</sup> Mercado, Salvador; en: Administración de Ventas; Ed. Thomson; México 2002.

### 2.3.5.3. Plaza (Distribución)

La propiedad de un producto se tiene que transferir de alguna manera del productor al consumidor que lo necesita o lo compra, las organizaciones que agregan valor a un producto, el cual es comprado por un individuo o una organización integran una cadena de valor.

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta, esto lo hace a través de canales de distribución.

Un canal de distribución<sup>29</sup> consiste en el conjunto de personas y organizaciones comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este, del productor al consumidor final del producto.

#### *Diseño de un canal de distribución*

Para diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia requiere de un proceso organizado y planificado:

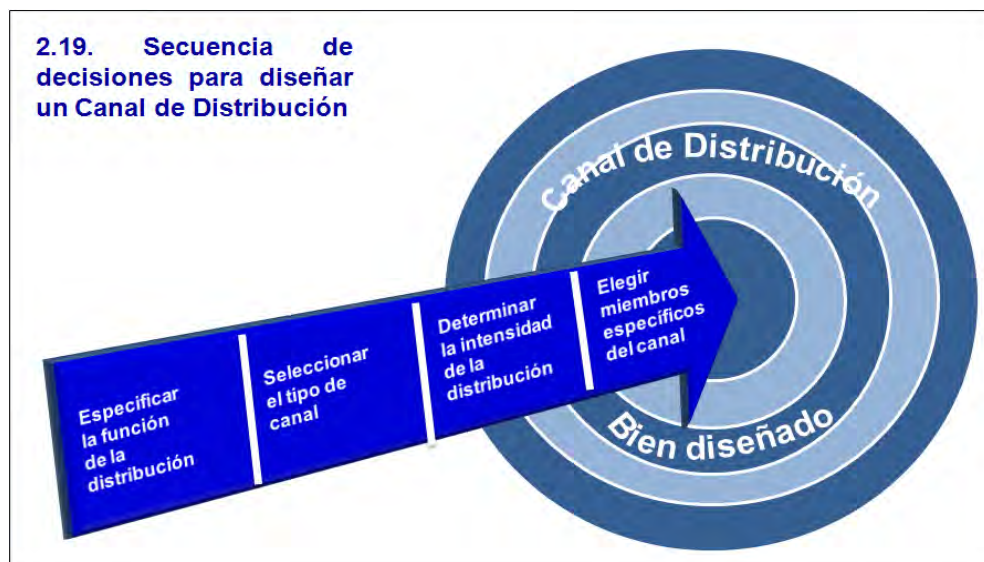
- Especifique la función de la distribución. Se debe diseñar una estrategia de canal dentro del contexto de la mezcla de marketing entera; primero se revisan los objetivos de marketing de la organización, luego se especifican las funciones asignadas al producto, al precio y a la promoción.
- Seleccione el tipo de canal. Una vez que se ha acordado la función de la distribución en el programa total de marketing, hay que determinar el tipo más conveniente de canal para el producto de la organización.

---

<sup>29</sup> Friedman, Lawrence y Timothy Furey; "Alineación de los canales con como compran los clientes"; en Canales de Venta; Ed. Pearson Educación; 1era Edición; México 2000; Pp.30-43.

- Determine la intensidad de la distribución. La siguiente decisión se relaciona con la intensidad de la distribución, es decir, con el número de intermediarios a emplear en los niveles de ventas al mayoreo y al detalle en un territorio en particular.
- Elija miembros específicos del canal. La última decisión consiste en la selección de las organizaciones y/o individuos específicos que distribuyan el producto.

En esta secuencia de diseño, la primera decisión se relaciona con la estrategia de marketing amplia, las decisiones segunda y tercera con las estrategias del canal, y la última decisión son tácticas específicas (ver cuadro 2.19.).



Fuente: Stanton<sup>30</sup>

### *Selección del tipo de canal*

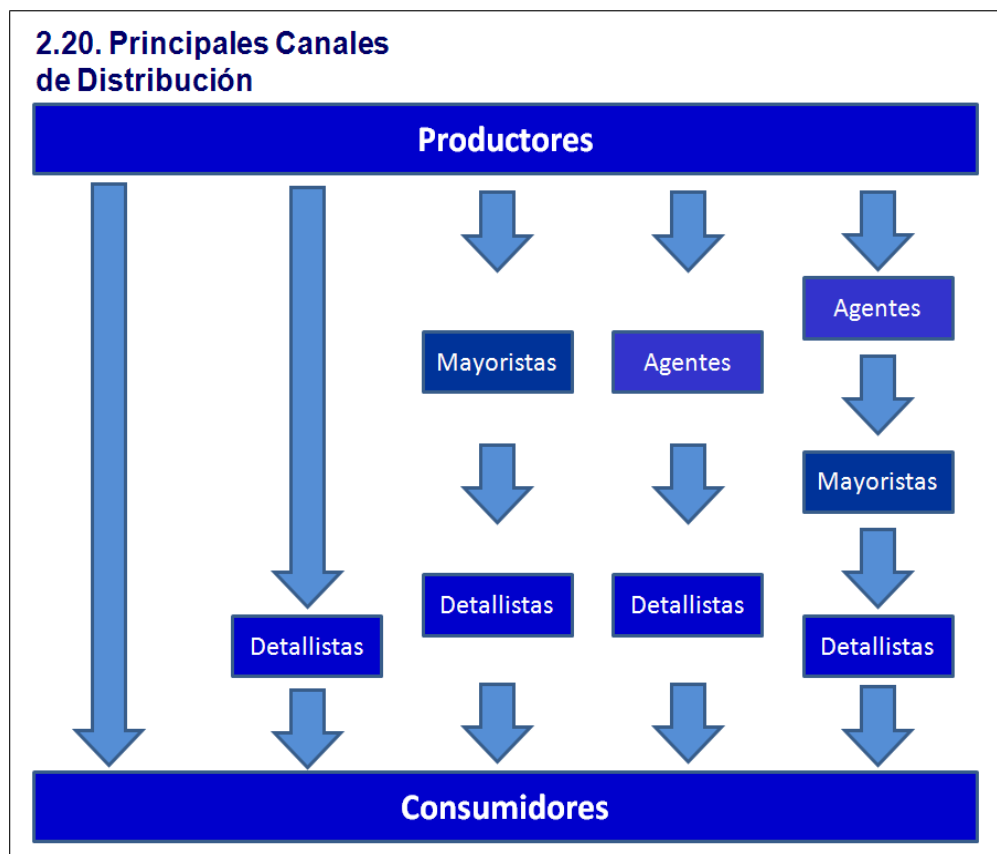
En la mayoría de los canales de distribución participan los intermediarios, pero no en todos. Un canal que consta solo del productor y el cliente final, sin

---

<sup>30</sup> Stanton, J. William, Michael Etzel y Bruce Walker; "El ambiente dinámico del marketing", en: Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

intermediarios recibe el nombre de distribución directa. Un canal de productor, cliente final y por lo menos un nivel de intermediarios representa una distribución indirecta.

En el marketing de productos tangibles para consumidores finales son cinco los canales de amplio uso (ver cuadro 2.20.):



Fuente: Adaptado de Lawrence Friedman<sup>31</sup>

- Productor – consumidor. Es el canal de distribución mas corto y sencillo para los bienes de consumo y no comprende intermediarios.
- Productor – detallista – consumidor. Muchos grandes detallistas les compran directamente al productor y comercializan el producto con el consumidor final.

<sup>31</sup> Friedman, Lawrence y Timothy Furey; en Canales de Venta; Ed. Pearson Educación; 1era Edición; México 2000.



- Productor – mayorista – detallista – consumidor. Si hay un canal tradicional para los bienes de consumo es éste; a los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que canal es la única opción económicamente viable.
- Productor – agente – detallista – consumidor. En lugar de emplear a los mayoristas, muchos productores prefieren valerse de intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial con los detallistas en gran escala.
- Productor – agente – mayorista – detallista – consumidor. Para alcanzar a los pequeños detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.

#### *Factores que afectan la elección de canales*

- Consideraciones de mercado. Un punto de partida lógico es considerar el mercado meta, sus necesidades, estructura y comportamiento de compra:
  - ✓ Tipo de mercado
  - ✓ Número de clientes potenciales
  - ✓ Concentración geográfica del mercado
  - ✓ Tamaño del pedido
- Consideraciones del producto:
  - ✓ Valor unitario
  - ✓ Carácter perecedero
  - ✓ Naturaleza técnica

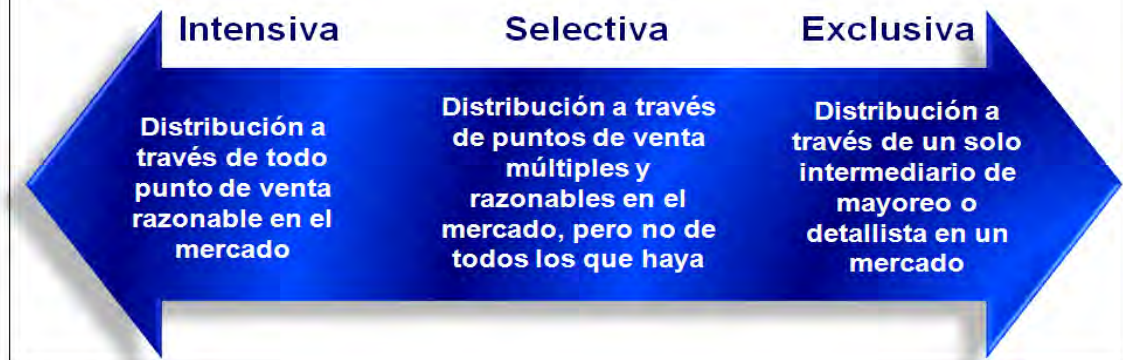
- Consideraciones de intermediarios:
  - ✓ Servicios determinados por los intermediarios
  - ✓ Disponibilidad de los intermediarios deseados
  - ✓ Políticas de productores y de intermediarios
  
- Consideraciones de la organización:
  - ✓ Deseo de tener control del canal
  - ✓ Servicios proporcionados por la organización
  - ✓ Capacidad de la administración
  - ✓ Recursos financieros

#### *Determinación de la intensidad de la Distribución*

En este punto del diseño del canal, se sabe que función se le ha asignado a la distribución dentro de la mezcla de marketing y a qué tipos de intermediarios se recurrirá (ver cuadro 2.21).

- Distribución intensiva. Un productor vende su producto a través de todo punto de venta disponible en un mercado en el que un consumidor pudiera buscarlo razonablemente.
  
- Distribución selectiva. El productor vende su producto a través de múltiples mayoristas y detallistas, pero no de todos los que pueda haber, en un mercado en el que un consumidor pueda razonablemente buscarlo.
  
- Distribución exclusiva. El proveedor conviene en vender su producto sólo a un intermediario mayorista o detallista único en un mercado determinado.

## 2.21. La intensidad en la distribución



Fuente: Stanton<sup>32</sup>

### 2.3.5.4. Promoción

Desde la perspectiva del marketing la promoción sirve para alcanzar los objetivos de una organización. En ella se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta.

El producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia, de modo que la primera tarea de la promoción es informar; más allá de simplemente tener conciencia de un producto o marca, los consumidores deben entender cuáles beneficios proporciona, cómo funciona y de qué modo obtenerlo.

Otro objetivo de la promoción es la persuasión. La competencia intensa entre las organizaciones genera presión enorme sobre los programas promocionales entre las mismas.

En una economía con oferta abundante de productos, los consumidores disponen de muchas alternativas para satisfacer inclusive sus necesidades

<sup>32</sup> Stanton, J. William, Michael Etzel y Bruce Walker; "El ambiente dinámico del marketing", en: Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.

fisiológicas básicas, en consecuencia, la promoción persuasiva es esencial. Deben recordar a consumidores también sobre la disponibilidad de un producto y su potencial para satisfacer.

De acuerdo a lo anterior la promoción se define como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante de un vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo.

### *Métodos de promoción*<sup>33</sup>

La promoción sin importar a quien vaya dirigida es un intento de influir; por lo general tiene cinco formas (ver cuadro 2.22.):

- La venta personal. Es la presentación directa de un producto o un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende.
- La publicidad. Es una comunicación no personal pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos; los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio, así como los impresos (diarios y revistas internet).
- La promoción de ventas. Es la actividad estimuladora de la demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia consiste en un incentivo temporal para alentar a una venta o una compra; muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores.
- Las relaciones públicas. Abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la

---

<sup>33</sup> Longenecker Justin, Carlos w. Moore, J. William Petty; Administración de Pequeñas Empresas; Ed. Thomson; 13ª Edición; México 2007.

mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico; los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el sostén de eventos de caridad o cívicos.

- **Publicidad no pagada.** Es una forma especial de las relaciones públicas que tiene que ver con nuevas historias acerca de una organización o sus productos. Igual que la publicidad consiste en un mensaje impersonal que llega a un auditorio masivo a través de los medios; pero la publicidad no pagada se distingue por varias características: no es pagada; la organización tiene poco o ningún control sobre ella; aparece como noticia; y, tiene mayor credibilidad que la publicidad. Las organizaciones buscan activamente buena publicidad no pagada y con frecuencia proveen el material para ella en forma de boletines, conferencias de prensa y fotografías.

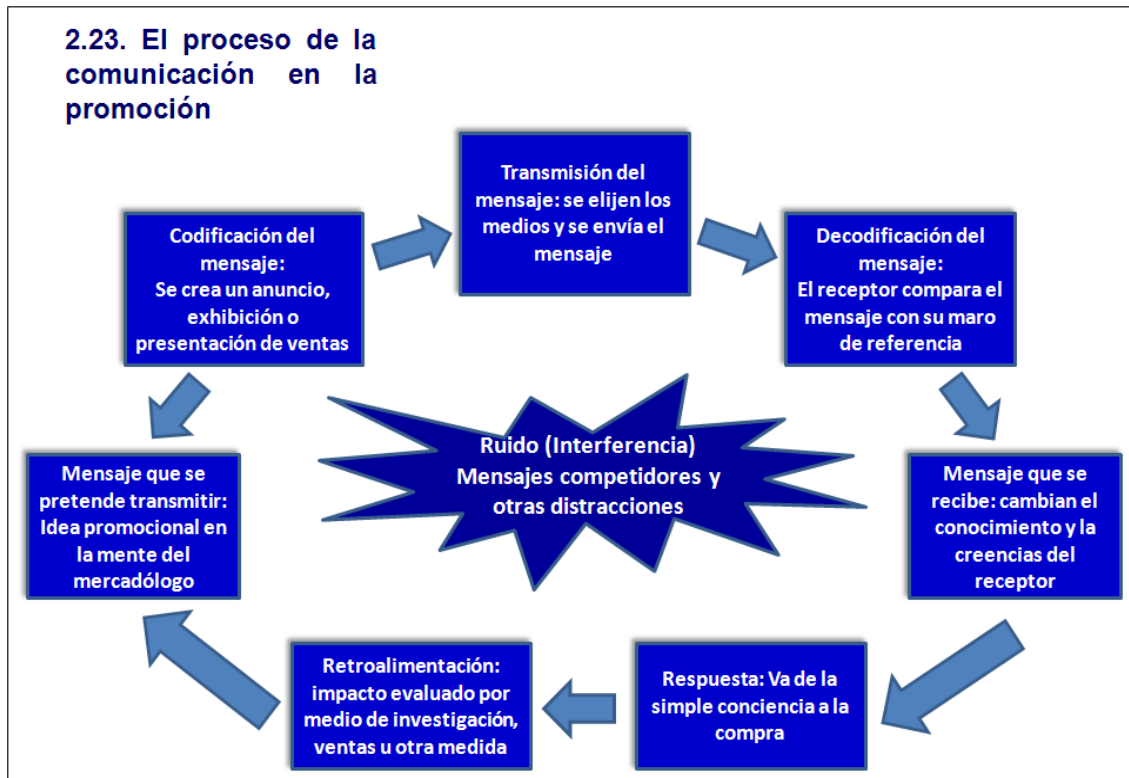


Fuente: Elaboración propia

*El proceso de comunicación y la promoción.*

La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de la información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte (ver cuadro 2.23.). Para estructurar una promoción eficaz se debe de llevar a cabo el proceso de la comunicación:

- La información que el emisor pretende compartir debe codificarse primero en una forma susceptible de transmisión. En marketing ello significa transformar una idea en palabras o imágenes, o una combinación de ambas.
- Una vez que el mensaje se ha transmitido por algún canal de comunicación, el receptor tiene que decodificar los símbolos o darles sentido.
- Si el mensaje se transmite con éxito, hay algún cambio en el conocimiento, las creencias o los sentimientos del receptor. Un resultado de este cambio es que el receptor formule una respuesta. La respuesta puede ser no verbal, verbal o conductual.
- La respuesta sirve de retroalimentación, que le dice al emisor si el mensaje fue recibido y cómo lo percibió el receptor. Por medio de la retroalimentación el emisor puede enterarse de qué comunicación logró y después puede formular un nuevo mensaje y así comenzar el proceso de nuevo.
- El ruido. Puede afectar a todas las etapas del proceso y se le define así a todo factor externo que pueda interferir con una buena comunicación.



Fuente: Adaptado Stanton.

En la promoción el proceso de comunicación nos dice que:

- El acto de codificación nos recuerda que los mensajes pueden asumir muchas formas, pueden ser físicos o simbólicos, y hay incontables opciones dentro de cada una de estas categorías.
- El número de canales o métodos de transmitir un mensaje no tiene más límites que la creatividad o imaginación del transmisor.
- La manera de decodificar o interpretar un mensaje depende de su forma y de la capacidad e interés del receptor.

De esto se concluye que toda promoción debe tener un objetivo mensurable; la respuesta y la retroalimentación proporcionada por los receptores son de utilidad para determinar si se logro el objetivo. Sin objetivos no hay forma de evaluar un mensaje.

### *Determinación de la mezcla de promoción*

Una mezcla de promoción es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una Organización.

Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias del marketing<sup>34</sup>. La diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado, la comercialización y el manejo de marca requieren de una promoción eficaz. El diseño de una mezcla promocional efectiva comprende un número de decisiones estratégicas alrededor de cinco factores:

- 1) Auditorio meta
- 2) Objetivo del esfuerzo de promoción
- 3) Naturaleza del producto
- 4) Etapa en el ciclo de vida del producto
- 5) Cantidad de dinero disponible para la promoción.

### *Desarrollo de una campaña de publicidad*<sup>35</sup>

Una campaña publicitaria consta de todas las tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado de publicidad con el objeto de

---

<sup>34</sup> Garofalo, Gene; en: Guía Practica Para Ventas y Marketing; Ed. Pearson Educación, México 2000; Pp. Menciona en el capítulo referente a las promociones y relaciones públicas que debe de haber seis reglas básicas para que una promoción sea efectiva: 1) Mantener sencilla la promoción; 2) Establecer metas específicas; 3) Conocer al público objetivo; 4) Hacer que el valor sea real; 5) Seleccionar los medios de acuerdo al tipo de promoción y; 6) Mantener la oferta relacionada con el producto que se promociona.

<sup>35</sup> Menciona Gene Garofalo que la publicidad cumple cinco papeles fundamentales: 1) La publicidad educa; 2) La publicidad motiva; 3) La publicidad introduce; 4) La publicidad crea credibilidad y, 5) La publicidad ayuda a mantener la lealtad hacia el producto. Por eso es importante que la campaña de publicidad sea bien planeada. Garofalo, Gene; "El propósito de la publicidad", en: Guía Practica Para Ventas y Marketing; Ed. Pearson Educación, México 2000.



lograr cierta meta para un producto o marca. La campaña comprende varios mensajes publicitarios que se presentan durante determinado tiempo y en diversos medios (ver cuadro 2.24.).



Fuente: Elaboración propia

Una campaña publicitaria se planea en el contexto de un plan general de marketing estratégico y como parte de un programa general de promoción; este contexto se establece cuando la administración:

- Identifica la audiencia meta.
- Establece las metas generales de promoción.
- Señala el presupuesto total de la promoción.
- Determina el tema común de la promoción.

Al terminar estas tareas, la organización comienza a formular la campaña publicitaria; las fases de ejecución de la campaña son: definir los objetivos,

destinar un presupuesto, crear un mensaje, elegir los medios y evaluar la eficacia.

### *Definir los objetivos*

Los objetivos de la publicidad son:

- Respaldo a las ventas personales
- Mejorar las relaciones con el distribuidor
- Introducir un producto nuevo
- Expandir el uso de un producto
- Contrarrestar la sustitución.

### *Destinar un presupuesto*

Una vez que se estableció un presupuesto para promoción debe asignarse a las diversas actividades que comprende el programa general de la promoción<sup>36</sup>. En el caso de una marca en particular, una organización deseará tener varios anuncios, así como ventas promocionales y actividades de relaciones públicas, dirigidas a diferentes audiencias meta, todo al mismo tiempo. Puesto que todas estas actividades deben pagarse con el presupuesto promocional, es necesario sopesar el valor potencial de cada uno y asignar fondos en concordancia.

---

<sup>36</sup> Garofalo, Gene; en: Guía Práctica Para Ventas y marketing; Ed. Pearson Educación; México 2000; Pp. 55-57.

Un método que emplean las empresas para ampliar su presupuesto de publicidad es la publicidad cooperativa, que es el esfuerzo conjunto de dos o más organizaciones para beneficiarse mutuamente.

Hay dos clases de anuncios en cooperación: verticales y horizontales. La publicidad cooperativa vertical abarca varias empresas en niveles diferentes de distribución. La publicidad cooperativa horizontal es publicidad conjunta en las que dos o más empresas en el mismo nivel de distribución comparten los costos.

Gastos en Publicidad			
	Compañía	Dólares (en Miles de millones)	% de Ventas
1	General Motors	3.40	2.50
2	Procter & gamble	2.50	12.60
3	Ford Motor Co.	2.40	2.20
4	Pepsico	2.20	13.00
5	Pfizer	2.20	12.30
6	Daimer Chrysler	2.00	2.70
7	AOL Time Warner	1.90	6.20
8	Phillip Morris Cos.	1.80	4.10
9	Walt Disney Co.	1.80	8.30
10	Johnson & Johnson	1.60	8.00

Fuente: Advertsing Age<sup>37</sup>

### Crear un mensaje<sup>38</sup>

Cualquiera que sea el objetivo de una campaña publicitaria, el anuncio en si debe cumplir dos fines para ser exitoso: llamar y retener la audiencia meta e influir en ella de la manera deseada.

---

<sup>37</sup> Fuente: "100 Leading National Advertirsers, 2007 Edition" en Advertsing Age, 24 de junio de 2007; [www.adage.com](http://www.adage.com).

<sup>38</sup> Guin, Thomas C., Chris T. Allen y Richard J. Semenik; "Diseño del mensaje", en: Publicidad y Comunicación Integral de Marca; Ed. Thomson; 4ª Edición; México 2007; Pp.348 – 400.

El mensaje posee dos elementos: la petición y la ejecución:

- La petición es la razón o justificación para opinar o comportarse, es el beneficio que obtendrá el individuo como resultado de aceptar el mensaje.
- La ejecución es combinar con la petición la característica o dispositivo que llama la atención.

### *Elegir los medios*<sup>39</sup>

El mensaje y la elección de los medios están determinados por la naturaleza de la petición y la audiencia meta. Existen cinco factores que influyen en la elección de los medios:

- Objetivos del anuncio.
- Cobertura de audiencia.
- Requisitos del mensaje.
- Momento y lugar de la decisión de compra.
- Costo de los medios.

Aparte de estos factores generales, la dirección debe evaluar las características publicitarias de cada medio que considera. Los medios generalmente usados son:

- Televisión.
- Correo directo.

---

<sup>39</sup> Guin, Thomas C., Chris T. Allen y Richard J. Semenik; "Planeación de medios", en: Publicidad y Comunicación Integral de Marca; Ed. Thomson; 4ª Edición; México 2007.

- Periódicos.
- Radio.
- Sección amarilla.
- Revistas.
- Publicidad fuera de casa.
- Medios interactivos (la Internet).

#### *Evaluar la eficacia de la publicidad*

Existen dos métodos para medir la eficacia de la publicidad:

- Las pruebas directas. Compilan las respuestas a un anuncio o una campaña. Número de solicitudes recibidas acerca de un anuncio que ofrece más información a los clientes potenciales que llamen o escriban.
- Las pruebas indirectas. Estas pruebas se basan en la premisa de que un anuncio puede tener un efecto sólo si es percibido o recordado.

#### *Promoción de ventas*

Se define la promoción de ventas como los medios para estimular la demanda, diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales. Los ejemplos de medios de promoción de ventas son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas y concursos.

Principales Medios de Promoción de Ventas (Por Audiencia Meta)		
Usuarios comerciales o domésticos	Intermediarios y sus vendedores	Vendedores del Productor
Cupones	Ferias comerciales y exhibiciones	Concurso de Ventas
Descuentos	Exhibidores en puntos de venta	Modelo de Demostración del producto
Bonos (regalos)	Artículos gratuitos	Muestras del producto
Muestras gratuitas	Subvenciones publicitarias	
Concursos o sorteos	Concursos para los vendedores	
Exhibidores en puntos de venta	Capacitación para los vendedores	
Demostraciones del producto	Demostraciones del producto	
Ferias comerciales y exhibiciones	Especialidades publicitarias	
Especialidades publicitarias		

Fuente: Adaptado Stanton

Las promociones de ventas las realizan productores e intermediarios. Los destinatarios de las promociones de los productores pueden ser los intermediarios, usuarios finales o su propia fuerza de ventas; los intermediarios dirigen sus promociones de ventas a sus vendedores o clientes candidatos en la cadena de distribución.

#### 2.4. Derechos de Propiedad.

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) es un organismo público descentralizado, sectorizado a la Secretaría de Economía, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y es la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en nuestro país.

### *Aspectos relacionados con las invenciones con base en la LPI.*

Procedimientos y elementos que constituyen una solicitud de patente y de modelo de utilidad como son:

- Descripción.
- Reivindicaciones.
- Resumen de la invención y del modelo de utilidad.
- Dibujos
- Ejemplos de solicitudes de patente y modelos de utilidad.
- Publicación de las solicitudes de patente y de modelos de utilidad.

Requisitos administrativos y técnicos para la presentación de solicitudes de patente, modelos de utilidad y de diseño industrial. Obligaciones y conservación de derechos del titular de una patente o registro

### *Normas que rigen la Operación de la Planta*

#### *Reglamento de rastros municipales:*

La prestación de los Servicios Generales de Rastros son los siguientes:

- a).- Recepción de ganado en pie y aves;
- b).- Vigilancia, desde la entrada de ganado y aves y control de los corrales, hasta la entrada de canales;
- c).- Sacrificio de ganado mayor, menor y aves;
- d).- Evisceración, corte de canales, limpia de vísceras y pieles;
- e).- Maniobras en mercados de carnes y vísceras;
- f).- Refrigeración; e
- g).- Inspección y secado, transporte sanitario, anfiteatro, horno crematorio, pailas y cualquier otro servicio análogo.

*NORMA Oficial Mexicana NOM-194-SSA1-2004*, Productos y servicios. Especificaciones sanitarias en los establecimientos dedicados al sacrificio y faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio. Especificaciones sanitarias de productos.

Objetivo y campo de aplicación.

- Esta Norma Oficial Mexicana tiene por objeto establecer las especificaciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos que se dedican al sacrificio y faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio de sus productos. Así como las especificaciones sanitarias que deben cumplir los productos.
  
- Esta Norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria para las personas físicas o morales que se dedican al sacrificio, faenado de animales para abasto, almacenamiento, transporte y expendio de sus productos.

*Licencias y permisos*

*Trámite Federal.*

- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, en el régimen que más te convenga, según las actividades que vaya a realizar tu empresa.

*Trámite Estatal.*

- Registro Estatal de Causantes (REC). En cada entidad federativa hay un Módulo de Asistencia al Contribuyente para orientarlo al respecto.



### *Trámite Municipal.*

- Solicitud de Licencias de Uso de Suelo, Edificación y Construcción ante el municipio correspondiente: Para obtener el certificado te piden copia de la identificación oficial y copia de la última boleta predial. Tardan aproximadamente cinco días hábiles en entregarlo.
- Aviso de Declaración de Apertura o licencia de funcionamiento (según el caso): La Declaración de Apertura no tiene vigencia. Mientras el establecimiento no cambie de giro no es necesario renovar este documento, sin embargo, cuando se va a cerrar se tiene que dar aviso de que se cierra o traspasa.
- Inscripción del Registro Empresarial ante el IMSS: La inscripción debe hacerse dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.
- Apertura de Establecimiento ante la Secretaría de Salud: Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.
- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM ante la Secretaría de Economía, con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.
- Trámite del Registro de la Propiedad: Sirve para comprobar la situación Jurídica Registral que guarda un Inmueble, en lo relativo a los gravámenes, limitación de dominio o anotaciones preventivas por el tiempo solicitado.

## **2.5. Metodología de la Evaluación de proyectos.**

La metodología de la evaluación de proyectos es aquella, mediante la cual se lleva a cabo un ejercicio de análisis riguroso, contemplando tres aspectos importantes, a saber, el análisis de mercado, el estudio técnico y el estudio financiero (ver cuadro 2.25.).

Los objetivos de la evaluación de un proyecto son básicamente tres:

- Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en el mercado los productos a comercializar.
- Demostrar que tecnológicamente es posible producirlos, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abasto de todos los insumos necesarios para su producción.
- Demostrar que es económicamente rentable producir los bienes y comercializarlos.

### **2.5.1. Estudio de mercado.**

El estudio de mercado consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, esto no implica que puedan dejar de hacerse estudios cuantitativos; por el contrario, la base de una buena decisión, siempre serán los datos recabados en la investigación de campo.

El estudio de mercado también es útil para prever una adecuada política de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y determinar si existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar.

Objetivos que persigue el estudio de mercado:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuales son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- El estudio de mercado se propone dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado.

#### 2.5.2. Estudio técnico.

Se divide básicamente en tres partes:

- a) Determinación del tamaño óptimo de la planta. Consiste en determinar el óptimo de recursos a usar dependiendo de la tecnología aplicada que usara en el proceso de producción. También determina el tamaño de la planta los turnos que se determine para operar.
- b) La localización de la planta. Para determinar la localización de la planta se deben de tomar en cuenta dos tipos de factores, lo cuantitativos, que se refieren a los costos de transporte de materias primas y producto terminado; así como los factores cualitativos, tales como los apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, entre otros. Es importante

mencionar que en el análisis se busca la integración de ambos tipos de factores.

- c) Ingeniería del proyecto. La ingeniería del proyecto engloba varios tipos de estudio como son el análisis y selección de los equipos necesarios, dada la tecnología seleccionada; la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de distribución general, en la que deben de calcularse todas y cada una de las áreas que formaran parte de la empresa. También son necesarios en esta fase, la elaboración de los manuales de procedimientos.

Los objetivos que persigue el análisis técnico – operativo son básicamente dos:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la estructura organizacional requeridos para la realización de la producción.

### 2.5.3. Estudio económico.

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporciona las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería, ya que los costos como la inversión inicial, dependen de la tecnología seleccionada.

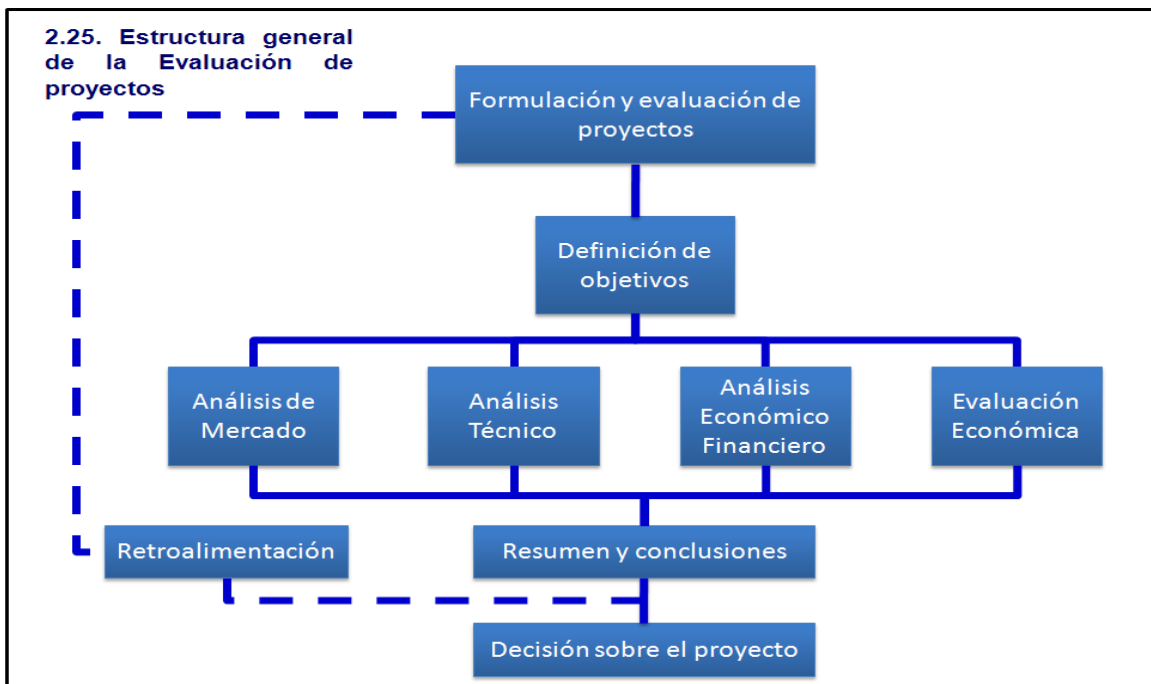
Aquí se formulan los estados financieros proforma, (balance general y estado de resultados), que sirven de base para determinar los flujos netos de efectivo.

También es importante incluir en esta parte la determinación del punto de equilibrio.

Por ultimo se realiza la evaluación del proyecto, para esto, puede valerse uno de dos técnicas. La primera es el análisis bajo razones financieras, y la segunda es a través de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN). Es aquí cuando debe de decidirse si se pone o no en marcha el proyecto.

Objetivos del estudio económico:

- Determinar cual es le monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.
- Cual será el costo total de la operación de la planta.
- Determinar el punto de equilibrio.
- Generar la información necesaria para determinar si se implementa o no el proyecto.



Fuente: Gabriel Baca Urbina<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Baca, Urbina Gabriel; en: Evaluación de Proyectos; Ed. Mc – Graw Hill; 3ª Edición; México 1999.

### **Capítulo 3. Caso práctico. Aplicación de la Planeación Estratégica y Plan de Marketing en el proyecto de Inversión: "Distribuidora de aves El Súper Pollo S.A. de C.V."**

#### **3.1. Planeación estratégica del proyecto.**

##### **3.1.1. Misión Visión y Valores**

#### ***Nuestra Misión***

Somos una empresa mexicana que se dedica a la distribución y comercialización de carne de aves para el consumo humano, lo hacemos través de un equipo de gente altamente competitivo usando lo mejor en tecnología de punta y a través de una amplia red de distribución, logrando con ello brindar al cliente un producto que cumple con los estándares de calidad requeridos. Todo esto con el fin de contribuir al desarrollo integral de nuestra comunidad.

#### ***Nuestra Visión***

Ser la empresa líder en la distribución y comercialización de carne de aves en el Área Metropolitana, proporcionando un alto nivel de excelencia en nuestros productos y servicios; consolidándonos como la mejor en el mercado.

### **Nuestros Valores**

Nuestra filosofía del factor humano se basa centralmente en la persona, acompañada de cinco valores fundamentales que logran redimensionar a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos (ver cuadro 3.1.).



Fuente: Elaboración Propia

#### 3.1.1.1. Filosofía del factor humano.

Nuestra filosofía del Factor Humano (cuadro 3.2.) se encuentra basada en cuatro aspectos fundamentales:

- La Innovación. Se requiere para ser competitivos en un medio ambiente cada vez más turbulento y cambiante, ello implica estar siempre a la vanguardia de la compete

- La Integridad. Valor que se requiere para emprender cualquier tarea, además de nos orienta a la creación de nuestros productos empleando una visión de largo plazo.
- Competitividad. Sin esta sería imposible emprender nuevos retos en la búsqueda de la excelencia organizacional, es un valor que nos distingue en la búsqueda de un futuro mejor para la Organización.
- Sustentabilidad. Es la Visión de un proyecto rentable a través del tiempo, pero no solo para los accionistas, sino para la sociedad en general.



Fuente: Elaboración Propia



### 3.1.2. Análisis FODA.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalezas:</b></li> <li>➤ Capacidad de producción instalada.</li> <li>➤ Estructura orgánica sólida (políticas bien definidas).</li> <li>➤ Productos de alta calidad.</li> <li>➤ Precios por debajo de la competencia.</li> <li>➤ Fomento de cultura organizacional.</li> <li>➤ Ubicación geográfica.</li> <li>➤ Conocimiento del mercado.</li> <li>➤ Amplia Cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oportunidades:</b></li> <li>➤ Crecimiento demográfico acelerado (demanda creciente).</li> <li>➤ Legislación vigente en el rubro de mataderos de aves.</li> <li>➤ Incremento del CNA de carne de pollo y su disponibilidad per cápita.</li> <li>➤ Crecimiento del sector del 9% anual desde 1995 a la fecha, siendo mayor el los rubros de mercados públicos y pollerías, así como en el de piezas.</li> <li>➤ Precios más altos en sus principales competidores (productos sustitutos), carne de res y de cerdo principalmente.</li> <li>➤ Producción estable del sector avícola. Pronosticada por regresión lineal de un 10% anual. Por lo menos hasta 2015.</li> <li>➤ Caída del poder adquisitivo de la población. (disminución del nivel de vida).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Debilidades:</b></li> <li>➤ La competencia (desleal).</li> <li>➤ Volatilidad del precio de materia prima (pollo).</li> <li>➤ La amenaza de pandemia por la cepa del virus H5N1.</li> <li>➤ Inflación de los insumos para la producción de pollo.</li> <li>➤ Entorno macro-económico inestable.</li> <li>➤ Desaceleración de la economía norteamericana.</li> <li>➤ Liberación de aranceles a las importaciones provenientes de EUA y Canadá, producto del TLC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amenazas:</b></li> <li>➤ Poca cartera de proveedores.</li> <li>➤ Falta capacitación en el Área de ventas.</li> <li>➤ Nula estadística de operación.</li> <li>➤ Empresa de nueva creación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3. Definición de la Estrategia

Estrategia a Implementar: Liderazgo a bajo costo

- Diseño de la organización<sup>41</sup>:

<sup>41</sup> Daft, Richard; "Fundamentos de Estructura organizacional", en Teoría y Diseño Organizacional; Ed. Thomson; 8ª Edición; México 2005.

- ✓ Orientación de eficiencia; fuerte autoridad central; cerrado control de costos, con frecuentes reportes de control detallados.
- ✓ Estructura vertical.
- ✓ Procedimiento de operaciones modelo.
- ✓ Sistema de adquisición y distribución altamente eficiente.
- ✓ Cercana supervisión; tareas de rutina; límite de autoridad de los empleados.

#### 3.1.4. Objetivos estratégicos de Negocio.

##### 3.1.4.1. Objetivos a corto plazo.

- Comenzar operaciones para mayo de 2011.
- Dar a conocer y posicionar nuestra marca en el mercado.
- Obtener la certificación ISO9000 para mayo de 2012.
- Obtener la certificación TIF para mayo de 2012.
- Desarrollar el canal de distribución de venta al consumidor final para Diciembre de 2012.
- Consolidarnos como líderes en el mercado de distribución de carne de pollo en el Valle de Cuautitlán para mayo de 2013.

##### 3.1.4.2. Objetivos a mediano plazo.

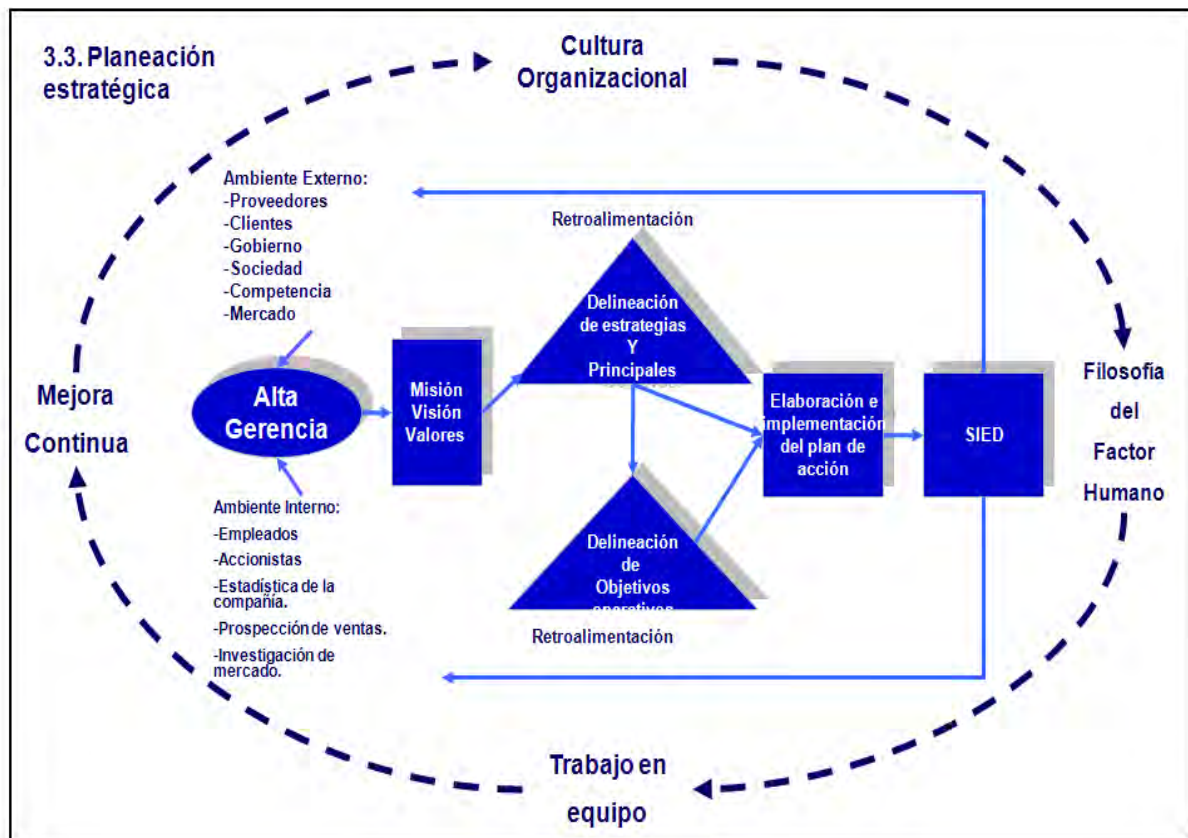
- Ampliar nuestro mercado a todo el estado de México para mayo de 2015.
- Desarrollar el área de negocio de productos de embutidos para diciembre de 2015.
- Desarrollar el canal de venta institucional para principio del año 2015.

### 3.1.4.3. Objetivos a largo plazo.

- Ser reconocida como la mejor empresa en distribución de carne de aves en la zona centro del país para mayo de 2016.
- Proyectarnos al mercado nacional para mayo de 2018.
- Abrir el canal de distribución internacional con miras a exportar a Europa y Asia para diciembre de 2020.

### 3.1.5. Plan estratégico de acción.

#### Ciclo de Planeación



Fuente: Elaboración Propia

Nuestro ciclo de planeación (ver figura 3.3.) se cierra con cuatro aristas de suma importancia:

- Mejora continua: Proyectos de productividad para mejorar nuestra eficiencia comercial y operativa<sup>42</sup>.
- Trabajo en Equipo: Ningún miembro de la Organización es más brillante que todo el equipo junto.
- Filosofía del Factor Humano: Todo gira en torno a las personas que conforman la Organización, por eso el crecimiento y desarrollo del Factor Humano es vital para que la Organización trascienda.
- Cultura Organizacional<sup>43</sup>. Esta nos da identidad y sentido de pertenencia en la organización.

*a) Contabilidad:*

- Incremento de la rentabilidad:
- ✓ Indicador: utilidad neta 15% mensual.
- Buen manejo de flujo de efectivo.
- ✓ Indicador: liquidez para cubrir por los menos un mes de compras.

*b) Distribución y ventas:*

- Incremento de venta
- ✓ Indicador: 20% incremento mensual.
- ✓ Indicador: apertura de 1 ruta de reparto mensual.

*c) Compras:*

- Desarrollo de nuevos proveedores de materia prima principal (pollo).
- ✓ Indicador: cartera de proveedores basada en métodos estadísticos.

*d) Producción:*

- Incremento de la producción:
- ✓ Indicador: 25% mensual.
- Disminución de costo de producción

---

<sup>42</sup> Edwards, Deming; Calidad, Productividad y Competitividad; La salida de la crisis, Díaz Santos; Madrid 1989.

<sup>43</sup> Robbins, Stephen P.; "Cultura Organizacional", en: Comportamiento organizacional; Ed. Pearson Prentice – Hall; 10ª Edición; México 2004.

- ✓ Indicador: 10% mensual costos directos.
- ✓ Indicador: reducción de mermas 5% mensual.

*e) Mercadotecnia:*

- Construir valor de marca
- ✓ Indicador: marca registrada en el primer trimestre.
- ✓ Indicador: una campaña de publicidad al año.
- ✓ Indicador: tres investigaciones de mercado al año.

*f) Recursos humanos,*

- Elaboración de un programa para capacitar al personal.
- ✓ indicador: programa trimestral

### 3.1.6. Diseño de la estructura organizacional (Ver cuadro 3.4. y 3.5.).

El diseño de la estructura organizacional tendrá las siguientes características:

- Estructura vertical.
- Estructura departamental – funcional.
- Tomas de decisiones centralizada.
- Fuerte apego a procesos.

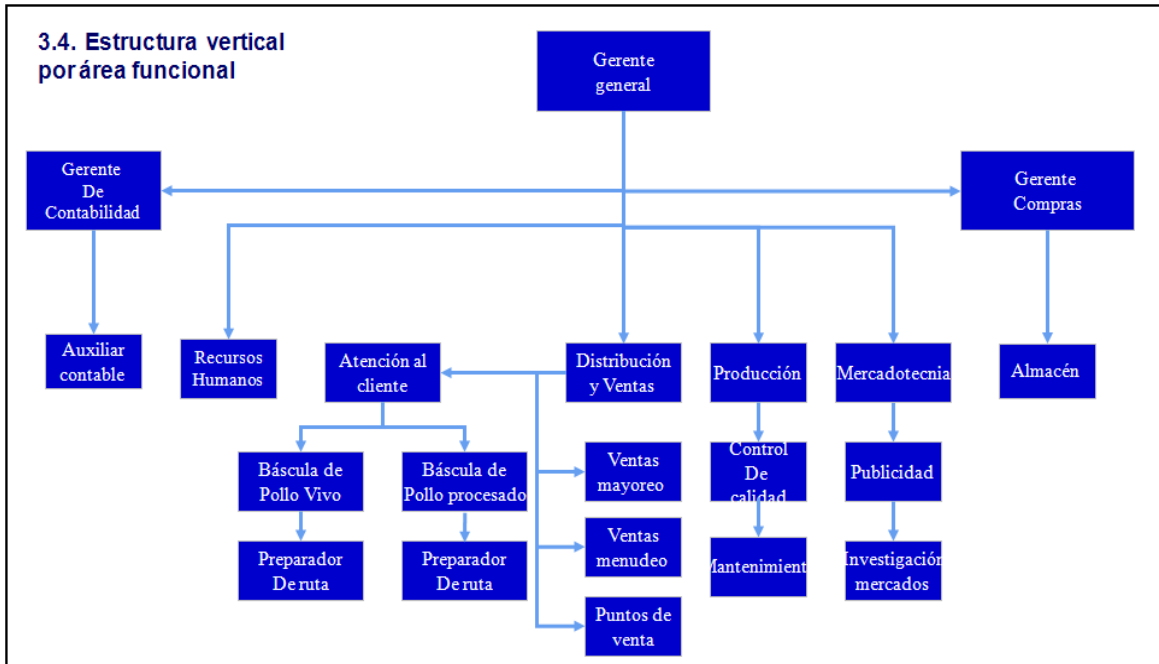
Estará compuesta básicamente por cuatro áreas funcionales y dos Staf:

Áreas funcionales:

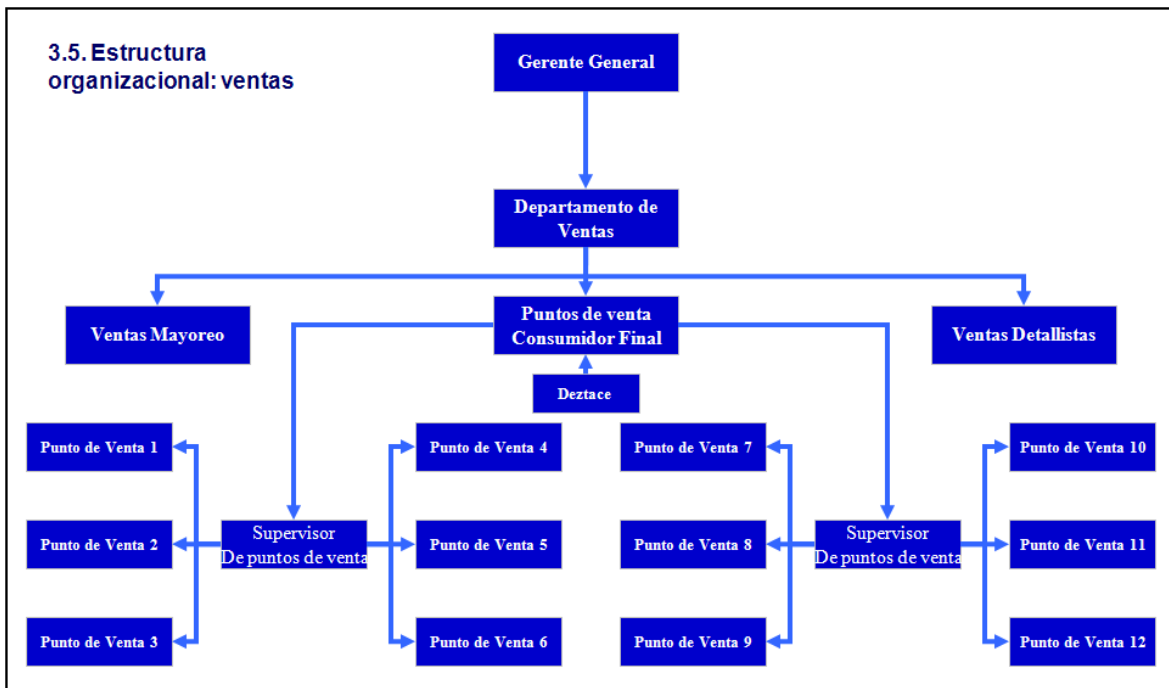
- Producción
- Ventas y distribución.
- Recursos humanos
- Mercadotecnia

Áreas Staf:

- Compras
- Contabilidad y Administración



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

## **3.2. Evaluación del proyecto.**

### 3.2.1. Estudio de mercado.

#### Resumen Ejecutivo.

Los drásticos cambios económicos vividos en el ámbito mundial en 2008, implicaron el ajuste de algunos de los indicadores de la economía nacional, en la cual se resintió una inflación mayor a la prevista y la depreciación de la moneda, principalmente hacia finales de año. La presión sobre la economía nacional también se vio reflejada en un aumento de las tasas de interés, situaciones que en conjunto actuaron sobre el poder adquisitivo y la orientación de la demanda por alimentos.

Independientemente de este panorama que podría calificarse de hostil para los procesos productivos, la inercia productiva alcanzada por algunas ramas de la ganadería permitió que estas se expandieran y que el abasto de carnes, leche y huevo fueran superiores a los observados en 2007.

La avicultura productora de carne experimentó una escalada del 3.8% en su producción, para situarla en el orden de 2'763,943 toneladas, con lo cual se garantizó el abasto mayoritario del mercado doméstico de carne fresca y avanzó en el crecimiento de la obtención de productos para uso industrial.

En la presente década la producción de carne de pollo se ha duplicado, ligado a que desde 1996 ésta es la carne más producida en nuestro país, aportando al total de carnes producidas prácticamente el 50%. La avicultura mexicana ha cobrado una gran relevancia a escala mundial, en donde se encuentra como la cuarta de mayor importancia.

El inventario avícola también ha mostrado una expansión en los últimos años, aunque ésta ha sido menor al ritmo de la producción, ya que los avances

tecnológicos inducen a obtener ciclo de engorda mas cortos y, por tanto, que no se requiera una gran ampliación en el número de aves en explotación. Para 2007 se cuantifica la población de aves productoras de carne en los 438.2 millones de aves. De las cuales el 56.60% corresponde a pollo en engorda.

En los diez últimos años se observa un desarrollo importante de la engorda de pollo en todo el país, con un mayor dinamismo hacia entidades no tradicionalmente avícolas, lo anterior implicó una disminución de la concentración de la producción observada hasta 1996, cuando 9 entidades aportaban el 75%, pasando en 2008 a cooperar con el 69%.

El segundo punto de relevancia observado en la última década es el incremento en el sacrificio de aves en rastros TIF, el cual representó en 2008 el 44% de las aves destinadas al abasto, siendo que en 1998 éste solamente significó el 24%. Lo anterior permite establecer que cada día es mayor el abasto a través de aves faenadas bajo las más estrictas normas de higiene, aunque aun con grandes áreas de oportunidad que hoy significan el 56% de aves destinadas para el abasto.

El alcanzar los niveles de producción señalados implicó un crecimiento de la demanda de insumos de alta calidad, demanda estimada en 13.8 millones de toneladas de granos forrajeros. Cada vez es mayor la concertación directa de las compras de granos por parte de los avicultores, ya que cerca del 80% de los alimentos balanceados consumidos por la avicultura son procesados por los propios productores y el 20% restante se adquiere a casas comerciales.

El consumo de pollo continuó expandiéndose y cubriendo la creciente demanda por carnes, en donde una orientación clara del consumidor por carnes con bajo contenido de grasa se vio apoyada por una importante elasticidad de este cárnico a cambios en los niveles de ingreso y de precio.

Los cambios observados en el consumo de carnes frescas hacia las de ave, también se replica en cuanto a las de uso industrial, donde las carnes de ave



(pollo y pavo) representaron en 2008 más del 50% de las materias primas incorporadas a procesos de elaboración de carnes frías y embutidos.

Esta gran demanda de la industria es cubierta mayoritariamente por importaciones, las que si bien se dan principalmente a través del mecanismo de cupos, éstos se han ido amoldando a la demanda de este sector industrial.

Las compras en el exterior de carne en canal y trozos alcanzaron en 2007 un monto de 192,307 ton, cantidad 50% más que la de 2005.

La escasa respuesta de las autoridades de países socios comerciales de México, en cuanto al reconocimiento de zonas libres de enfermedades, es el principal factor que ha mantenido en niveles ínfimos las exportaciones de este cárnico, las que para 2006 representaron 19.6 millones de dólares.

En los dos últimos años los precios promedio anual del pollo para abasto mostraron una mejora, siendo de 1.3% en 2007 y del 15.5% en 2008; en tanto que en la cotización de la carne en canal el mayor crecimiento se dio en 2007 con 6.8% por encima de 2006 y para 2008 el aumento fue de 23%.

La mínima elevación de los precios se debe a dos factores fundamentales, la práctica estabilización del precio de los granos y lo que podría calificarse como reducción de la oferta, fenómeno que se evidenció en el segundo semestre de 2008, en donde se determina una importante elevación del precio de la carne en canal.

La información de precios muestra que el reducido crecimiento de los precios al productor y de la carne en canal se ha visto reflejada en un mínimo incremento de los precios al consumidor, los cuales han sido menores al propio desarrollo de la inflación.

Con base en el programa económico establecido para 2009, se estima una evolución favorable de la economía del consumidor, lo cual permitirá que la

demanda continúe expandiéndose y, por tanto, que la producción nacional se pueda ubicar satisfactoriamente.

El pronóstico de producción en 2009 se ubica en 3'188,000 ton, 8.2% superior a 2008. Con base en el monto de la balanza y el pronóstico de la población humana en México, se calcula una disponibilidad per cápita de 34.54 kg por persona al año, 5.8% mayor a la disponibilidad dada en 2008.

### 3.2.1.1. Análisis de la Oferta.

#### *La Oferta*

La avicultura mexicana en 2008, aportó el 0.76% en el PIB total, el 16.57% en el PIB agropecuario y el 44.17% en el PIB pecuario. En los últimos 5 años la participación en el PIB pecuario se ha incrementado anualmente en 5%. En el 2008 se produjeron cerca de 2.7 millones de toneladas de carne de pollo, muy por encima de los demás cárnicos. El sector avícola mexicano participa con el 63.24% de la producción pecuaria; 34.1% aporta la producción de pollo, 29.0% la producción de huevo y 0.20% la producción de pavo (ver cuadro 3.6.).



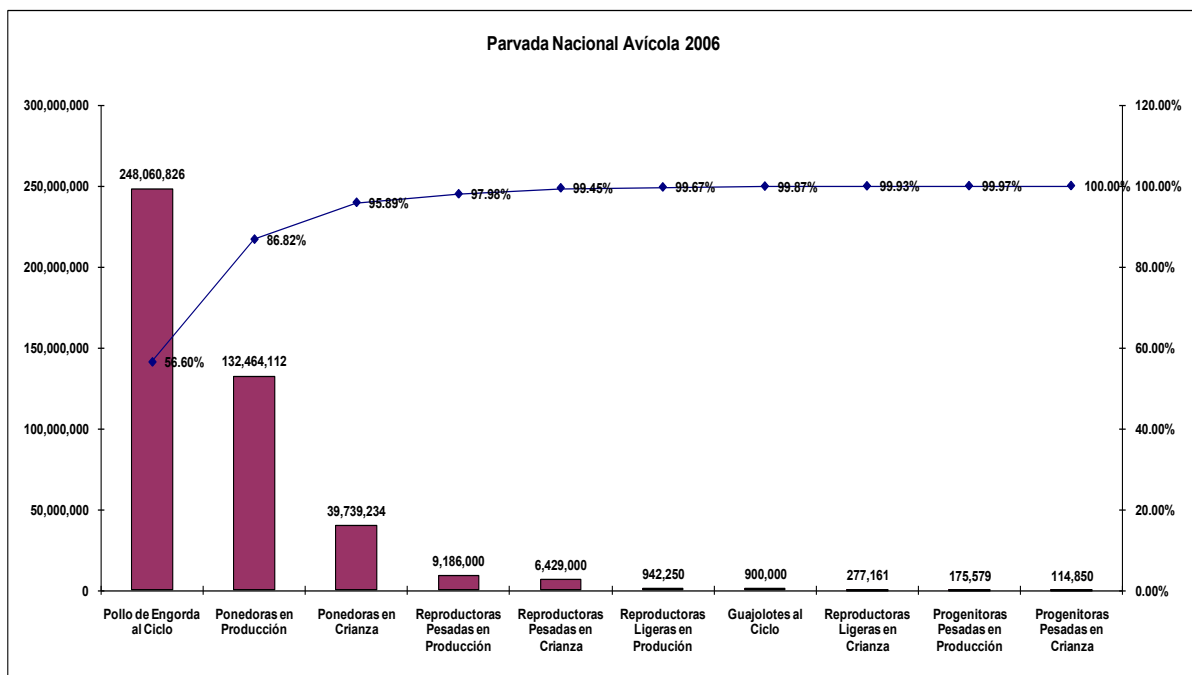
Fuente: UNA

De 1994 al 2008 el consumo de insumos agrícolas ha crecido a un ritmo anual de 3.9% y cabe destacar que la avicultura es la principal industria transformadora de proteína vegetal en proteína animal.

Para el presente año la avicultura generará 1, 140,000 empleos, de los cuales 190,000 son directos y 950,000 indirectos, cabe destacar que el 60 % de los empleos los genera la rama avícola de pollo, el 38% la de huevo y solo un 2% la de pavo. México cuenta con una parvada de más de 132 millones de gallinas ponedoras, 248 millones de pollos al ciclo y 900 mil pavos por ciclo.

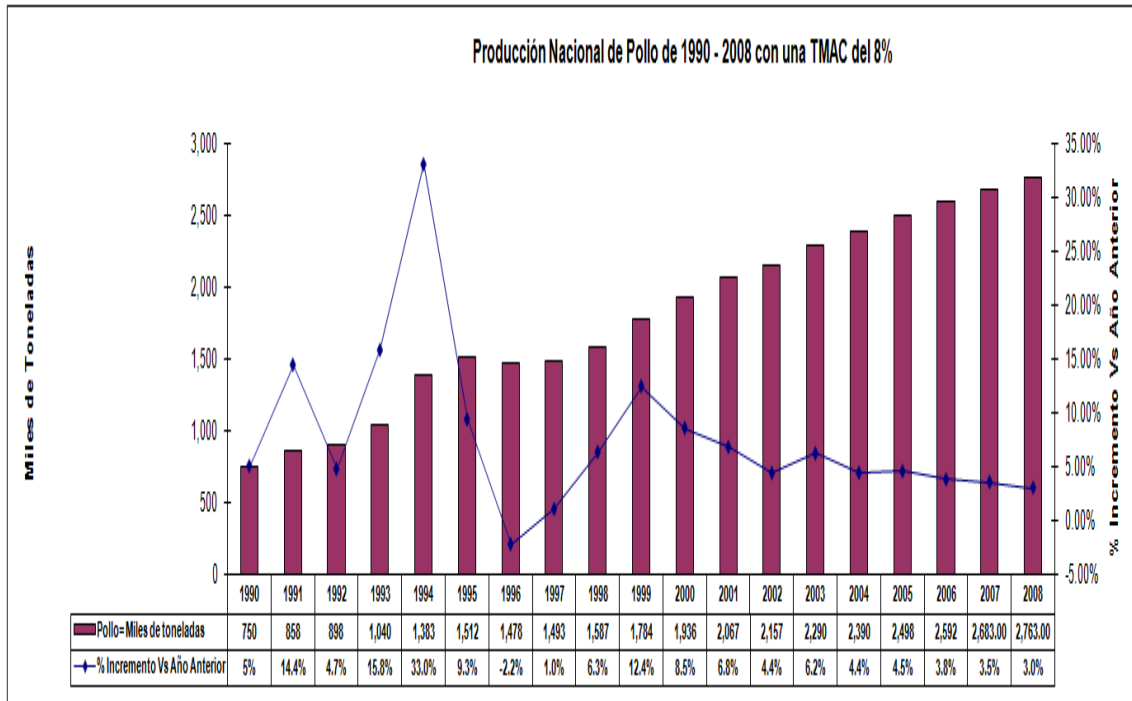
PARVADA NACIONAL AVÍCOLA 2007			
ESPECIE AVÍCOLA	NÚMERO DE AVES	PORCENTAJE	ACUMULADO
Pollo de Engorda al Ciclo	248,060,826	56.60%	56.60%
Ponedoras en Producción	132,464,112	30.22%	86.82%
Ponedoras en Crianza	39,739,234	9.07%	95.89%
Reproductoras Pesadas en Producción	9,186,000	2.10%	97.98%
Reproductoras Pesadas en Crianza	6,429,000	1.47%	99.45%
Reproductoras Ligeras en Producción	942,250	0.21%	99.67%
Guajolotes al Ciclo	900,000	0.21%	99.87%
Reproductoras Ligeras en Crianza	277,161	0.06%	99.93%
Progenitoras Pesadas en Producción	175,579	0.04%	99.97%
Progenitoras Pesadas en Crianza	114,850	0.03%	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>438,289,012</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: UNA



Fuente: Elaboración Propia

La producción de pollo en México, durante el periodo de 1990 a 2008 ha aumentado a un ritmo de crecimiento anual del 8%.



Fuente: Elaboración Propia

El 90% de la producción de carne de pollo en México durante 2008, se concentró en 12 estados, localizados principalmente en el centro del país, donde se encuentran los principales centros de consumo (Ver cuadro 3.7).

Estados	Participación en la Producción de Pollo	% Acumulado
La Laguna	13%	13%
Quéretaro	11%	24%
Veracruz	10%	34%
Aguascalientes	9%	43%
Jalisco	8%	51%
Puebla	7%	58%
Nuevo León	6%	64%
Chiapas	5%	69%
Estado de México	4%	73%
San Luis Potosí	4%	77%
Yucatán	4%	81%
Sinaloa	4%	85%
Guanajuato	4%	89%
Otros	11%	100%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: UNA

### Principales Estados Productores de Pollo 2008



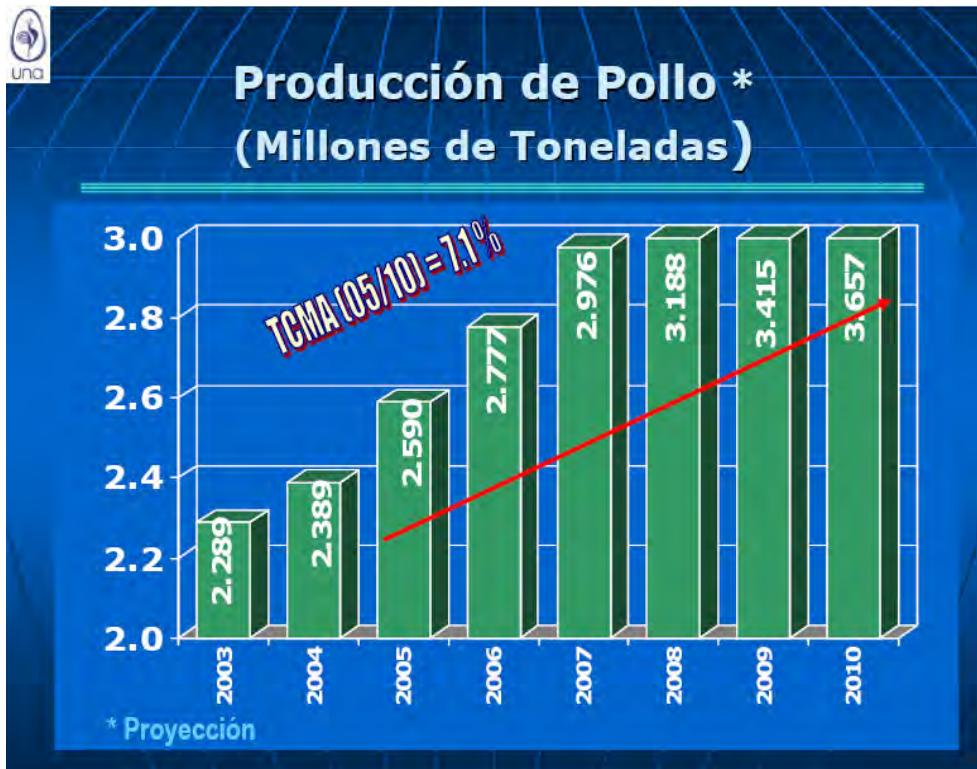
Fuente: SAGARPA

A continuación se muestra un estudio de proyección de la demanda por regresión lineal y regresión logarítmica donde nos arroja una confiabilidad del 97%.



Fuente: UNA





Fuente: UNA

### Resultados de la Estimación Logarítmica de Pollo

LPROD = -18.27060493 + 1.526785267\*LPIB + 0.9573369561\*LPOBL

Dependent Variable: LPROD

Method: Least Squares  
Date: 07/22/05 Time: 13.54  
Sample(adjusted): 1977 2004  
Included observations: 28 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-18.2706	1.53678	-11.88889	0
LPIB	1.526785	0.298678	5.111812	0
LPOBL	0.957336	0.475727	2.012365	0.0551

R-squared	0.98078	Mean dependent var	13.90784
Adjusted R-squared	0.979243	S.D. dependent var	0.485882
S.E. of regression	0.070003	Akaike info criterion	-2.379605
Sum squared resid	0.12251	Schwarz criterion	2.238889
Log likelihood	36.31447	F-statistic	637.8766
Durbin-Watson stat	1.114158	Prob(F-statistic)	0

### Resultados de la Estimación Línea de Pollo

PROD = -1725830.291 + 1.494031778\*PIB + 13.79622109\*POBL

Dependent Variable: PROD  
Method: Least Squares  
Date: 07/12/05 Time: 10.07  
Sample(adjusted): 1977 2004  
Included observations: 28 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-1725830	299976.7	-5.753214	0
PIB	1.494032	0.394274	3.789328	0.0008
POBL	13.79622	9.041961	1.5258	0.1396

R-squared	0.970225	Mean dependent var	1224335
Adjusted R-squared	0.967843	S.D. dependent var	575263.6
S.E. of regression	103157.7	Akaike info criterion	26.02686
Sum squared resid	2.66E+11	Schwarz criterion	26.1696
Log likelihood	-361.3761	F-statistic	407.3215
Durbin-Watson stat	0.738731	Prob(F-statistic)	0

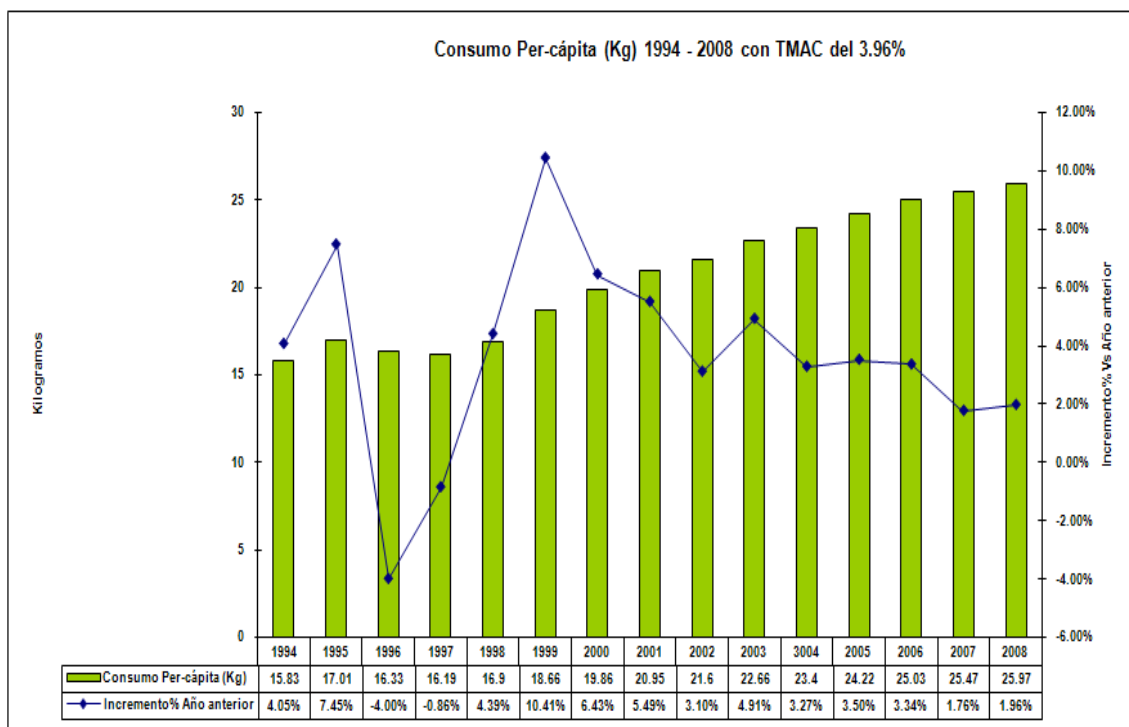
Fuente: UNA

### 3.2.1.2. Análisis de la Demanda.

#### Análisis de la Demanda

En México el consumo per-cápita de pollo ha aumentado de 19.9 Kg. en 2000 a 25.47 kg. durante 2008, lo que representa un incremento del 27.99%. Existen diversos factores que favorecen el consumo de carne de pollo en nuestro país:

Consumo Per-cápita (Kg) 1994 - 2008																
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TMAC
Consumo Per-cápita (Kg)	15.83	17.01	16.33	16.19	16.9	18.66	19.86	20.95	21.6	22.66	23.4	24.22	25.03	25.47	25.97	3.68%
Incremento% Año anterior	4.05%	7.45%	-4.00%	-0.86%	4.39%	10.41%	6.43%	5.49%	3.10%	4.91%	3.27%	3.50%	3.34%	1.76%	1.96%	



Fuente: Elaboración propia

- Más puntos de venta cada vez más cerca del consumidor.
- Confianza en la calidad de los productos (frescura).
- Incremento de restaurantes de comida rápida.

- Producto de alta calidad a precios accesibles.
- Tendencia de consumo hacia carnes con bajo contenido de grasa.
- Carne que permite diferentes variedades de preparación.

Desde 1997 el pollo es la carne mas consumida por el mexicano, actualmente representa casi el 50% del consumo de carnes en el país.

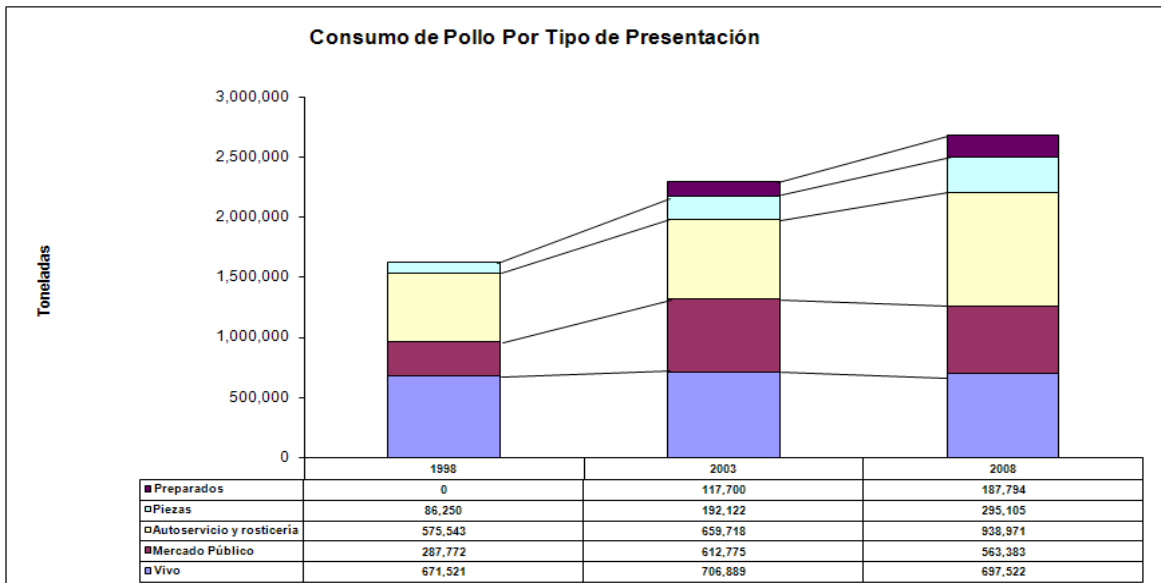
El consumo de la carne de pollo en México se realiza mayoritariamente en forma directa por parte del consumidor y una mínima proporción se destina a la industrialización para la obtención de materias primas para la industria o bien para alimentos preparados para consumo directo. El consumo y comercialización del pollo en México se realiza a través de diferentes presentaciones, dentro de las que se distinguen 4 presentaciones:

- Mercado público.- se presenta la canal del pollo completa, considerando en ello la cabeza, las patas y parte de sus vísceras.
- Supermercado.- se presenta la canal sin cabeza, cuello y patas, conteniendo en algunas ocasiones algunas vísceras.
- Rosticería.- esta presentación es similar a la del supermercado, pero en ninguna ocasión contiene vísceras y el peso de la canal es menor.
- Piezas.- este tipo de presentación se maneja en forma reciente y cobra relevancia en el mercado de los grandes centros urbanos, proviniendo principalmente de las grandes compañías integradas que comercializan directamente en autoservicios.

Presentación	Volumen (Toneladas)			Participación %		
	1998	2003	2008	1998	2003	2008
Vivo	671,521	706,889	697,522	41.42%	30.87%	26.00%
Mercado Público	287,772	612,775	563,383	17.75%	26.76%	21.00%
Autoservicio y rosticería	575,543	659,718	938,971	35.50%	28.81%	35.00%
Piezas	86,250	192,122	295,105	5.32%	8.39%	11.00%
Preparados	0	117,700	187,794	0.00%	5.14%	7.00%
<b>Total</b>	<b>1,621,248</b>	<b>2,289,891</b>	<b>2,682,775</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

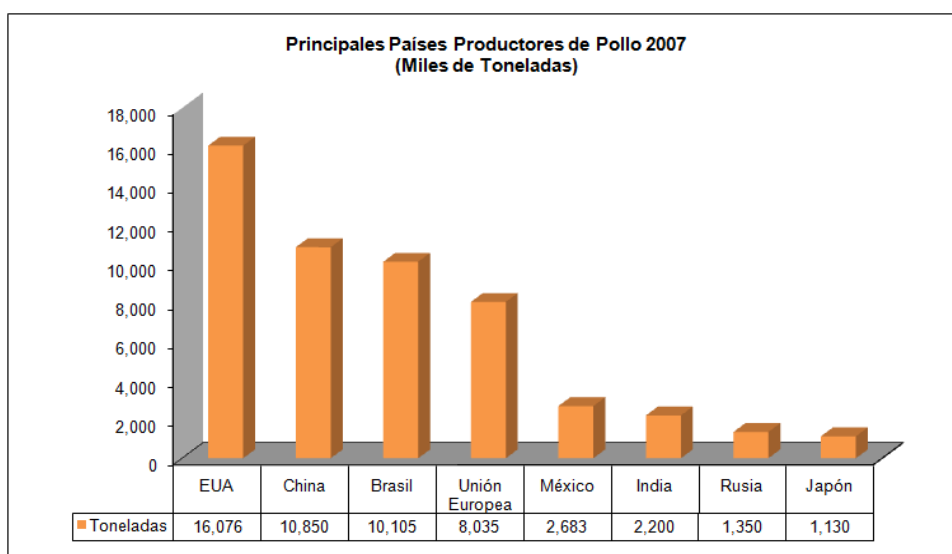
Fuente: SAGARPA





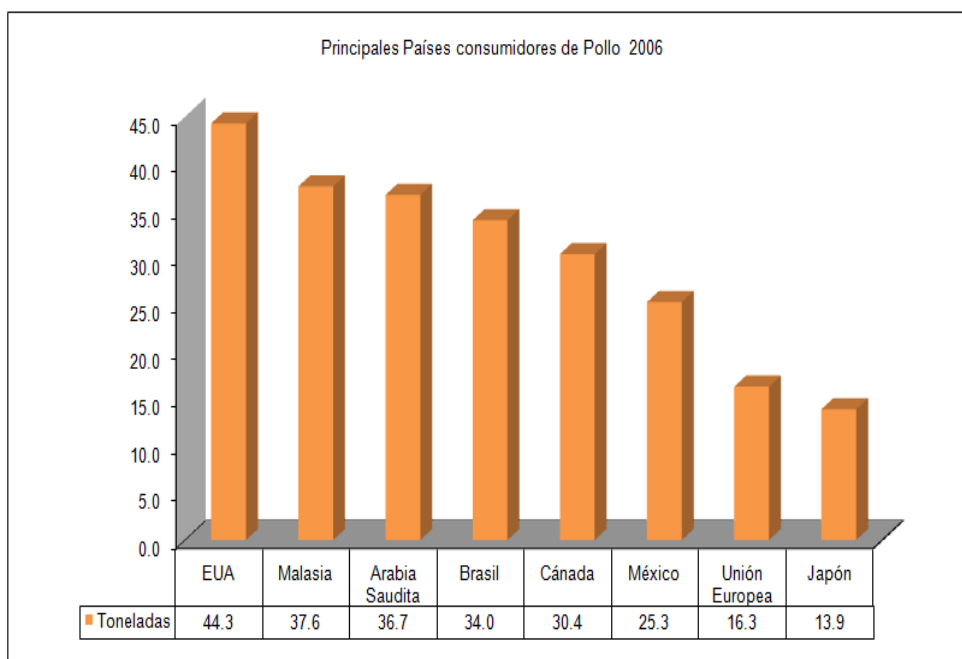
Fuente: Elaboración Propia

El pollo en México se comercializa principalmente (2008) en canal, por tipo de distribución o presentación es: vivo en 26%, mercados públicos 21%, en supermercados y rosticerías 35%, en piezas el 11% y productos de valor agregado (preparados) 7%. La producción mundial de la carne de pollo, de 1994 al año 2008, muestra un crecimiento promedio anual de 6.0%, principalmente por el incremento en la producción de China 21.0%, Brasil 19.0% y México 5.6%.



Fuente: Elaboración Propia

El mayor consumo de carne de pollo lo tiene Estados Unidos con un consumo per cápita de 44.3 kilogramos; en segundo sitio Arabia Saudita con 36.7 kilogramos; en tercer lugar Malasia con 34.8 kilogramos; les siguen Brasil con 34 kilogramos; Canadá con 30.4 kilogramos y México con 25.3 kilogramos por persona.



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.1.2.1. Consumo Nacional Aparente de carne de pollo (CNA).

#### *Consumo Nacional Aparente*

Consumo Nacional Aparente (CNA). La Tasa Media de Crecimiento Anual de carne de pollo en la última década es del 8.1% convirtiéndose así en las más dinámica del sector ganadero. El crecimiento de la oferta superior al de la población consumidora, permitió ampliar la disponibilidad per – cápita de pollo, la cual se situó en 26.3 kilogramos al año hasta 2007, lo que represento aportar el 42.1% de la disponibilidad total de carnes en México. Muy por encima que el crecimiento registrado por los sectores porcino y bovino.

## Carne de pollo CNA (miles de toneladas)

Año	Composición en volumen (toneladas)				Composición porcentual		
	Producción	Importaciones	Exportaciones	CNA	Producción	Importaciones	Total
1990	750,427.00	41,529.20	5,813.70	786,142.50	94.7	5.3	100
1991	857,947.00	64,781.20	5,162.70	917,565.50	92.9	7.1	100
1992	898,495.00	87,155.50	4,144.40	981,506.10	91.1	8.9	100
1993	1,040,029.00	106,540.60	0.6	1,146,569.10	90.7	9.3	100
1994	1,126,008.00	122,417.10	90.9	1,248,334.20	90.2	9.8	100
1995	1,283,867.00	114,020.80	1,288.80	1,396,599.00	91.8	8.2	100
1996	1,264,366.00	131,466.70	1,668.00	1,394,164.70	90.6	9.4	100
1997	1,441,905.00	169,959.80	2,382.40	1,609,482.40	89.4	10.6	100
1998	1,598,921.00	203,604.20	2,661.20	1,799,864.00	88.7	11.3	100
1999	1,731,538.00	203,541.60	3,747.20	1,931,332.40	89.5	10.5	100
2000	1,825,249.00	230,083.70	799.3	2,054,533.40	88.8	11.2	100
2001	1,928,022.00	273,214.90	1,407.50	2,199,829.30	87.6	12.4	100
2002	2,075,757.90	225,601.70	288.9	2,301,070.70	90.2	9.8	100
2003	2,155,581.00	331,559.80	1,274.80	2,485,866.00	86.7	13.3	100
2004	2,279,774.00	314,406.90	292.1	2,593,888.70	87.9	12.1	100
2005	2,436,534.20	360,750.30	21.8	2,797,262.80	87.1	12.9	100

**Notas:**

Ave\*, incluye pollo de engorda y carne de aves de desecho o que son enviadas a rastro una vez que terminan su función como pie de cría o en la postura de huevo para plato

El Consumo Nacional Aparente es una forma de medir la cantidad de producto de que dispone un país para su consumo.

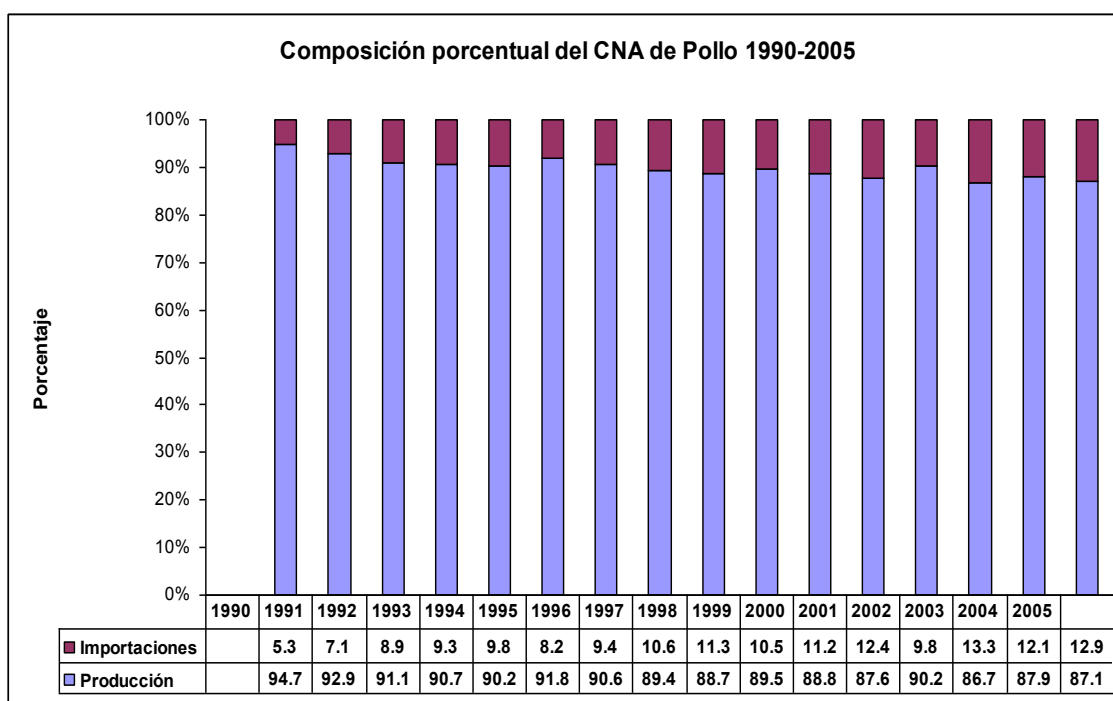
En esta estimación se considera la producción nacional, las importaciones de ganado para abasto (convertidas a carne en canal) y las de carnes en canal y cortes, así como las exportaciones de ganado para abasto y/o engorda (convertidas a carne en canal) y carne en canal y cortes

Producción\*, para la estimación de la composición porcentual del CNA, a la producción nacional se le restan las exportaciones.

En este ejercicio se separa el consumo de carne de pollo de la de pavo.

Fuente: Coordinación General de Ganadería, SAGARPA.

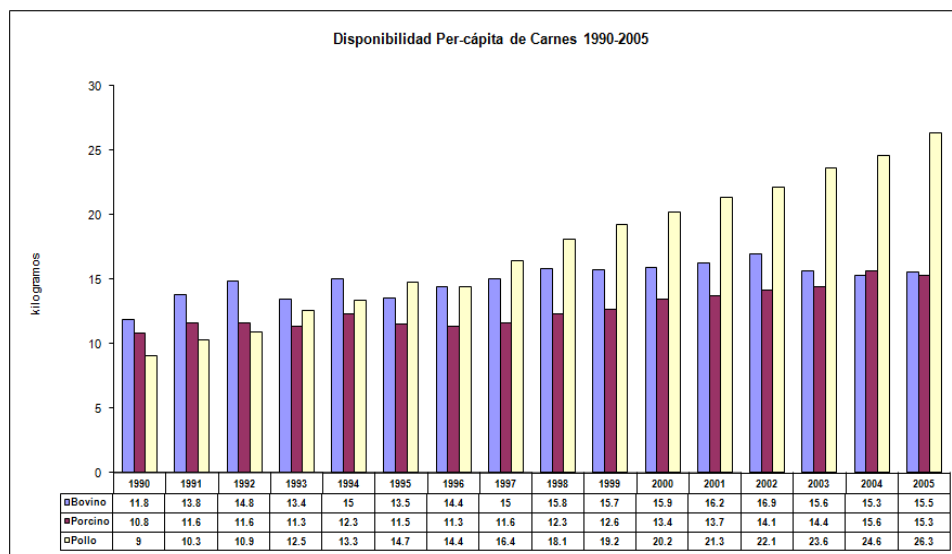
Fuente: SAGARPA



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.1.2.2. Consumo Nacional Aparente de Carnes en México.

De 1998 a la fecha el consumo de carne de pollo ha registrado un crecimiento mayor con respecto a sus principales competidores (ganado bovino y porcino), ello obedece a dos razones principalmente, a saber, los bajos precios de la carne de pollo en sus diferentes presentaciones y a la incorporación de carne de pollo en la elaboración de alimentos preparados, así como carnes frías y embutidos. Se estima que en los próximos años de cada 10 kilogramos de carne consumidos 4.2 kilogramos serán de pollo.



Fuente: Elaboración Propia

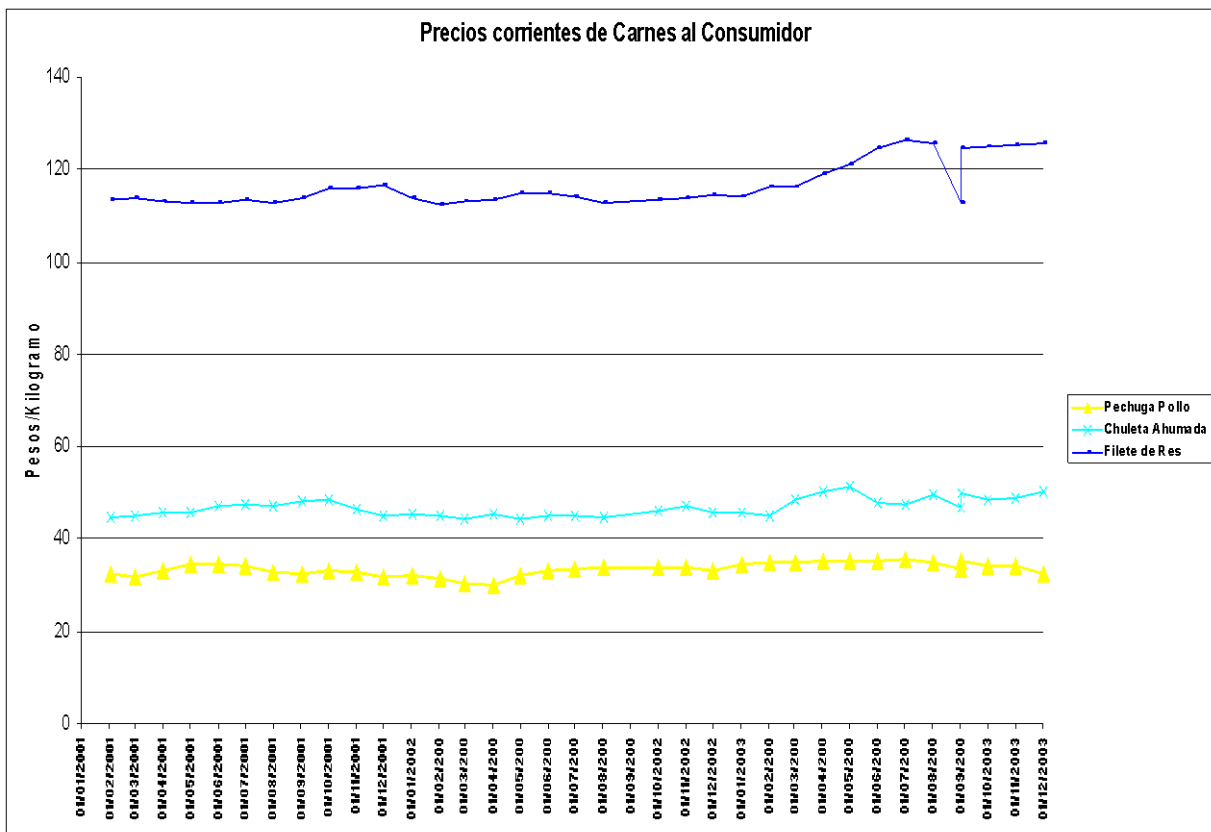
### Consumo Nacional Aparente de Carnes en México 1995 - 2005

Año	Porcino	Pollo	Bovino	Ovino	Caprino	Pavo	Total
1990	937,389.10	786,142.50	1,030,314	47,098.90	37,076.10	25,671.60	2,863,692.20
1991	1,026,861.00	917,565.50	1,228,034	60,225.30	40,453.60	46,338.40	3,319,477.80
1992	1,050,370.20	981,506.10	1,339,609	65,775.10	43,614.20	69,403.50	3,550,278.10
1993	1,041,049.00	1,146,569.10	1,230,239	67,225.60	42,574.30	79,536.40	3,607,193.40
1994	1,148,371.00	1,248,334.20	1,400,213	72,237.50	39,733.90	88,598.60	3,997,488.20
1995	1,097,520.10	1,396,599.00	1,287,133	50,835.50	37,923.80	90,215.20	3,960,226.60
1996	1,092,150.00	1,394,164.70	1,392,983	49,800.00	37,964.70	102,962.00	4,070,024.40
1997	1,136,338.00	1,609,482.40	1,470,793	58,727.20	36,819.40	113,932.40	4,426,092.40
1998	1,218,151.80	1,799,864.00	1,570,676	64,795.60	40,186.50	124,620.00	4,818,293.90
1999	1,270,486.50	1,931,332.40	1,582,893	72,527.20	38,952.20	130,043.60	5,026,234.90
2000	1,361,620.90	2,054,533.40	1,622,993	86,901.70	40,007.00	131,078.50	5,297,134.50
2001	1,413,825.40	2,199,829.30	1,664,776	94,595.70	39,623.60	142,304.60	5,554,954.60
2002	1,473,605.30	2,301,070.70	1,757,637	96,453.80	42,852.40	123,960.40	5,795,579.60
2003	1,515,650.00	2,485,866.00	1,642,595	85,901.90	42,609.20	156,241.90	5,928,864.00
2004	1,648,598.60	2,593,888.70	1,612,819	101,116.50	41,705.20	159,960.00	6,158,088.00
2005	1,629,253.50	2,797,262.80	1,654,533	85,965.20	42,473.80	200,998.80	6,410,487.10

Fuente: SAGARPA

### 3.2.1.3. Análisis de precios de abasto de pollo en pío.

De acuerdo con información de la UNA, el 60% del pollo que se produce en México, se comercializa en el D.F., asimismo que el 90% de pollo se sigue vendiendo como un producto genérico, por lo que los precios están relacionados con la oferta y la demanda. Por ejemplo: se estima que el cambio paulatino en las preferencias del consumidor han incrementado la demanda por pechugas, generando esto un incremento en su cotización, este cambio en las preferencias del consumidor ha influido en los precios de adquisición de los cortes de pollo y en la proporción entre ellos. De esta forma se observa que mientras en 1996 la relación entre el precio de la pechuga al consumidor era 64.2% con respecto al pollo entero, en 2008 lo fue en 93.9%; no siendo así en la relación establecida con las piernas, ya que mientras a finales de los 90 su precio era 30.5% superior al del pollo entero, en 2008 se redujo al 22.1%.

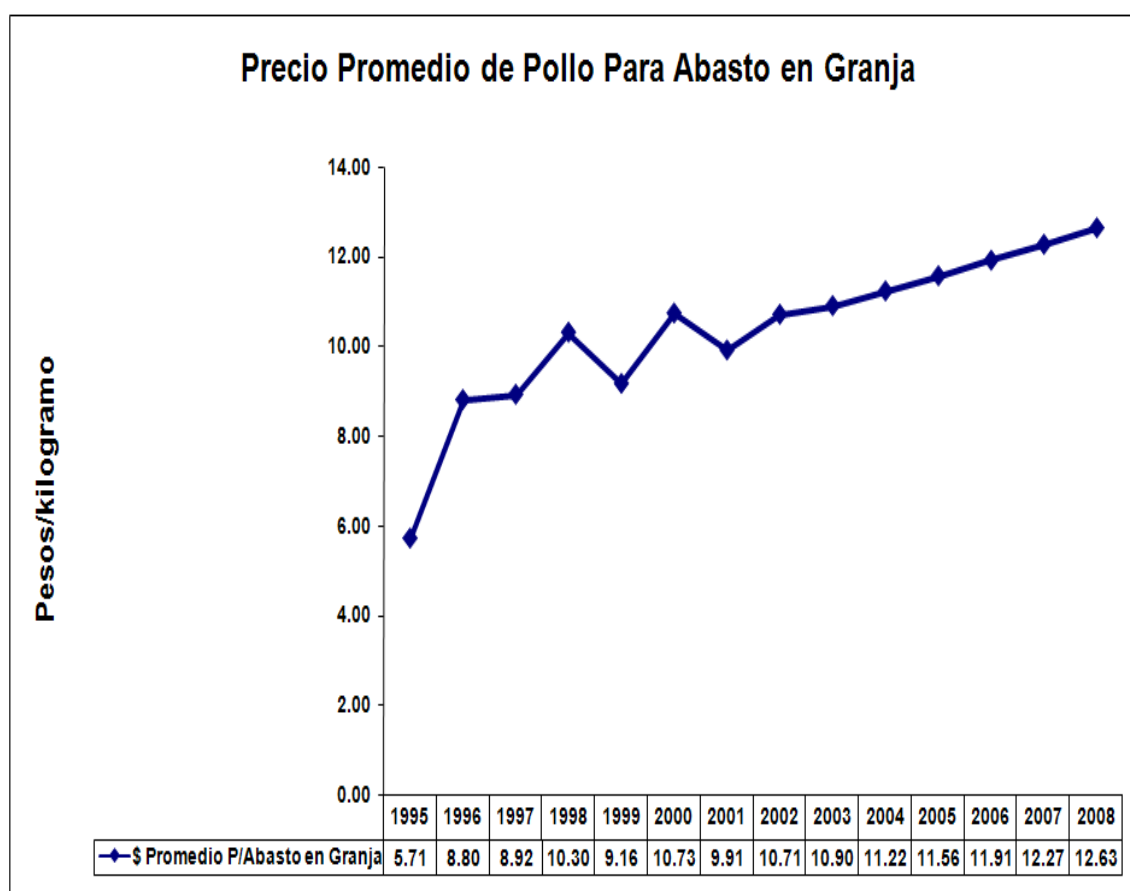


Fuente: SAGARPA

La tabla de la evolución de los precios en la carne de pollo en pie para su procesamiento muestra la gran oportunidad de dicho mercado.

Precios corrientes del pollo para abasto en granja (pesos por kilogramo)														
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	4.94	7.56	8.87	9.23	9.39	11.79	8.05	8.69	12.98	13.37	13.77	14.18	14.61	15.05
Febrero	4.94	8.05	7.95	11.15	10.15	13.29	9.44	10.08	13.47	13.87	14.29	14.72	15.16	15.62
Marzo	5.10	8.46	8.56	10.88	10.57	12.49	10.12	9.79	12.07	12.43	12.81	13.19	13.58	13.99
Abril	5.16	8.29	9.79	9.72	9.58	11.02	11.97	12.32	9.82	10.11	10.42	10.73	11.05	11.38
Mayo	5.44	8.47	7.60	12.20	10.74	13.47	13.39	13.33	13.70	14.11	14.53	14.97	15.42	15.88
Junio	5.88	8.62	9.22	12.54	10.05	13.88	9.76	12.06	12.55	12.93	13.31	13.71	14.13	14.55
Julio	5.91	8.61	9.40	13.40	8.57	10.99	9.14	11.71	10.33	10.64	10.96	11.29	11.63	11.98
Agosto	5.77	8.91	8.87	10.83	7.03	7.07	8.74	10.91	8.56	8.82	9.08	9.35	9.63	9.92
Septiembre	5.71	8.96	9.42	7.29	7.92	7.72	10.65	10.34	8.70	8.96	9.23	9.51	9.79	10.09
Octubre	6.12	8.97	7.75	6.98	7.28	7.10	9.31	9.61	8.37	8.62	8.88	9.15	9.42	9.70
Noviembre	6.47	10.30	9.38	8.88	7.86	9.09	8.64	9.20	9.66	9.95	10.25	10.56	10.87	11.20
Diciembre	7.10	10.43	10.23	10.54	10.82	10.86	9.70	10.42	10.56	10.88	11.20	11.54	11.89	12.24
\$ Promedio P/Abasto en Granja	5.71	8.80	8.92	10.30	9.16	10.73	9.91	10.71	10.90	11.22	11.56	11.91	12.27	12.63

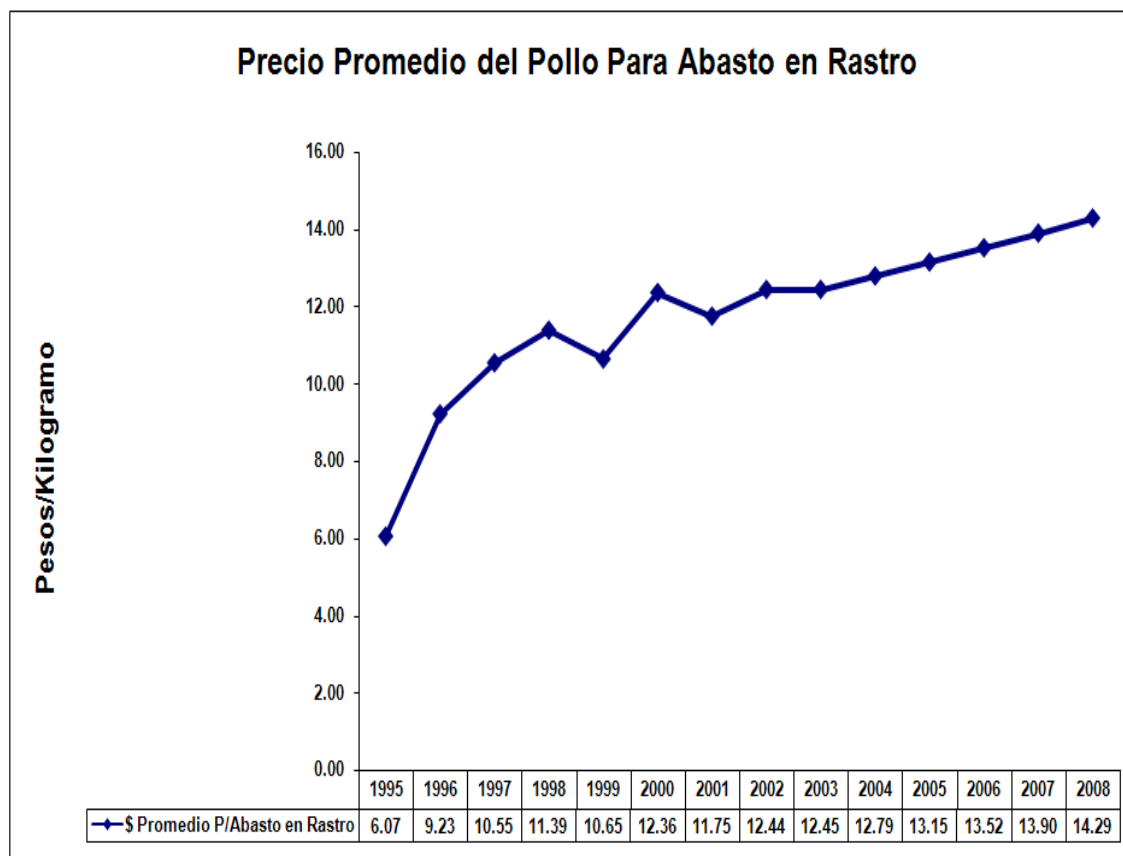
Fuente: Adaptado de la UNA



Fuente: Elaboración propia

Precios corrientes del pollo para abasto en rastro (pesos por kilogramo)														
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Enero			10.52	10.26	10.42	12.84	10.59	10.19	13.25	13.62	14.00	14.39	14.80	15.21
Febrero			8.99	11.49	11.13	14.04	10.95	11.21	13.49	13.87	14.26	14.66	15.07	15.49
Marzo			9.60	12.48	12.45	14.09	12.14	11.89	13.28	13.65	14.03	14.43	14.83	15.25
Abril			10.96	10.69	11.82	13.71	13.65	13.48	13.20	13.57	13.95	14.34	14.74	15.15
Mayo			10.95	12.53	12.17	14.20	14.75	13.84	14.53	14.94	15.36	15.79	16.23	16.68
Junio			10.45	13.26	11.41	14.18	12.69	13.60	14.37	14.77	15.19	15.61	16.05	16.50
Julio			11.10	14.04	10.56	13.66	11.02	13.38	13.43	13.81	14.19	14.59	15.00	15.42
Agosto			10.65	12.91	8.71	10.03	10.34	13.06	11.37	11.69	12.02	12.35	12.70	13.05
Septiembre			11.38	8.91	9.15	10.04	11.45	12.49	10.27	10.56	10.85	11.16	11.47	11.79
Octubre			9.67	8.26	9.14	8.64	11.58	11.83	10.23	10.52	10.81	11.11	11.42	11.74
Noviembre			10.63	10.15	9.18	10.51	10.33	11.71	10.54	10.84	11.14	11.45	11.77	12.10
Diciembre			11.70	11.73	11.63	12.43	11.55	12.62	11.38	11.70	12.03	12.36	12.71	13.06
<b>\$ Promedio</b>														
<b>P/Abasto en Rastro</b>	<b>6.07</b>	<b>9.23</b>	<b>10.55</b>	<b>11.39</b>	<b>10.65</b>	<b>12.36</b>	<b>11.75</b>	<b>12.44</b>	<b>12.45</b>	<b>12.79</b>	<b>13.15</b>	<b>13.52</b>	<b>13.90</b>	<b>14.29</b>

Fuente: Adaptado de la UNA



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.1.4. Planeación estratégica del marketing.

#### 3.2.1.4.1. Descripción del proyecto.

Nombre: Distribuidora de aves El Súper Pollo S.A. de C.V.

- Giro del negocio: Producción y Distribución de carne de aves, principalmente la de pollo.
- Ubicación del proyecto. Col. El rosario, en Cuautitlán Izcallí, Estado de México.
- Tamaño de la Planta: 4000 mil metros cuadrados.
- Capacidad de Producción: 500/1000 aves por hora. Producción en línea, automatizada.
- Productos a comercializar: a) Pollo en pie, b) Pollo procesado, c) Pollo tipo rosticero, d) Pollo Troceado y e) Servicio de maquila.
- Mercado meta: El territorio del Valle de Cuautitlán, hasta abarcar el área metropolitana.
- Inversión inicial: \$8,000,000.00
- Estrategias de comercialización.
  
- Utilización de tres canales de distribución:
  - ✓ Canal Mayoreo
  - ✓ Canal menudeo.
  - ✓ Canal detallistas.
  
- Construir valor de marca: registraremos nuestra marca desde el primer momento de la operación.
- Utilización de la estrategia de franquicias.
- Certificación como rastro tipo TIF, y normas de calidad. Impulsar la maquila.



### 3.2.1.4.2. Segmentación del mercado.

Se pretende abarcar el mercado del Valle de Cuautitlán, ya que sería nuestra principal zona de influencia de acuerdo a la localización de la planta.

Valle de Cuautitlán	
Municipio	Porcentaje de Población
Atizapan de Zaragoza	3.4
Cuautitlán de Romero Rubic	0.8
Cuautitlán Izcalli	3.6
Melchor Ocampo	0.3
Naucalpan de Juarez	5.9
Tepotzotlán	0.3
Tlalnepantla	4.9
Tultitlan	3.4
<b>Total Mercado Objetivo</b>	<b>22.6</b>

Fuente: Adaptado INEGI

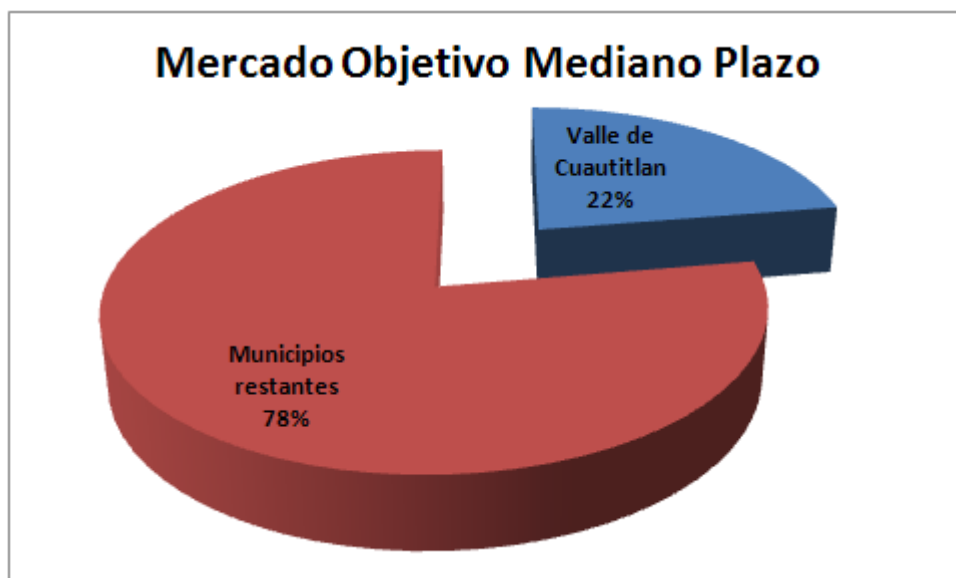
#### a. Mercado a Corto Plazo: Valle de Cuautitlán.

- *Población aproximada: 826,750 habitantes.*
- *Extensión territorial 109.9 km<sup>2</sup>*



#### b. Mercado a Medio Plazo: A mediano plazo queremos abarcar el mercado del Estado de México, siendo una de las zonas principales del país.

Queremos desarrollar nuevos canales de comercialización eficientes ya que los que actualmente existen son los tradicionales.



c. *Mercado a Largo Plazo: Nacional e Internacional.*

La tendencia en el consumo de carnes en México muestra que en 1995 de cada 100 kg de carne consumida el 30% era de pollo, para 2007 de cada 100Kg de carne consumida 50% corresponde al pollo.

El sector que más crecimiento ha mostrado en la última década, es el rubro de pollerías y mercado público con un incremento del 50%.

Ello debido a varios factores que a continuación se describen:

- Mayor conciencia de los consumidores sobre las posibilidades de que los alimentos pueden ayudarlos a vivir mejor.
- Precios por debajo del nivel de la competencia.

- Caída del poder adquisitivo de la población.
- Más puntos de venta cada vez más cerca del consumidor.
- Confianza en la calidad de los productos (frescura).
- Incremento de restaurantes de comida rápida.
- Producto de alta calidad a precios accesibles.
- Tendencia de consumo hacia carnes con bajo contenido de grasa.
- Carne que permite diferentes variedades de preparación.
- El público se ocupa más por su salud y tiende a consumir más la carne blanca por su alto contenido proteínico.
- Mayor incidencia de enfermedades debido al consumo de las carnes rojas.
- La dieta como parte esencial para la prevención de las enfermedades.
- Demanda de productos saludables, nutritivos que contribuyan a preservar la salud.
- Exigencia de seguridad en la calidad de los alimentos (inocuidad de los alimentos).
- La evolución de los patrones de consumo debido a la creciente urbanización, el número cada vez mayor de mujeres que trabajan, el poco tiempo disponible para la preparación y consumo de los alimentos.

Lo más importante, es que estamos proponiendo alternativas para llevar alimento a las personas con menos recursos, con una clara visión de sustentabilidad en el desarrollo de la región donde se va a instalar la planta.

La carne de pollo representa una de las de más valor nutrimental y hoy ampliamente remendada por nutriólogos.

- Producto con alto contenido en energético a bajo precio.
- Un producto 100% Mexicano para los mexicanos.

<b>El consumo de carne de pollo aporta:</b>	
El <b>30%</b> de las necesidades medias de <b>proteínas</b> diarias	
Sólo el <b>5%</b> de las <b>kcal.</b> de una dieta estandar ( <i>filete pequeño pechuga de pollo</i> )	
<b>Vitaminas del grupo B:</b>	
▶	<b>B1:</b> beneficios sistema nervioso
▶	<b>B2:</b> contribuye a la reproducción celular y a mantener sanas piel, uñas y cabello
▶	<b>B3:</b> transforma en energía lo que comemos
▶	<b>B6:</b> contribuye a la formación de glóbulos rojos
<b>Ácido Fólico:</b> Ayuda a prevenir enfermedades cardiacas y en mujeres embarazadas, defectos en el tubo neural de los futuros bebés	
<b>Minerales:</b>	
▶	<b>Fósforo:</b> El 'alimento del cerebro'. Forma parte de nuestras membranas celulares
▶	<b>Hierro:</b> Necesario para el buen funcionamiento del sistema inmunológico y la formación de la hemoglobina que transporta el oxígeno en la sangre
▶	<b>Potasio:</b> Influye de forma positiva en nuestro sistema nervioso y en el mantenimiento de nuestra musculatura

Fuente: UNA

#### 3.2.1.4.3. Estratos socioeconómico/poblacional.

Por la naturaleza del proyecto, que tiene por comercialización un producto de primera necesidad estaremos enfocados al pequeño comerciante y al intermediario entre este y nosotros. Sin dejar de lado la creación de puntos de venta al menudeo para llegar al consumidor final; enfocándonos a los estratos socioeconómicos de clase media hacia abajo.

#### 3.2.1.4.4. Estrategias de comercialización.

##### *Valor Diferencial.*

Nuestros productos cumplirán con las normas que exige la Sagarpa y de acuerdo con éstas se obtendrán los permisos necesarios para operar; se buscarán las certificaciones necesarias para avalar que el producto que se proporciona a nuestros clientes tiene una calidad aceptable, que representa

uno de los valores a satisfacer de nuestro mercado además de que se considere un precio de venta bajo.

Nuestros productos tendrán y mantendrán difusión mediante principios de Mercadotecnia, sobre todo basados en principios éticos, para poder llevar a cabo Innovaciones constantes en productos, servicios, presentaciones, etc. Finalmente pero no por ello menos importante, nuestros productos contribuyen a una dieta sana y equilibrada siendo la carne de pollo alta en proteínas, lo que coadyuva a obtener un bienestar en el consumidor y en su bolsillo.

*Posicionamiento: La Idea en la mente del consumidor (ver cuadro 3.8.).*

El consumidor en todo momento tendrá en la mente el llevar una vida saludable y una dieta balanceada. Esta dieta debe aportar los nutrientes necesarios para satisfacer sus necesidades nutrimentales, relacionadas con alimentos de alta calidad (sanitizados e inocuos), propicios para la salud al alcance de sus manos.



Fuente: Elaboración Propia

### *La Línea de Marketing a largo plazo.*

Para mantener abierta nuestra línea de marketing se elaborará una base de datos y la creación de un sitio web (pagina corporativa) y la línea 01 800 sin costo para clientes. También se llevará a cabo la aplicación semestral de encuestas de satisfacción.

### *Branding.*

Se lanzará inicialmente la marca "Súper Pollo"MR<sup>44</sup> que será la que utilizaremos para la introducción en el mercado de nuestros productos.

La etiqueta y las características del producto serán en Idioma Español, posteriormente al introducir el producto en el mercado Internacional se manejarán dichas especificaciones en el idioma Inglés.

Y llevando los registros correspondientes de Propiedad Intelectual.

### Estrategias de Marketing

Para nuestro plan estratégico de Marketing utilizaremos una estrategia inicial de incursionar en el mercado con cuatro productos de diferentes presentaciones: 1) Pollo en pie, 2) Pollo procesado c/s tripa, 3) Pollo rosticería, 4) Pollo Troceado: P y M, Pechuga y Retazo. Una vez posicionado el producto en el Valle de México, a mediano plazo se pretende que adicionalmente a estos productos se agreguen a la línea de productos embutidos y preparados a mediano plazo, y finalmente incursionar en el mercado nacional a largo plazo a través de franquicias. Por lo anterior en cada cambio de fase será implementado un análisis de mercado a través de las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución.

---

<sup>44</sup> Aaker David; Construir Marcas Poderosas; Ed. Gestión 2000.com; Barcelona 2002.

### *Estrategia de producto.*

Inicialmente se lanzaran al mercado nacional tres productos básicos a corto plazo y a mediado plazo estos productos se diversificarán para finalmente a largo plazo introducirlos al mercado internacional (ver cuadro 3.9.).



Fuente: Elaboración Propia

### *Estrategia de Fidelización.*

Nuestra fuerza de ventas llevará a cabo concertación y fidelización, aplicando las promociones abajo mencionadas:

- Bonus de compra reiterada.
  
- Estrategia de contacto frecuente

- Dar a conocer la línea de asesoramiento de uso y beneficios de producto.
- "Línea directa de contacto al servicio 01800 superpollo (llamada gratis en todo el país)
- El Súper Pollo en línea en [www.superpollo.com.mx](http://www.superpollo.com.mx) y correo electrónico [superpolloclientes@prodigy.com.mx](mailto:superpolloclientes@prodigy.com.mx).

#### *Estrategia de Recomendación.*

Se hará llegar vía correo electrónico a nuestros clientes la siguiente propaganda:

*"Recomienda este producto a un amigo": Por cada cliente que recomiendes se hará una bonificación en el precio de venta para usted cliente distinguido.*

Cupones de descuento canjeables en el momento de la compra, para mayorista y minorista que sean leales.

#### *Estrategia de Lanzamiento.*

En su etapa inicial (nacional) se darán a conocer los cuatro productos mediante volantes y folletos de presentación, revistas y gaceta municipales, Internet, Radio y Televisión, probando en sus primeros tres meses en 10 zonas piloto (las más pobladas del área Metropolitana), Ecatepec de Morelos, Naucalpán, Tlalnepantla, Atizapán de Zaragoza y Cuautitlán Izcallí, con la calidad adecuada para satisfacer la demanda a precios bajos que serán aceptados por el cliente final y el canal intermediario.



### *Estrategia de Desarrollo.*

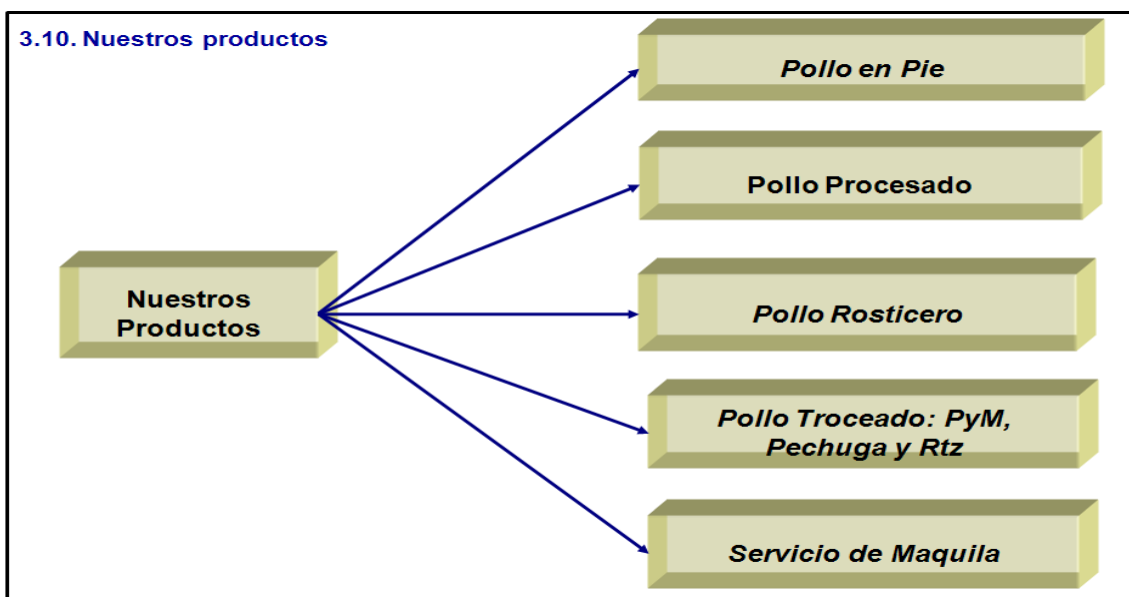
Dentro de la estrategia de desarrollo se mantendrá el mismo eslogan y se ampliarán nuestra logística de distribución para alcanzar más zonas del área metropolitana.

En el desarrollo del producto y su promoción al momento de llegar a su madurez se exportará con la adaptación y cambios del mismo para satisfacer los anhelos comerciales locales a medida de la disponibilidad.

#### 3.2.1.4.5. Mezcla de Marketing

##### 3.2.1.4.5.1.1. Producto y servicios.

a) Pollo en pie. El primer producto que comercializaremos es el pollo en pie. Este deberá tener un tamaño promedio de 2.5-3.0 kilogramos y será abastecido en bodega, o a domicilio, se transportará en cajas de plástico, con un máximo de 8 unidades por caja.



Fuente: Elaboración Propia

Este producto estará enfocado para clientes mayoristas, únicamente.

b) Pollo Procesado (Con o sin tripa). Será nuestro segundo producto que comercializaremos y deberá tener las siguientes características:

- ✓ Tamaño: 2.2 – 3.0 kilogramos.
- ✓ Color: 5 – 9 de color.
- ✓ Textura: 5 – 9, Limpio (sin golpes).

Se comercializará en cajas con capacidad para 10 unidades, estas deberán estar flejadas y deberán tener una etiqueta que especifique unidades, peso, así como procedencia del producto con su fecha de empaque y número de lote.

Este producto estará enfocado a los clientes mayoristas y detallistas primordialmente.

c) Pollo p/roscero. Será nuestro tercer producto a comercializar y tendrá las siguientes características:

- ✓ Tamaño: 1.2 – 1.8 kilogramos.
- ✓ Color: 2 – 9 de color.
- ✓ Textura: 5 – 9, Limpio (sin golpes).

Se comercializará en cajas con capacidad para 10 unidades, estas deberán estar flejadas y deberán tener una etiqueta que especifique unidades, peso, así como procedencia del producto con su fecha de empaque y número de lote.

Producto enfocado a clientes de Rosticería y Pollos para Asar (restaurantes)

d) Pollo Troceado. Será nuestro cuarto producto a comercializar y será distribuido principalmente en tres presentaciones:

- Pierna y Muslo
- Pechuga.
- Retazo

Es un producto enfocado a satisfacer la demanda del consumidor final y lo haremos llegar a través de puntos de venta al menudeo.

Su empaque deberá ser en una charola de unisel empleada, que deberá contener una etiqueta que especifique el tipo de presentación (producto), peso, precio y total en pesos del producto consumido.

e) Servicio de Maquila. Estará enfocado al cliente mayorista y consistirá en prestar el servicio de maquila a nuestros clientes de Pollo en Pie.

#### 3.2.1.4.5.1.2. Plaza o canales de distribución.

*Utilización de tres canales de distribución<sup>45</sup>:*

- Canal Mayoreo. En este canal se abarcará la venta de nuestros productos a clientes que nos compren de 100 unidades en adelante. Contaremos con un programa de distribución para poder surtir nuestros productos en bodega o a domicilio.
- Canal detallistas/menudeo. En este canal se pretende llegar a los clientes detallistas, mismos que serán aquellos que nos consumen de 5 – 99 unidades. Este segmento corresponde a los clientes que denominamos pollerías/mercados públicos. Pretendemos llegar a los clientes a través de una red de distribución que nos permita abarcar las áreas geográficas del mercado que pretendemos atacar. Estos clientes preferentemente se surtirán a domicilio.
- Canal consumidor final. En este canal pretendemos llegar al consumidor final, es decir a las amas de casa, al restaurante de comida, etc., a

---

<sup>45</sup> Lawrence, Friedman y, Timothy furey; "El arte de la mezcla e integración de los canales"; en: Canales de Venta; Ed. Pearson Educación; 1era Edición; México 2000; Pp.174-192. Menciona Fredman que el propósito de la mezcla de canales es interceptar un amplio rango de transacciones de compra, aumentando de esta manera el crecimiento en las ventas y la participación de mercado.

través de puntos de venta al menudeo. Deberá constituirse en nuestro canal de comercialización más fuerte, debido a que en este encontramos nuestro mayor margen de utilidad en la operación.

Inicialmente la empresa contará con tres unidades H100, con capacidad para transportar 1, 800,000 Kg. c/u, ello nos da una capacidad de distribución de hasta 2000 unidades de producción por día.

Conforme se vaya expandiendo el mercado se incrementará gradualmente la capacidad de distribución.

#### 3.2.1.4.5.1.3. Precio.

Por la naturaleza del producto, este se ve afectado por las leyes de la oferta y demanda, mismas que impactan directamente en el precio y lo vuelven muy volátil, aún con ello puede haber planeación en nuestro proceso de fijación de precios. En nuestro análisis de la evolución de los precios del pollo para abasto en granja, mismo que abarca de 1995 – 2008, notamos cierta estacionalidad que se viene repitiendo año con año. A continuación se presenta como se determina la fijación del precio de venta:

##### **3.10 (Bis). Fijación del Precio de P V**

Variables:

- Precio de compra=  $PC$
- Merma de viaje (K 0.40)=  $MV$
- Costo de operación en granja (0.40)=  $CO$
- Ganancia deseada (15 % sobre precio de compra)= $G$
- Precio de Venta=  $PV$

Ejemplo=

$$PC + MV + CO + G = PV$$

$$10 + .40 + .40 + 1.5 = \$12.30$$

Fuente: Elaboración propia

### 3.11. Fijación del Precio de P C/T

Variables:

Precio de compra= PC

Merma de viaje (K 0.40)= MV

Merma de matanza (K .91)= MM

Costo de operación en granja (0.40)= CO

Ganancia deseada (20 % sobre precio de compra)=G

Precio de Venta= PV

Ejemplo=

$$\frac{PC + MV}{MM} + CO + G = PV$$
$$\frac{10 + .40}{.91} + .40 + 2.0 = \$13.82$$

Fuente: Elaboración propia

### 3.12. Fijación del Precio de P S/T

Variables:

Precio de compra= PC

Merma de viaje (K 0.40)= MV

Merma de matanza (K .84)= MM

Costo de operación en granja (0.40)= CO

Ganancia deseada (20% sobre precio de compra)=G

Precio de Venta= PV

Ejemplo=

$$\frac{PC + MV}{MM} + CO + G = PV$$
$$\frac{10 + .40}{.84} + .40 + 2.0 = \$14.78$$

Fuente: Elaboración propia

### 3.13. Fijación del Precio de P/Rosticero

Variables:

Precio de compra= PC

Merma de viaje (K), (0.40)= MV

Merma de matanza (K), (0.70)= MM

Costo de operación en granja (0.40)= CO

Ganancia deseada (25%)=G

Precio de Venta= PV

Ejemplo=

$$\frac{PC + MV}{MM} + CO + G = PV$$
$$\frac{10 + .40}{.70} + .40 + 2.5 = \$17.75$$

Fuente: Elaboración propia

### 3.14. Fijación del Precio de P/Troceado

Variables:

Precio de compra= PC

Merma de viaje (K 0.40)= MV

Merma de matanza (K .84)= MM

Costo de operación en granja (0.40)= CO

Ganancia deseada (20 % sobre precio de compra)=G

Precio de Venta= PV

Ejemplo=

$$\frac{PC + MV}{MM} + CO + G = PV$$

$$\frac{10 + .40}{.84} + .40 + 2 = \$14.78$$

Fuente: Elaboración propia

### 3.15. Fijación del Precio Piezas: Pech, PyM, Rtz

Variables:

Tamaño estándar 2.5kg

Precio de Pollo/KG para Punto de venta Menudeo= 16.71

Costo por Unidad= \$ 41.775

Composición	kilos	precio de compra	Costo/P	precio de venta	Venta N
Merma= 8%	.200				
P y M= .25%	.625	\$ 25.00	15.62	\$ 33.00	20.72
Pechuga= .25%	.625	\$ 35.00	21.87	\$ 43.00	27.00
Retazo= 42%	1.050	\$ 4.20	<u>4.20</u>	\$ 11.00	<u>11.55</u>
			\$ 41.69		\$59.27

Utilidad bruta por unidad= 17.50  
Utilidad bruta por Kilogramo= 7

Fuente: Elaboración propia

Para la fijación de nuestro precio tomaremos en cuenta los siguientes lineamientos:

*Política para asignación de precios:*

- Los precios descritos anteriormente son los rangos mínimos de ganancia aceptable y variaran de acuerdo al precio de compra y al precio que gire en el mercado en el momento de la venta.

- La única persona dentro de la organización que puede hacer una variación en los precios será el gerente comercial.
- Si hubiese alguna variación en los precios esta se dará a conocer a las 13:00 hrs. a más tardar.
- Para la fijación de precios en el canal de mayoreo habrá una tabla de precios misma que será administrada por el gerente comercial, por ningún motivo se respetará un precio que no este contemplado en la tabla de precios.
- Los precios para el canal de menudeo/detallistas, será responsabilidad del gerente comercial la revisión y actualización de los mismos.

#### 3.2.1.4.5.1.4. Promoción.

##### *Comunicación.*

La comunicación con nuestro cliente de nuestros productos se dará revistas, gacetas, Internet (pagina corporativa y correo electrónico), Radio y Televisión; siendo estos últimos de mayor utilización con el fin de lograr nuestra mejor estrategia que es la comunicación de recomendación.

Internamente utilizaremos dos canales de comunicación:

- Comunicación vertical: nuestra comunicación será en orden descendente a través de correo electrónico; y una revista informativa mensual de los acontecimientos sobresalientes dentro de la compañía.
- Comunicación horizontal: servirá como coordinación entre los diferentes departamentos.

**Publicidad y Promoción.**

Los medios utilizados para la publicidad de la marca Súper Pollo:

- Spots de Televisión:
- En horario matutino (08:00 a 10:00) y vespertino (14:00 a 16:00)
- Propaganda impresa.
- Por radio (no mas de 1 minuto)
- Promoción en centros de salud.
- Revistas y gacetas.
- Internet.



Fuente: Elaboración Propia

**Las promociones:**

- En la compra de nuestro producto pollo en pie a clientes mayoristas se les proporcionará el servicio de maquila sin costo alguno.



- Por cada recomendación de un cliente, que reditúe en venta para la empresa, éste se verá beneficiado en la posición que tenga dentro de la tabla de precios.

#### *Política de Promociones y descuentos.*

La política de promociones y descuentos se mantendrá dentro de Distribuidora Súper Pollo en base a volumen de ventas obtenidas de forma mensual, responsabilidad que toca de al departamento de Ventas de informar a la dirección general de dar las promociones y descuentos en el mercado final.

En la capitalización de un cliente tendrá un precio de introducción de por lo menos quince días, mismo que se irá ajustando a la tabla de precios fijada por la dirección.

A los clientes mayoristas de nuestro producto "pollo en pie" les daremos como promoción la maquila gratis.

Para los clientes minoristas implementaremos una campaña de publicidad especial con artículos promocionales que sean útiles para ellos, pero que de alguna manera garantizaran que se haga publicidad mediante ello, también resaltaremos la entrega a domicilio sin costo adicional.

Para llegar al cliente detallista utilizaremos el volanteo casa por casa en las zonas de demanda potencial y en el área de influencia de nuestros puntos de venta al menudeo así como en los principales cruceros. Con una campaña constante de precios bajos y productos de calidad garantizada.

#### *Acciones de Marketing.*

Cada acción de publicidad y promoción se llevara cada tres meses.

3.2.1.4.6. Identificar los principales clientes y demanda estimada.

<b>Cartera de Clientes</b>		
<i>Demanda Inicial (Mayoreo y Detallistas)</i>		
Nombre	Demanda Estimada	
	Procesado	Vivo
M Roman Parra	300	
M Tomas Medina		200
M Fausto Vargas		200
M Leopoldo (polo)		500
M Toño Central	500	
M Diego Perez	250	
M Carmelo Arteaga	300	
M Francisco Rodríguez	200	
m Araceli Ramirez	30	
m Arturo vicencio	40	
m Loma	40	
<b>total demanda</b>	<b>1660</b>	<b>900</b>

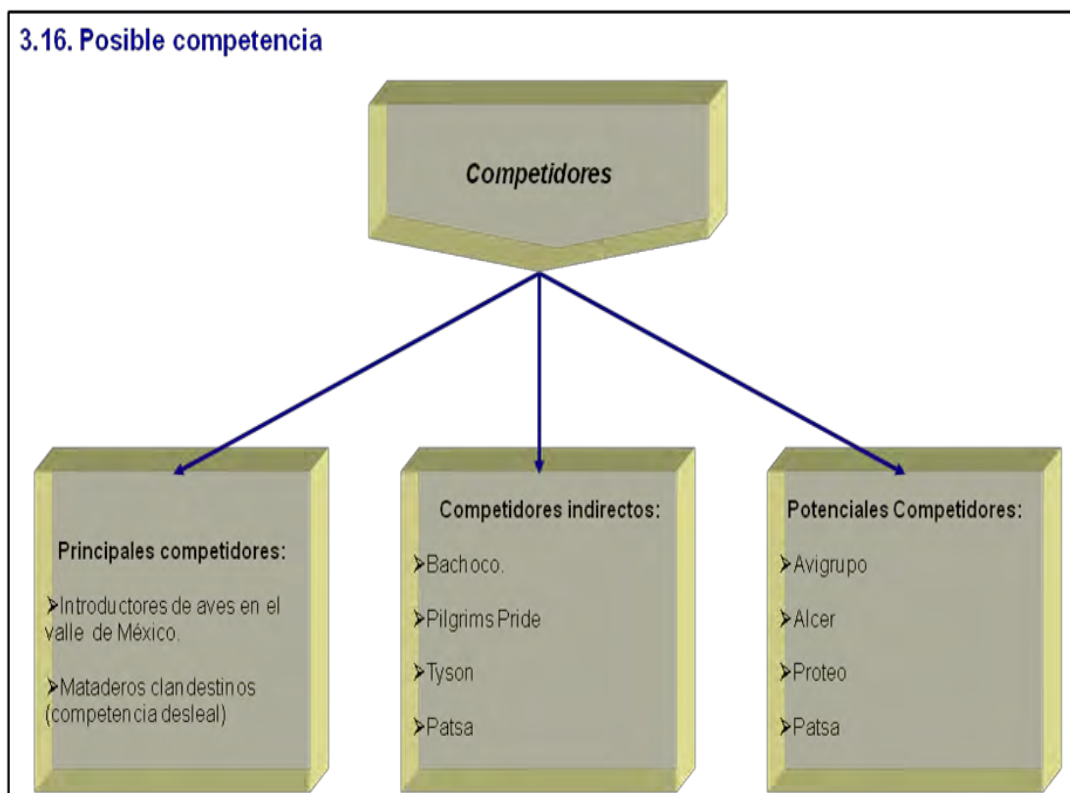
Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.4.7. Definición de los principales competidores.

*La competencia.*

El mercado del abasto de pollo procesado para el consumo humano es un sector que actualmente presenta una gran área de oportunidad (ver cuadro 3.16.), al no aplicarse como se deben las regulaciones gubernamentales es un sector donde prevalece la competencia desleal, pero que a la vez no cumple con las regulaciones sanitarias así como fiscales.

Por ello debe verse esa oportunidad, aunada a un buen apoyo gubernamental, como el inicio de la regulación de mataderos tipo inspección federal en el valle de México.



Fuente: Elaboración Propia

#### *Principales competidores.*

- Introdutores de aves en el valle de México.
- Mataderos clandestinos (competencia desleal)

#### *Competidores indirectos.*

- Bachoco.
- Pilgrims Pride
- Tyson
- Patsa

#### *Potenciales Competidores.*

- Avigrupo

- Alcer
- Proteo
- Patsa

### *Análisis comparativo de principales competidores*

<b>Matriz de Competidores</b>					
<b>ATRIBUTO</b>	<b>Súper Pollo</b>	<b>Alcer</b>	<b>Proteo</b>	<b>Patsa</b>	<b>Avigrupo</b>
Capacidad de producción	Media	Media	Baja	Alta	Media
Experiencia	Media	Media	Media	Alta	Alta
Variedad de Productos	Media	Media	Baja	Alta	Baja
Mercadotecnia	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
Tecnología	Alta	Media	Media	Alta	Media
Costo	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración propia

### *Análisis comparativo de la competencia Directa*

<b>PRINCIPALES COMPETIDORES</b>						
<b>NOMBRE</b>	<b>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>REGULACIÓN JURIDICA</b>	<b>NORMAS SANITARIAS</b>	<b>EXPERIENCIA EN EL MERCADO (AÑOS)</b>
DAO-KOE	AUTOMÁTICO	2500 POLLOS POR DIA	CUAUTITLAN	NO CUMPLE	REGULAR	15
POLLOS CABRERA	AUTOMÁTICO	5000 POLLOS POR DIA	CUAUTITLAN	NO CUMPLE	REGULAR	10
AVIGRUPO	MANUAL	2000 POLLOS POR DIA	ATZ Y ECATEPEC	NO CUMPLE	NO CUMPLE	15
FERMIN GARCIA	MANUAL	2500 POLLOS POR DIA	ATIZAPAN	NO CUMPLE	NO CUMPLE	10
POLLOS CHAVEZ	SEMIAUTOMATICO	4000 POLLOS POR DIA	COACALCO	NO CUMPLE	NO CUMPLE	10
POLLOS GUERRERO	SEMIAUTOMATICO	4000 POLLOS POR DIA	COACALCO	NO CUMPLE	NO CUMPLE	10
POLLOS ISMAEL	SEMIAUTOMATICO	3000 POLLOS POR DIA	TULTITLAN	NO CUMPLE	NO CUMPLE	10
POLLOS MONTES	MANUAL	3500 POLLOS POR DIA	ECATEPEC	NO CUMPLE	NO CUMPLE	15
POLLOS JIMENEZ	MANUAL	3000 POLLOS POR DIA	ECATEPEC	NO CUMPLE	NO CUMPLE	10
POLLO FELIZ	AUTOMATICO	3000 POLLOS POR DIA	ECATEPEC	CUMPLE	REGULAR	15

Fuente: Elaboración propia

### *Un nuevo reto en la competitividad*

Hay un nuevo paradigma de competitividad. Las empresas las instituciones y los gobiernos tienen que comprender en primer lugar que la competitividad de la empresa, regiones, países o bloques económicos, están basados en las capacidades de actualización, es un paradigma basado en la especialización y en la rapidez de actuación.

### *Otros factores que influyen en la competitividad:*

- Competitividad de México.
- Tipo de cambio
- Mano de obra barata
- Cercanía con USA
- TLC con USA
- Recursos naturales
- Mano de obra calificada
- Logística
- Innovación y desarrollo
- Democracia
- Clima optimo para el nopal
- Identificación con el producto

### *Barreras de entrada.*

- Poco o Nulo apoyo gubernamental.
- Excesivo tramite burocrático para emprender una nueva empresa.
- Mayor competencia en los mercados.
- Demanda exigente en los productos nuevos, calidad y precio.
- Difícil acceso a maquinaria y equipos por altos costos.
- Limitada capacitación.
- Desarrollo del sector rural.

#### 3.2.1.4.8. Pronóstico de Ventas.

##### *Estimaciones de Venta*

En base a cálculos contables las estimaciones de ventas están determinadas de la siguiente manera:

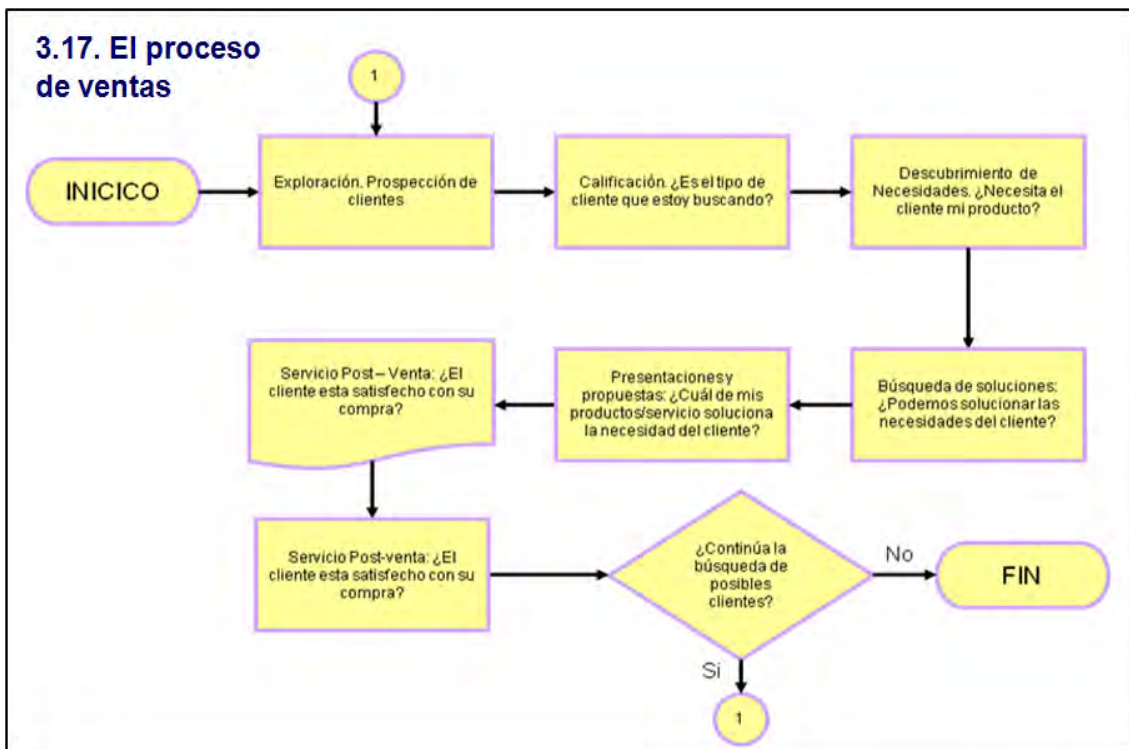
Para el periodo 1 se estiman ventas de	\$ 25, 648,165.00
Para el periodo 2 se estiman ventas de	\$ 69, 244,189.00
Para el periodo 3 se estiman ventas de	\$ 97, 114,809.00
Para el periodo 4 se estiman ventas de	\$ 136, 600,353.00
Para el periodo 5 se estiman ventas de	\$ 191, 509,173.00

##### Plan de Ventas

El Proceso de Ventas (ver cuadro 3.17.).

- 1. Exploración:** Es la búsqueda de prospectos. Se buscara a los posibles clientes de manera personal, por teléfono, e-mail, o por medios publicitarios.
- 2. Calificación:** Será la etapa donde el vendedor determinará si el prospecto califica como posible cliente, es decir, si el prospecto tiene necesidad de adquirir nuestros productos.
- 3. Descubrimiento de Necesidades:** es en este proceso donde el vendedor descubrirá si el prospecto tiene necesidad de los productos o servicio que presta la empresa.
- 4. Búsqueda de soluciones:** Si el vendedor detecta en el cliente una necesidad de nuestros productos o servicios, entonces buscará la manera de obtener información que nos revele si somos capaces como empresa de darle solución a los problemas del prospecto.

5. *Realización de presentaciones y propuestas.* En esta etapa el vendedor recomendará la solución posible al cliente, deberá mostrar las características y atributos de nuestro producto/servicio, y por último llegar a la serie de objeciones.
6. *Cierre de la venta.* En este paso el cliente hace su pedido y se cierra la venta.
7. *Servicios posventa:* mediante este paso se hará un monitoreo sobre la satisfacción del cliente en las compra de nuestro producto/servicio.



Fuente: Elaboración Propia

### *Estrategia de Ventas.*

La venta se realiza de forma conjunta con intermediarios

La estrategia de ventas también se hará a través de Internet a mediano y largo plazo considerando el pago a través de depósito bancario o bien transferencia electrónica.

Las ventas que realiza la fuerza de ventas, estará al cien por ciento vinculada con la labor de convencimiento total.

*La Fuerza de Ventas (o Equipo de Ventas).*

Se cuenta con 4 vendedores, los cuales dependen directamente del Gerente Administrativo, su perfil y funciones del puesto son como prosiguen:

Descripción de Puesto del Agente de Ventas:

<b>Vendedor</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Agente de Ventas</b>
<b>Ubicación</b>	<b>Área de Ventas</b>
<b>Jefe inmediato</b>	<b>Gerente de Ventas</b>
<b>Tipo de puesto</b>	<b>Base</b>
<b>Descripción</b>	<b>Responsable de las ventas en relación con las estrategias de negocio.</b>
<b>Actividades</b>	<b>Mantener estrecha y sana relación con el cliente a fin de conocer sus necesidades. Recabar información para programar la producción. Incrementar las ventas Administrar los recursos del negocio de forma eficiente Incrementas los puntos de venta Conocimiento de estrategias de venta en canal mayoreo y menudeo(detallistas)</b>
<b>Escolaridad</b>	<b>Preparatoria</b>
<b>Experiencia</b>	<b>Manejo de automóvil.</b>
<b>Edad</b>	<b>20-45</b>
<b>Sexo</b>	<b>Indistinto</b>
<b>Estado civil</b>	<b>Indistinto</b>

Su retribución salarial se compondrá de un sueldo base mas comisiones por ventas mensuales.

Se contará con tres Operadores – vendedores, que se encargaran de atender la venta con los detallistas (rutas de reparto) con las siguientes características:



Descripción de Puesto del Operador – Vendedor:

<b>Operador</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Operador – Vendedor</b>
<b>Ubicación</b>	<b>Área de Ventas</b>
<b>Jefe inmediato</b>	<b>Gerente de Ventas</b>
<b>Tipo de puesto</b>	<b>Base</b>
<b>Descripción</b>	<b>Responsable de las ventas en reparto a domicilio</b>
<b>Actividades</b>	<b>Mantener estrecha y sana relación con el cliente a fin de conocer sus necesidades. Recabar información para programar la producción. Incrementar las ventas Administrar los recursos del negocio de forma eficiente Conocimiento de estrategias de venta en canal menudeo(detallistas)</b>
<b>Escolaridad</b>	<b>Preparatoria</b>
<b>Experiencia</b>	<b>Manejo de unidad de 1 – 2.5 toneladas, experiencia mínima de 2 años.</b>
<b>Edad</b>	<b>20-35</b>
<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>
<b>Estado civil</b>	<b>Indistinto</b>

*Condiciones de Venta.*

Políticas de Venta

- El departamento de ventas será el responsable de todas las negociaciones con el cliente.
- Queda reservado exclusivamente para el departamento de ventas, la estipulación del precio y las características del producto a comercializar.
- Las ventas serán en mostrador y a domicilio.
- El pago será de riguroso contado.

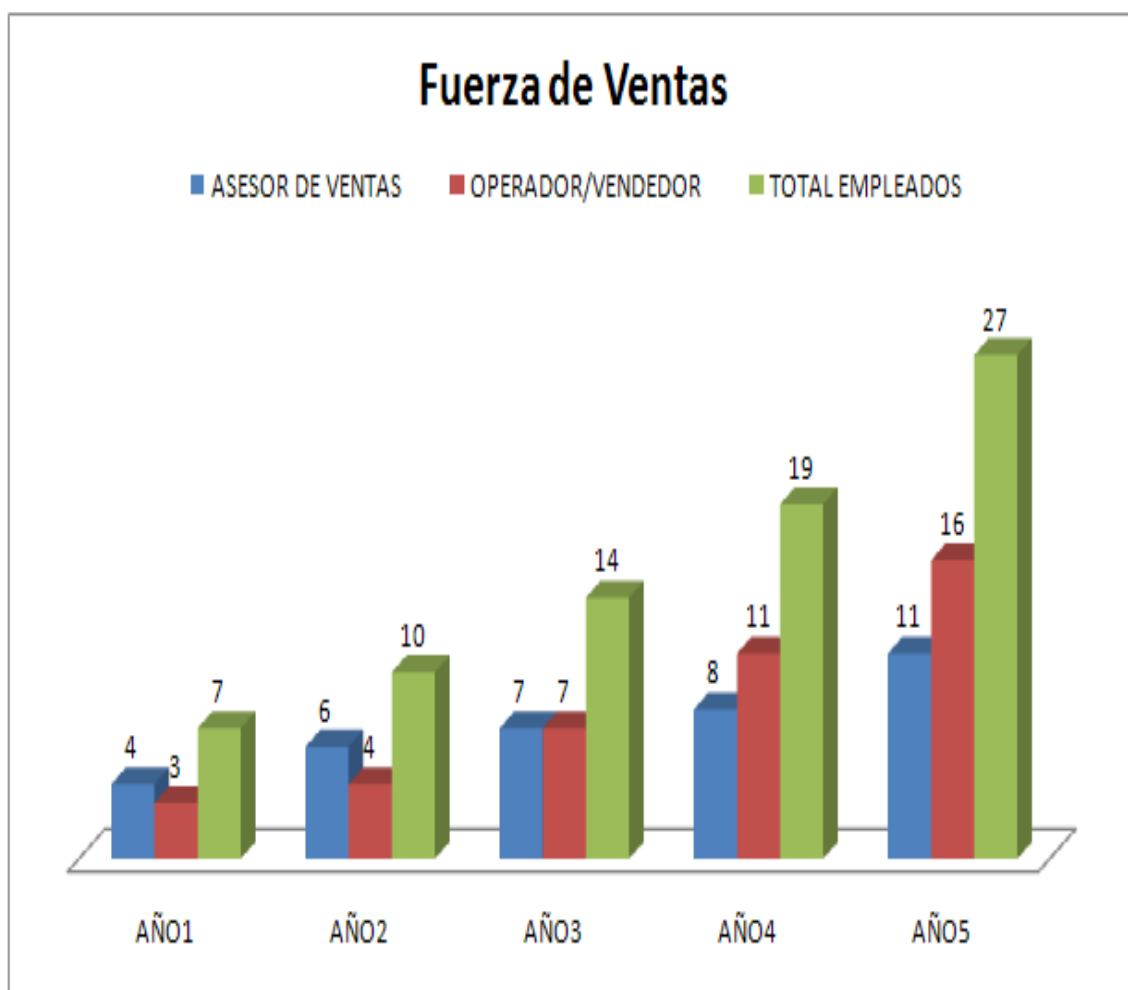
- Para otorgamiento de créditos será necesaria la aprobación del gerente general, el crédito no será mayor a 24 horas.
- En las ventas a domicilio las especificaciones del producto, fecha y hora de entrega se acordarán previamente con el cliente en la orden de pedido.
- La orden de pedido deberá ser remitida al área de atención al cliente para ser surtida, y posteriormente se lleve a cabo su distribución adecuada.
- Para apartar un pedido con tiempo de entrega mayor a 48 horas se deberá hacer con un anticipo del 10% del valor del mismo.
- Cualquier bonificación para el cliente deberá ser revisada por el supervisor de ventas y aprobada por el gerente de sucursal.
- En ambos casos, para adquirir nuestros productos se deberán de atender los siguientes procedimientos:
  - ✓ Seleccione el tipo, y cantidad del producto a comprar.
  - ✓ Al terminar, realizar el pago en efectivo o bien si así lo dispone a través de la realización de un depósito bancario con los datos que se anexan abajo.
  - ✓ Envío de la copia de la ficha del depósito vía fax al teléfono destinado para ello, dentro de los horarios de oficina (8:00 a.m. a 18:00 p.m.):
    - a. Datos bancarios para el depósito:
    - b. Banco: XXXXXXXXXXXXXXXX
    - c. Nombre del derechohabiente: Distribuidora Súper Pollo S. A. de C.V.
    - d. Numero de cuenta: 000000000000.
    - e. Para transferencia interbancaria: 0000000000000000.

### Composición de la Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas se compondrá de la siguiente manera:

PUESTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
ASESOR DE VENTAS	4	6	7	8	11
OPERADOR/VENEDOR	3	4	7	11	16
TOTAL EMPLEADOS	7	10	14	19	27

Fuente: Elaboración Propia

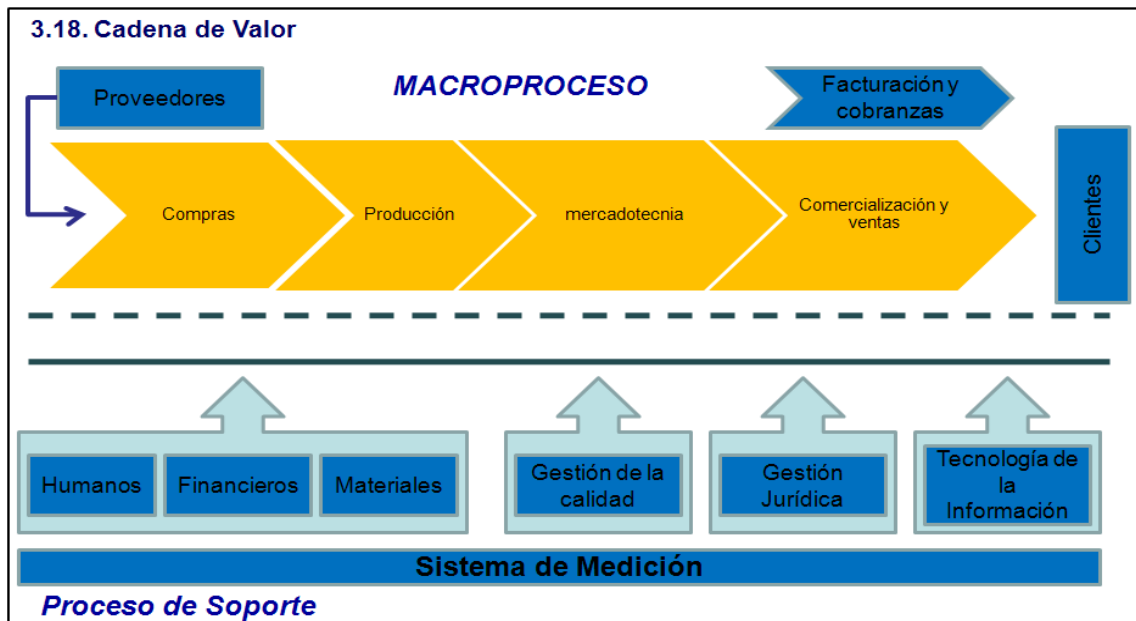


Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.2. Estudio técnico.

#### 3.2.2.1. Proceso productivo.

*Cadena de Valor (ver cuadro 3.18.).*



Fuente: Elaboración Propia

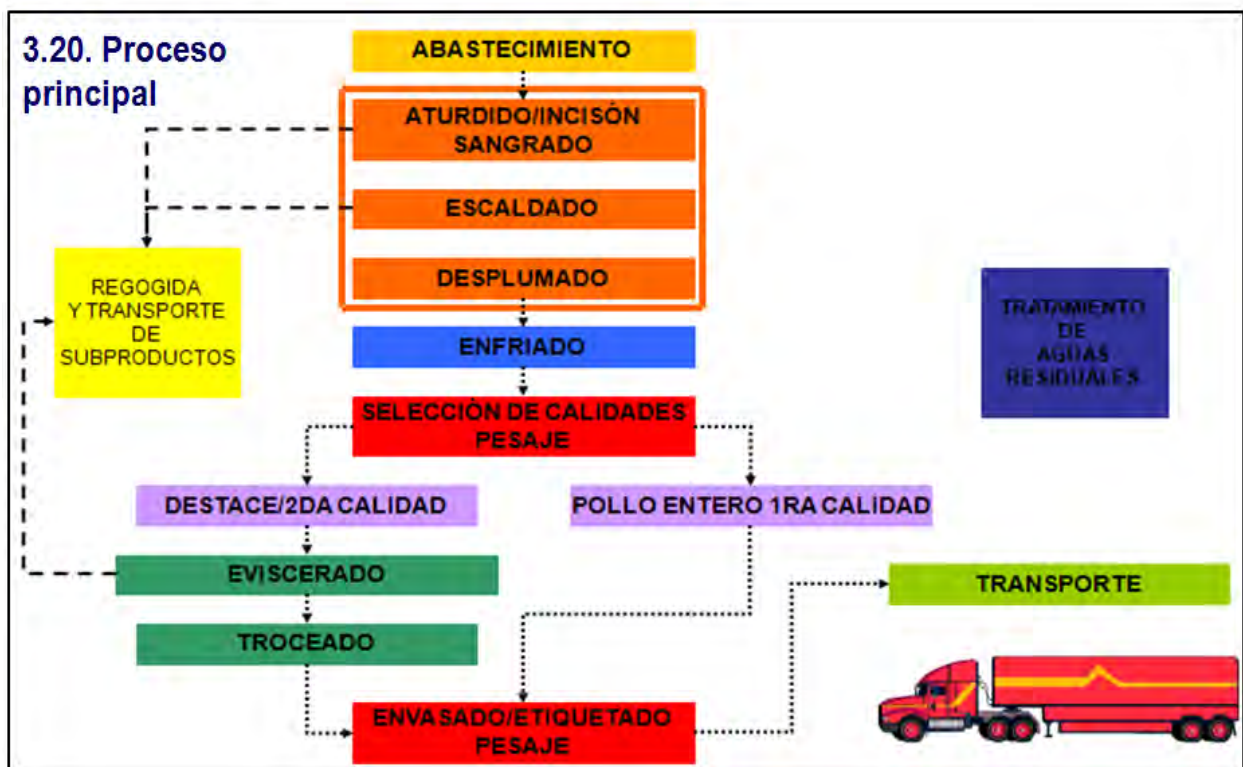
*Lay – Out de la Planta (ver cuadro 3.19.)*



Fuente: Elaboración Propia

Modularidad de los procesos (ver cuadro 3.20.).

- Abastecimiento. Jaulas, manual.
- Aturdido. Eléctrico.
- Incisión/Sangrado. Incisión manual con canaleta de sangre autónoma modular.
- Escaldado. En una fase.
- Desplumado. Convencional Semiautomático.
- Enfriado. En una fase.
- Selección y asignación de calidades. Manual convencional.
- Eviscerado. Manual.
- Troceado. Semiautomático con máquina autónoma.
- Pesaje. Pesadora de cinta autónoma.
- Envasado. Manual Convencional.
- Recogida y transporte de subproductos. Recogida en recipientes.
- Tratamiento de aguas residuales. Físico.

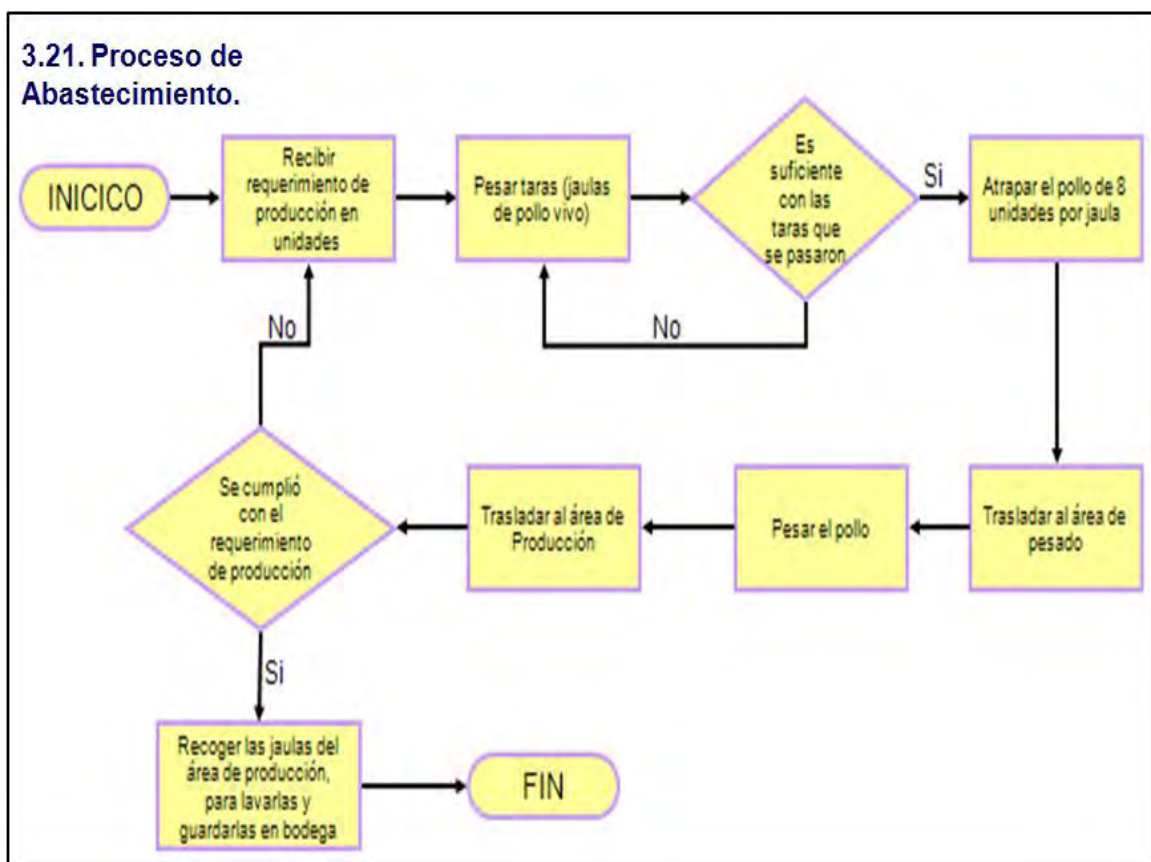


Fuente: Elaboración Propia

Proceso de abastecimiento (almacén a producción, ver cuadro 3.21.):

1. Inicio
2. Recibir requerimiento de producción.
3. Pesar las taras (jaulas) para abastecer el pollo.
4. Atrapar el pollo en las jaulas de 8 unidades por cada una.
5. Pesar el pollo.
6. Verificar si se ha cumplido con el requerimiento de producción. "No" vuelve al paso 2. "si", pasa al siguiente paso.
7. Se recogen las jaulas del área de producción para su lavado.
8. Se guardan las jaulas limpias en la bodega.
9. Fin.

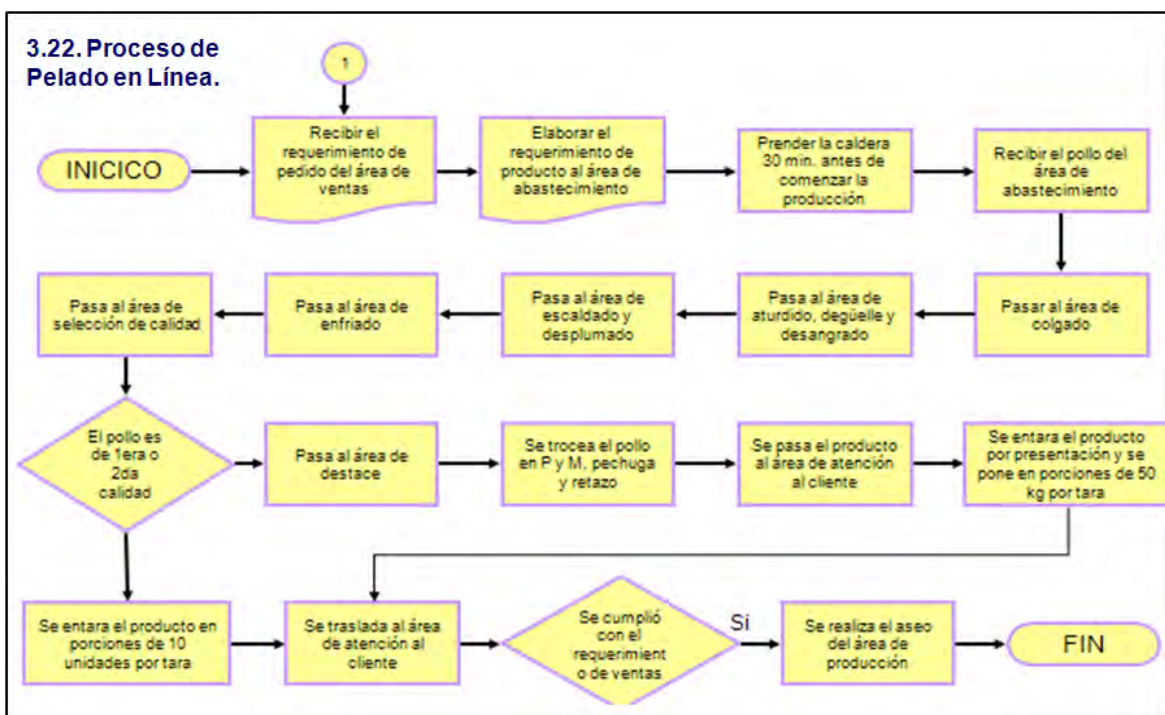
### Flujograma



Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Pelado en Línea (ver cuadro 3.22.):

1. Inicio
2. Recibir requerimiento de ventas.
3. Se efectúa el requerimiento a abastecimiento.
4. Se prende la caldera 30 minutos antes de comenzar la producción.
5. Se recibe el pollo del área de abastecimientos.
6. Pasa al área de colgado.
7. Pasa al área de aturrido y degüelle.
8. Pasa al área de escaldado y desplumado.
9. Pasa al área de enfriado y repelado.
10. Se descuelga y se seleccionan calidades (1era y 2da).
11. El pollo de 2da calidad pasa al área de destace para su proceso.
12. Se obtienen los subproductos, P y M pechuga y retazo.
13. Se entara en porciones de 50 kg/tara y pasa al área de at'n al cliente.
14. El pollo de 1er calidad se entara en porciones de 10 u/ tara.
15. Se pasa al área de atención al cliente.
16. Se verifica si ya se cumplió con el requerimiento de ventas.
17. Se efectúa el aseo del área de producción.
18. Fin



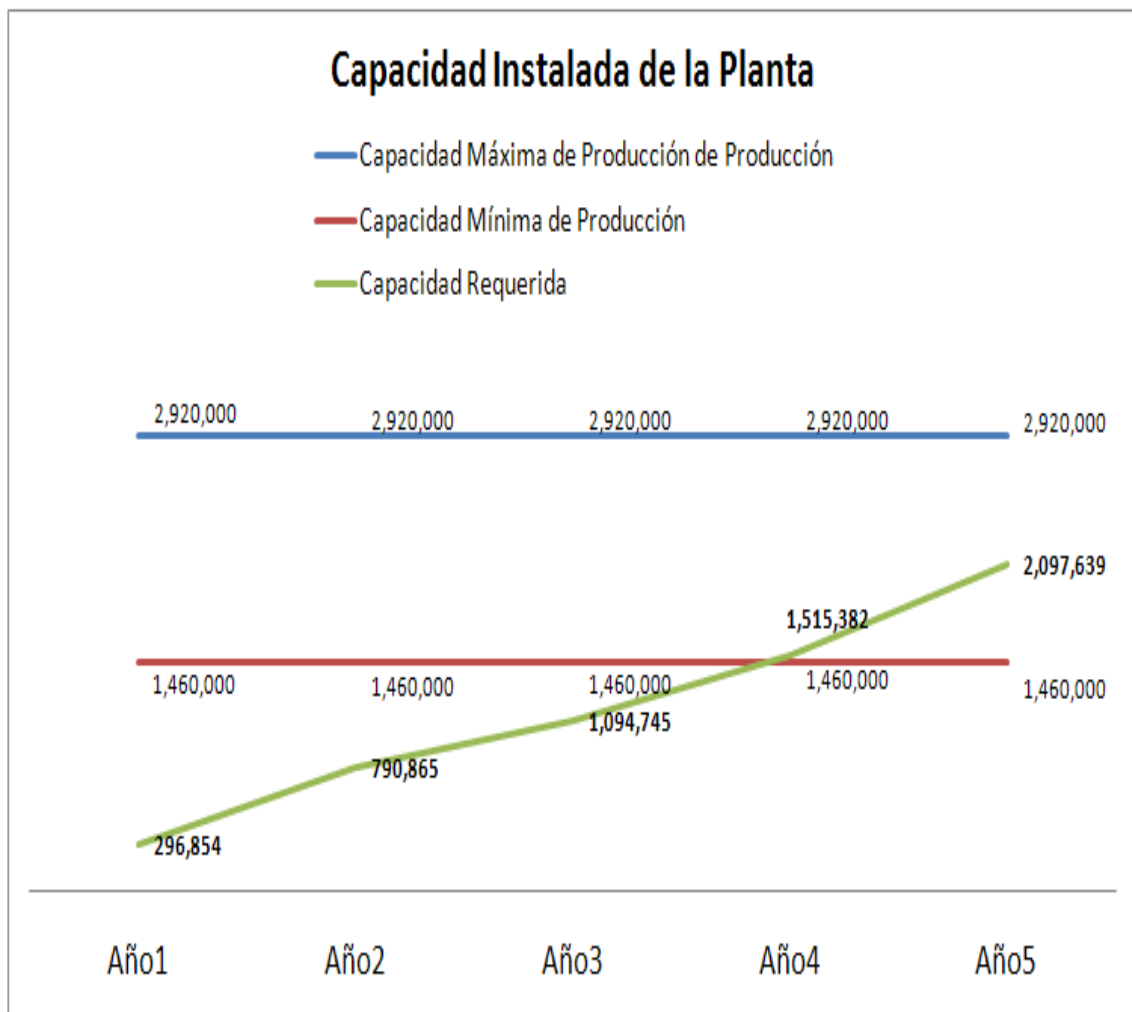
Fuente: Elaboración Propia



### 3.2.2.2. Capacidad Instalada de la planta.

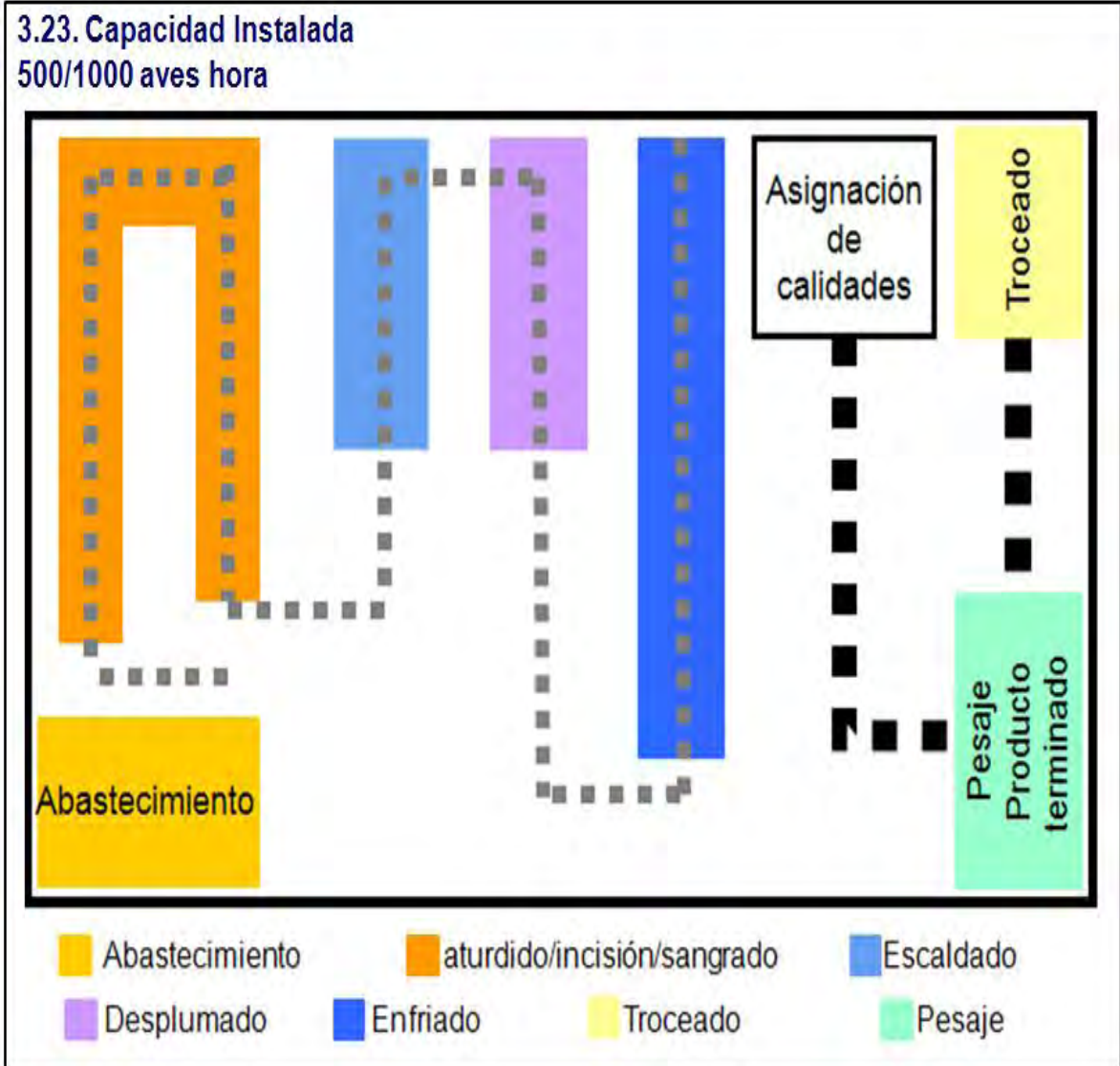
Las necesidades de producción serán de la siguiente manera (ver cuadro 3.23.):

Capacidad Instalada de la Planta						
Descripción	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
Capacidad Máxima de Producción	2,920,000	2,920,000	2,920,000	2,920,000	2,920,000	14,600,000
Capacidad Mínima de Producción	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	7,300,000
Capacidad Requerida	296,854	790,865	1,094,745	1,515,382	2,097,639	5,795,485



Fuente: Elaboración Propia





Fuente: Elaboración Propia

*Proceso logístico y de distribución: Capacidad de distribución.*

Inicialmente la empresa contará con tres unidades H100, con capacidad para transportar 1, 800,000 Kg. c/u, ello nos da una capacidad de distribución de hasta 2000 unidades de producción por día.

Conforme se vaya expandiendo el mercado se incrementará gradualmente la capacidad de distribución.

### 3.2.2.3. Tecnología aplicada: maquinaria y equipo.

#### 3.2.2.3.1. Características de la tecnología.

En el proceso de producción de Distribuidora Súper Pollo se utilizará tecnología de punta misma que deberá de fortalecerse ampliando los servicios de asistencia técnica para asegurar que nuestros clientes recibirán todos los días un producto que cumpla con los estándares de producción a nivel nacional e internacional, sin dejar a un lado que se velará por estar siempre a la vanguardia en la tecnología del ramo.



#### 3.2.2.3.2. Accesibilidad de la tecnología.

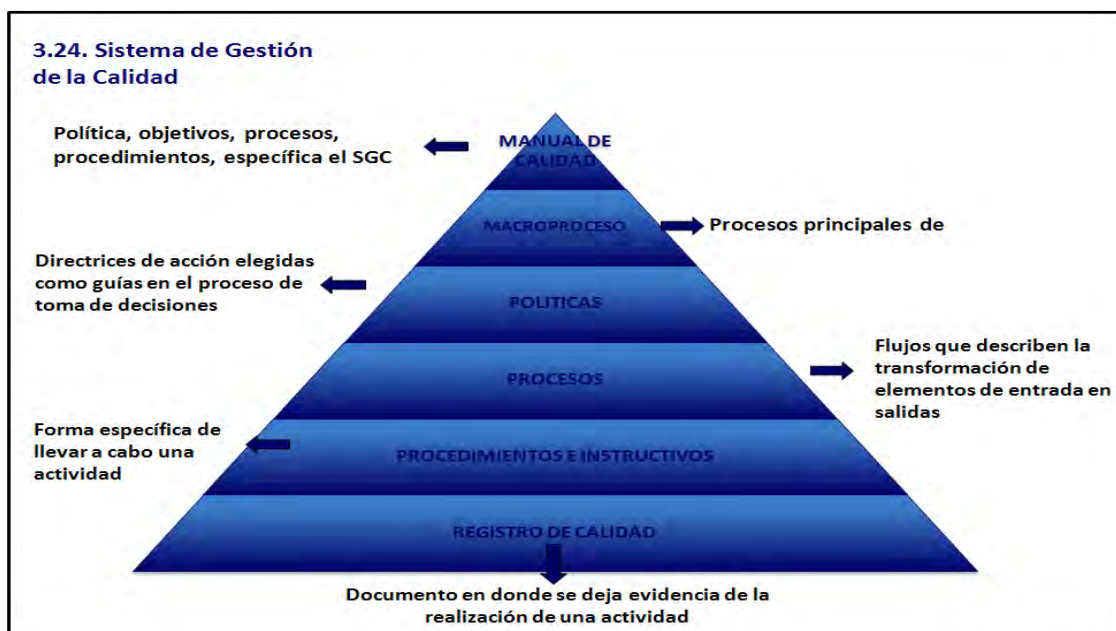
La tecnología será accesible en cada momento, ya que nuestro proveedor mantiene soporte técnico a nivel nacional, además de contamos con una amplia gama de proveedores nacional que se pueden ajustar a nuestras necesidades.

### 3.2.2.3.3. Programa de calidad.

#### *Puntos clave de la Gestión de la Calidad.*

Para evaluar la calidad de productos o procesos se pueden utilizar indicadores extrínsecos o intrínsecos. Cuando el consumidor es capaz de evaluar un producto mediante sus sentidos o percepciones usa indicadores intrínsecos; aquellos atributos que no pueden ser evaluados directamente por los sentidos o percepciones del consumidor deben ser evaluados mediante otro tipo de indicadores extrínsecos<sup>46</sup>. Dentro de los atributos que no pueden ser evaluados directamente por los consumidores se encuentran, por ejemplo la inocuidad, el valor nutricional, la forma de producción, la protección del medio ambiente y el origen del producto, entre otros. Resulta lógico que estos atributos deban ser evaluados mediante indicadores extrínsecos, como por ejemplo sellos, marcas y certificaciones otorgadas por terceros especialistas (FAO, 2000; 2003).

El Sistema de Gestión de la Calidad se operará como lo muestra la figura 3.24.:

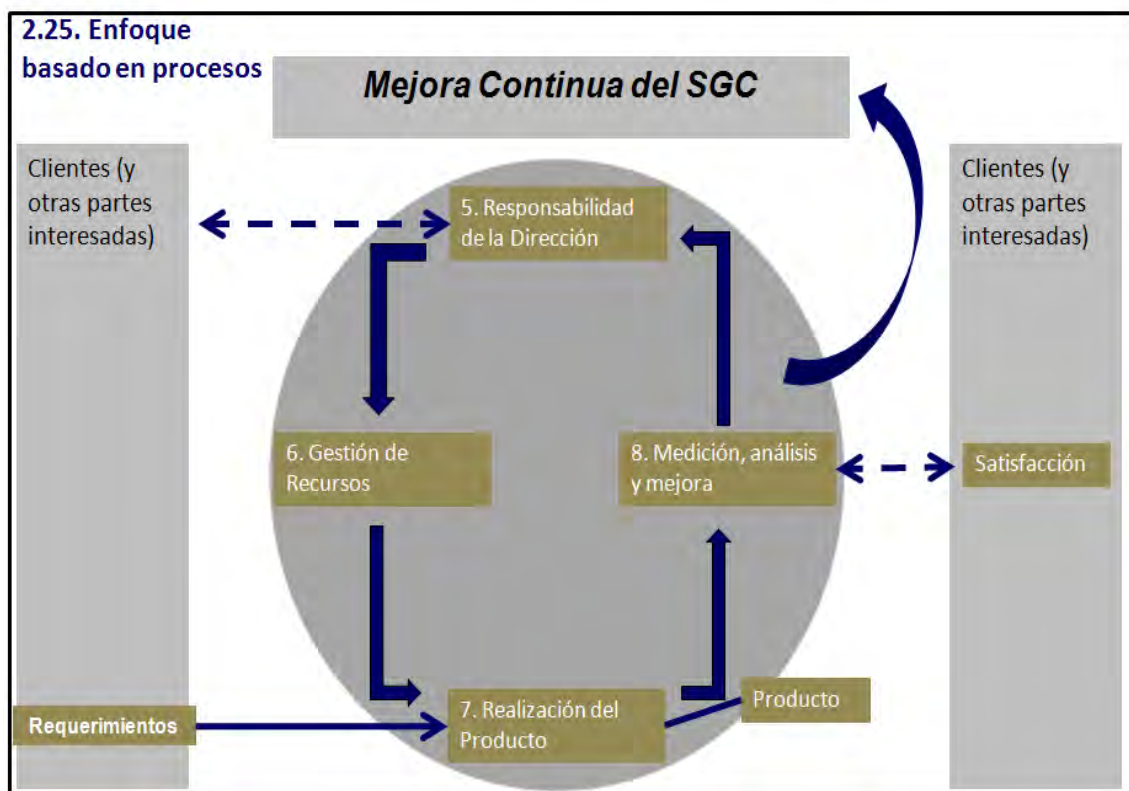


Fuente: Elaboración Propia

<sup>46</sup> Council for Continuous Improvement, Manual de las Nuevas Herramientas para la Mejora Continua; Ed. Panorama; México 1996.

Para asegurar día a día la calidad de nuestros productos basaremos nuestra calidad en los siguientes sistemas:

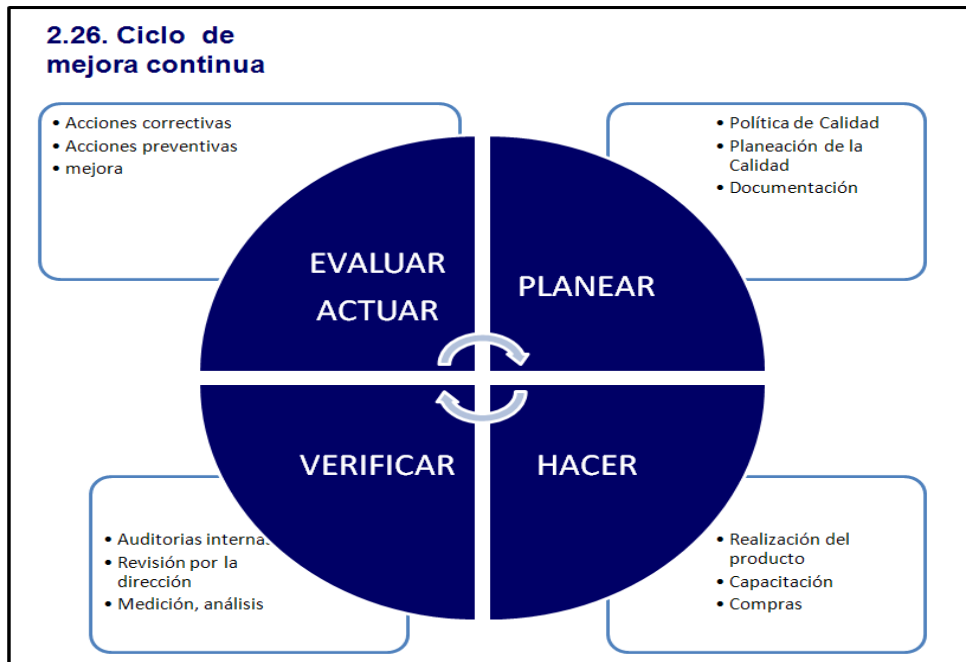
- Las normas ISO – 9000. Nuestro sistema de calidad será un con un enfoque basado en procesos<sup>47</sup> (ver cuadro 3.25).
- Sistema HCCP en Elaboración de Alimentos.
- Sistema TIF.
- Proyectos de Productividad: Seis Sigma y mejora continua<sup>48</sup> (ver cuadro 3.26.).



Fuente: Elaboración Propia

<sup>47</sup> Gitlow, Howard; Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva; ventura; México 1991.

<sup>48</sup> Deming, Edwards; "Calidad, productividad y competitividad", en: La Salida de la Crisis; Díaz Santos; Madrid 1989.



Fuente: Elaboración Propia

El sistema de gestión de la Calidad deberá girar sobre el eje de la calidad en nuestros productos y servicios<sup>49</sup>, mismo que deberá ser impactado por las acciones que se detonen en la Gestión sobre proveedores, empleados, inversionistas y sociedad (ver cuadro 3.27).



Fuente: Elaboración Propia

<sup>49</sup> Horovitz, Jacques; La calidad en el servicio a la conquista del cliente; Mc Graw-Hill; México 1993.

#### 3.2.2.4. Gestión de compras y stocks.

##### Políticas de Compras

- El Departamento de Compras es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.
- Es responsabilidad del Departamento de Compras documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades fiscales y de auditoría de la compañía.
- Todos los departamentos de Distribuidora de pollo Los Hacendados deberán utilizar la cartera autorizada de Proveedores.
- Se deben centralizar en el departamento de compras todas las cotizaciones de los proveedores, así como la selección de las mismas
- Es responsabilidad de Compras decidir la mejor alternativa respecto a los proveedores en cartera.
- Una vez hecha la cotización, se hace el apartado presupuestal correspondiente.
- El Departamento de Compras es el único responsable de efectuar todas las requisiciones de pago por concepto de requisiciones de compra. Cualquier pago tramitado fuera de este proceso será rechazado automáticamente.
- La requisición de compra que no cuente con presupuesto suficiente o con cuentas incorrectas será cancelada automáticamente y se notificará por escrito al solicitante, indicándole el motivo.
- Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada a través del departamento de compras, incluyendo todas las reclamaciones y ajustes con los mismos.
- Se establecerá hasta donde sea posible, la estandarización en las compras.



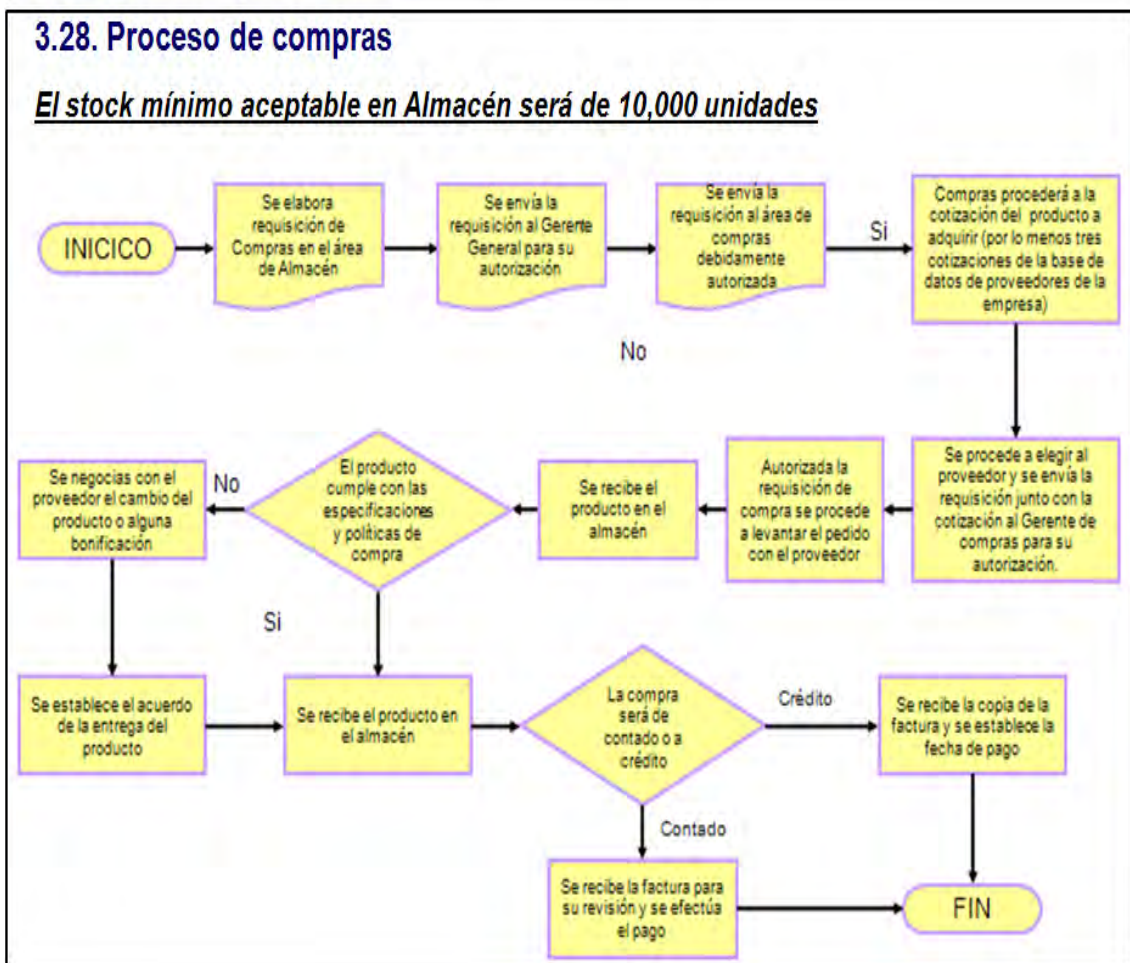
- Se deberá contar con la coordinación necesaria con los otros departamentos a fin de contar con información suficiente sobre las características y normas de calidad requeridas.
- En las operaciones de extrema urgencia en que haya existido necesidad de que el jefe de otro departamento colocara un pedido, éste es responsable de comunicarlo inmediatamente por escrito al jefe del departamento de compras, acompañando a esta comunicación el comprobante correspondiente, a efecto de seguir el trámite formal y uniforme establecido.
- Los proveedores a los que se recurra deberán ser aquellos que reúnan las siguientes características:
  - ✓ Óptima calidad
  - ✓ Costos convenientes
  - ✓ Cumplimiento de contratos
  - ✓ Ética considerable

*Proceso de compras (ver cuadro 3.28.)*

1. La requisición de compra es el documento formal para solicitar al Departamento de Compras la adquisición de cualquier producto o material.
2. Sólo se recibirán requisiciones de compra llenadas en forma clara, completa y detallada. Las requisiciones las habrá de hacer el responsable de área.
3. Todas las requisiciones deben ser autorizadas por el Gerente de Sucursal, así como por el responsable de ejercer el presupuesto.
4. El Departamento de Compras tendrá información sobre la requisición en un plazo mínimo de 48hrs.
5. Aprobada la requisición se efectuará el pedido.
6. Una vez efectuado el pedido, se procederá a la recepción, inspección, supervisión y almacenamiento del producto.

7. Elaborar el control de documentos de la recepción del producto.
8. Se procede a la revisión de documentos y se efectúa el pago correspondiente.

### Flujograma de Compras



Fuente: Elaboración Propia

### *Compromiso con los Proveedores*

- Promover la imagen de Distribuidora de Pollo Los Hacendados como una empresa honesta, seria y confiable.
- Proponer alternativas que simplifiquen los procesos de adquisición en términos de oportunidad y calidad.



- Obtener insumos de calidad con oportunidad y al mejor precio.
- Identificar a quienes ofrecen las mejores prácticas, servicios y productos.
- Exigir cumplimiento de condiciones y especificaciones contratadas a los proveedores y prestadores de servicios.
- Exigir calidad, innovación y excelencia en los servicios, productos o bienes que se adquieran.
- Dar explicaciones precisas sobre las condiciones de pago.
- Tratar respetuosa y equitativamente a los proveedores y prestadores de servicios a través de relaciones transparentes, adecuadas y congruentes.

#### *Compromisos internos del área de compras*

- Ser parcial en los procesos de elección para favorecer a ciertos proveedores.
- Afectar a los proveedores o retener injustificadamente sus pagos.
- Establecer compromisos en contra de los intereses de la organización.
- Solicitar o aceptar favores de tipo económico, sexual, regalos o cualquier otro que implique compromiso para obtener privilegios personales o perjudicar a la organización o a terceros.

#### *Puntos clave de la gestión de stocks.*

Dadas las características del negocio y para cumplir con la normatividad correspondiente, será necesario tener en forma permanente 10,000 unidades en almacén.

### 3.2.2.5. Localización de la planta.

#### Áreas geográficas

Ubicación de la Planta. (Método Cualitativo por puntos)<sup>50</sup>.

Localización de la Planta por el Método Cualitativo por puntos						
		C. Izcalli		Tlalnepantla		
Factor Relevante	Peso asignado	Calificación	Calificación ponderada	calificación	Calificación ponderada	
M.P. Disponible	0.25	7	1.75	8	2	
M.O. Disponible	0.25	8	2	6	1.5	
Costo de los insumos	0.15	6	0.9	4	0.6	
Infraestructura carretera	0.15	10	1.5	7	1.05	
Cercanía del Mercado	0.15	6	0.9	9	1.35	
Costo de la vida	0.05	5	0.25	5	0.25	
Suma	1.00		7.3		6.75	

La planta se ubicara en el Valle de Cuautitlán, esto es en el municipio de Cuautitlán Izcallí en la colonia denominada El Rosario. El terreno cuenta con una extensión de 4000 metros cuadrados.

*Límites y Superficie de Cuautitlán Izcalli.* Colinda al norte con Tepetzotlán y Cuautitlán México, al este con Cuautitlán México y Tultitlán, al sur con Tlalnepantla de Baz y Atizapán de Zaragoza; al oeste con Villa Nicolás Romero y Tepetzotlán.

- *Población aproximada: 826,750 habitantes.*
- *Extensión territorial 109.9 km<sup>2</sup>*



<sup>50</sup> Baca, Urbina Gabriel; en: Evaluación de Proyectos; Ed. Mc – Graw Hill; 3ª Edición; México 1999.

### 3.2.2.6. Sustentabilidad del proyecto.

El proyecto busca la que la inversión que se haga tenga rentabilidad, sin embargo este no es el principal objetivo del proyecto, este ha sido planteado como un proyecto con un beneficio social, para ser sustentable a través del tiempo el proyecto persigue tres objetivos primordiales:

- Generar empleo.
- Productos elaborados con los más altos estándares de calidad para el consumo humano.
- Precios accesibles para los niveles socioeconómicos mas bajos, con productos de calidad.

### 3.2.3. Estudio económico y financiero.

#### 3.2.3.1. Estados pro forma del proyecto

A continuación se presentaran los estados proforma presupuestados y proyectados a cinco años.

##### 3.2.3.1.1. Inversión inicial.

<b>Distribuidora de Aves el Supér Pollo S.A. de C. V.</b>		
<b>Presupuesto de Inversión</b>		
Compra de maquinaria	\$	2,000,000.00
Equipo de Rastro	\$	100,000.00
Jaulas p/transporte de P.V:	\$	225,000.00
Taras P.P.	\$	25,000.00
Equipo de Galera	\$	252,000.00
Compra Equ. Transporte	\$	450,000.00
Compra de Maquina de Hie	\$	100,000.00
Báscula	\$	30,000.00
Equipo de computo	\$	40,000.00
Equipo de Oficina	\$	25,000.00
Otros	\$	50,000.00
Adecuación de Edificio	\$	4,703,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$	2,000,000.00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>10,000,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

3.2.3.1.2. Presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1													UNIDADES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552	18,662	22,395	26,874	32,249	38,698	46,438	55,726	296,854
P. PROCESADO	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552	18,662	22,395	26,874	32,249	38,698	46,438	55,726	296,854
TOTAL	15,000	18,000	21,600	25,920	31,104	37,325	44,790	53,748	64,497	77,397	92,876	111,451	593,708
Diario	500	600	720	864	1,037	1,244	1,493	1,792	2,150	2,580	3,096	3,715	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1													KILOS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	22500.00	27000.00	32400.00	38880.00	46656.00	55987.20	67184.64	80621.57	96745.88	116095.06	139314.07	167176.88	890561
P. PROCESADO	20812.50	24975.00	29970.00	35964.00	43156.80	51788.16	62145.79	74574.95	89489.94	107387.93	128865.51	154638.62	823769
TOTAL	43312.50	51975.00	62370.00	74844.00	89812.80	107775.36	129330.43	155196.52	186235.82	223482.99	268179.58	321815.50	1714331
Diario	1443.75	1732.5	2079	2494.8	2993.76	3592.512	4311.0144	5173.21728	6207.86074	7449.432883	8939.31946	10727.18335	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1													PESOS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	315000.00	378000.00	453600.00	544320.00	653184.00	783820.80	940584.96	1128701.95	1354442.34	1625330.81	1950396.97	2340476.37	12467858.21
P. PROCESADO	333000.00	399600.00	479520.00	575424.00	690508.80	828610.56	994332.67	1193199.21	1431839.05	1718206.86	2061848.23	2474217.87	13180307.25
TOTAL	648000.00	777600.00	933120.00	1119744.00	1343692.80	1612431.36	1934917.63	2321901.16	2786281.39	3343537.67	4012245.20	4814694.24	25648165.45
Diario	21600	25920	31104	37325	44790	53748	64497	77397	92876	111451	133742	160490	
PNP	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96	14.96

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2													UNIDADES	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Ventas														
P. VIVO		55,726	57,398	59,120	60,893	62,720	64,602	66,540	68,536	70,592	72,710	74,891	77,138	790,865
P. PROCESADO		55,726	57,398	59,120	60,893	62,720	64,602	66,540	68,536	70,592	72,710	74,891	77,138	790,865
TOTAL		111,452	114,796	118,239	121,787	125,440	129,203	133,080	137,072	141,184	145,420	149,782	154,276	1,581,730
Diario		3715	3827	3941	4060	4181	4307	4436	4569	4706	4847	4993	5143	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2													KILOS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	167178.00	172193.34	177359.14	182679.91	188160.31	193805.12	199619.27	205607.85	211776.09	218129.37	224673.25	231413.45	2372695.12
P. PROCESADO	154639.65	159278.84	164057.20	168978.92	174048.29	179269.74	184647.83	190187.26	195892.88	201769.67	207822.76	214057.44	2194650.48
TOTAL	321817.65	331472.18	341416.34	351658.84	362208.60	373074.86	384267.10	395795.12	407668.97	419899.04	432496.01	445470.89	4567245.60
Diario	10727.26	11049.07	11380.54	11721.96	12073.62	12435.83	12808.90	13193.17	13588.97	13996.63	14416.53	14849.03	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2													PESOS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	2373927.60	2446145.43	2518499.79	2594054.78	2671876.43	2752032.72	2834593.70	2919631.51	3007220.46	3097437.07	3190360.19	3286070.99	33690850.68
P. PROCESADO	2505162.33	2580317.20	2657726.72	2737458.52	2819582.27	2904169.74	2991294.83	3081033.68	3173464.69	3268668.63	3366728.69	3467730.55	35553337.84
TOTAL	4879089.93	5026462.63	5176226.51	5331513.30	5491458.70	5656202.46	5825888.54	6000665.19	6180685.15	6366105.70	6557088.87	6753801.54	69244188.52
Diario	162636.331	167515.4209	172540.8836	177717.1101	183048.6234	188540.0821	194196.2845	200022.1731	206022.8383	212203.5234	218569.6291	225126.718	
PNP (\$)		15.16	15.16	15.16	15.16	15.16	15.16	15.16	15.16	15.16	15.16	15.16	15.16

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3 UNIDADES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	77,138	79,452	81,836	84,291	86,819	89,424	92,107	94,870	97,716	100,648	103,667	106,777	1,094,745
P. PROCESADO	77,138	79,452	81,836	84,291	86,819	89,424	92,107	94,870	97,716	100,648	103,667	106,777	1,094,745
TOTAL	154,276	158,904	163,671	168,582	173,639	178,848	184,214	189,740	195,432	201,295	207,334	213,554	2,189,490
Diario	5,142.53	5,296.81	5,455.71	5,619.39	5,787.97	5,961.61	6,140.45	6,324.67	6,514.41	6,709.84	6,911.13	7,118.47	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3 KILOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	231414.00	238356.42	245507.11	252872.33	260458.50	268272.25	276320.42	284610.03	293148.33	301942.78	311001.07	320331.10	3284234.33
P. PROCESADO	214057.95	220479.69	227094.08	233906.90	240924.11	248151.83	255596.39	263264.28	271162.21	279297.07	287675.99	296306.26	3037916.75
TOTAL	445471.95	458836.11	472601.19	486779.23	501382.60	516424.08	531916.80	547874.31	564310.54	581239.85	598677.05	616637.36	6322151.08
Diario	14849.07	15294.54	15753.37	16225.97	16712.75	17214.14	17730.56	18262.48	18810.35	19374.66	19955.90	20554.58	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3 PESOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	3332361.60	3432332.45	3535302.42	3641361.49	3750602.34	3863120.41	3979014.02	4098384.44	4221335.98	4347976.05	4478415.34	4612767.80	47292974.34
P. PROCESADO	3510550.38	3615866.89	3724342.90	3836073.19	3951155.38	4069690.04	4191780.74	4317534.17	4447060.19	4580472.00	4717886.16	4859422.74	49821834.77
TOTAL	6842911.98	7048199.34	7259645.32	7477434.68	7701757.72	7932810.45	8170794.76	8415918.61	8668396.17	8928448.05	9196301.49	9472190.54	97114809.11
Diario	228097.07	234939.98	241988.18	249247.82	256725.26	264427.02	272359.83	280530.62	288946.54	297614.94	306543.38	315739.68	
PNP	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36	15.36

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 4 UNIDADES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	106,777	109,980	113,280	116,678	120,178	123,784	127,497	131,322	135,262	139,320	143,499	147,804	1,515,382
P. PROCESADO	106,777	109,980	113,280	116,678	120,178	123,784	127,497	131,322	135,262	139,320	143,499	147,804	1,515,382
TOTAL	213,554	219,961	226,559	233,356	240,357	247,568	254,995	262,644	270,524	278,640	286,999	295,609	3,030,765
Diario	7,118	7,332	7,552	7,779	8,012	8,252	8,500	8,755	9,017	9,288	9,567	9,854	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 4 KILOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	320331.00	329940.93	339839.16	350034.33	360535.36	371351.42	382491.97	393966.73	405785.73	417959.30	430498.08	443413.02	4546147.02
P. PROCESADO	296306.18	306195.36	314351.22	323781.76	333495.21	343500.07	353805.07	364419.22	375351.80	386612.35	398210.72	410157.04	4205185.99
TOTAL	616637.18	636136.29	654190.38	673816.09	694030.57	714851.49	736297.03	758385.95	781137.52	804571.65	828708.80	853570.06	8751333.02
Diario	20554.57	21171.21	21806.35	22460.54	23134.35	23828.38	24543.23	25279.53	26037.92	26819.06	27623.63	28452.34	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 4 PESOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	4676832.60	4817137.58	4961651.71	5110501.26	5263816.29	5421730.78	5584382.71	5751914.19	5924471.61	6102205.76	6285271.93	6473830.09	66373746.51
P. PROCESADO	4948313.12	5096762.52	5249665.39	5407155.35	5569370.01	5736451.11	5908544.65	6085800.99	6268375.02	6456426.27	6650119.06	6849622.63	70226606.11
TOTAL	9625145.72	9913900.09	10211317.10	10517656.61	10833186.31	11158181.90	11492927.35	11837715.18	12192846.63	12558632.03	12935390.99	13323452.72	136600352.63
Diario	320838.19	330463.34	340377.24	350588.55	361106.21	371939.40	383097.58	394590.51	406428.22	418621.07	431179.70	444115.09	
PNP	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61	15.61

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO													UNIDADES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	147,804	152,238	156,805	161,509	166,355	171,345	176,486	181,780	187,234	192,851	198,636	204,595	2,097,639
P. PROCESADO	147,804	152,238	156,805	161,509	166,355	171,345	176,486	181,780	187,234	192,851	198,636	204,595	2,097,639
TOTAL	295,608	304,476	313,611	323,019	332,709	342,691	352,971	363,561	374,467	385,701	397,272	409,191	4,195,277
Diario	9854	10149	10454	10767	11090	11423	11766	12119	12482	12857	13242	13640	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 5													KILOS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	443412.00	456714.36	470415.79	484528.26	499064.11	514038.04	529457.12	545340.83	561701.06	578552.09	595908.65	613785.91	6292916.21
P. PROCESADO	410156.10	422460.78	435134.61	448188.64	461634.30	475483.33	489747.83	504440.27	519573.48	535160.88	551215.50	567751.97	5820947.50
TOTAL	853568.10	879175.14	905550.40	932716.91	960698.42	989519.37	1019204.95	1049781.10	1081274.53	1113712.77	1147124.15	1181537.87	12113863.71
Diario	28452.27	29305.84	30185.01	31090.56	32023.28	32983.98	33973.50	34992.70	36042.48	37123.76	38237.47	39384.60	

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 5													PESOS
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Ventas													
P. VIVO	6562497.60	6759372.53	6962153.70	7171018.31	7386148.86	7607733.33	7835965.33	8071044.29	8313175.62	8562570.89	8819448.01	9084031.45	93135159.94
P. PROCESADO	6931638.09	7139587.23	7353774.85	7574388.10	7801619.74	8035668.33	8276738.38	8525040.53	8780791.75	9044215.50	9315541.96	9595008.22	98374012.68
TOTAL	13494135.69	13898959.76	14315928.55	14745406.41	15187768.60	15643401.66	16112703.71	16596084.82	17093967.37	17606786.39	18134989.98	18679039.68	191509172.62
Diario	449804.52	463298.66	477197.62	491513.55	506258.95	521446.72	537090.12	553202.83	569798.91	586892.88	604499.67	622634.66	
PNP	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81	15.81

Fuente: Elaboración propia

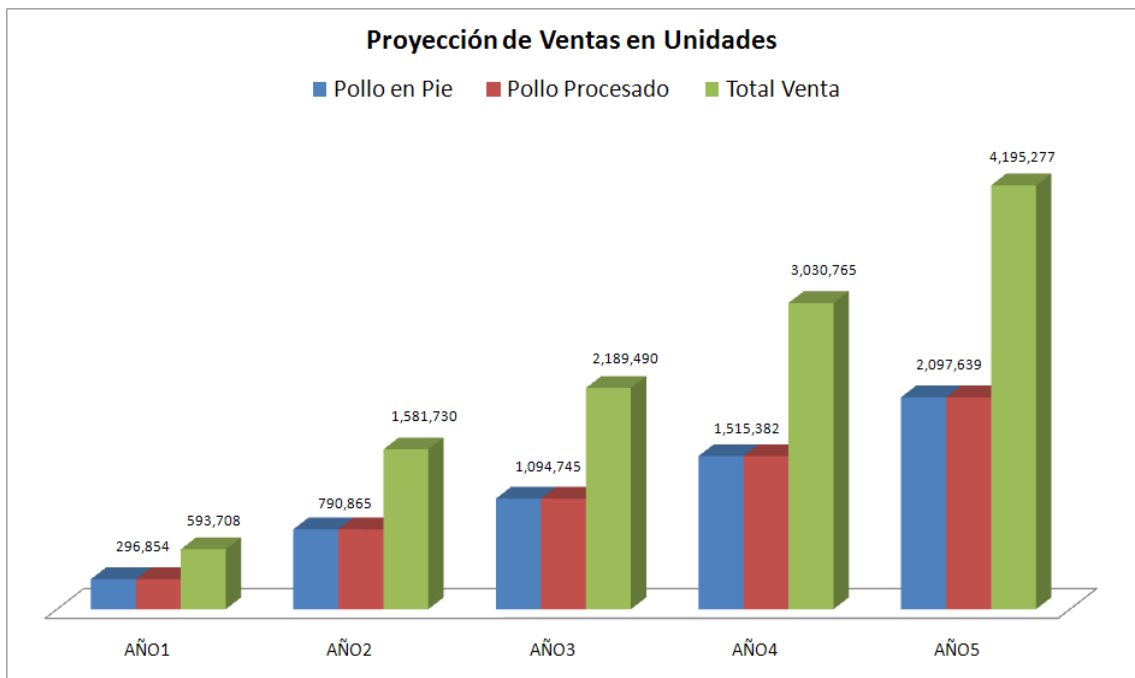
El concentrado del Presupuesto de Ventas a cinco años quedaría de la siguiente Manera:

PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO A CINCO AÑOS						
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
UNIDADES						
EN PIE	296,854	790,865	1,094,745	1,515,382	2,097,639	5,795,485
PROCESADO	296,854	790,865	1,094,745	1,515,382	2,097,639	5,795,485
TOTAL	593,708	1,581,730	2,189,490	3,030,765	4,195,277	11,590,969
KILOS						
EN PIE	890561	2372595	3284234	4546147	6292916	17386454
PROCESADO	823769	2194650	3037917	4205186	5820947	16082470
TOTAL	1714331	4567246	6322151	8751333	12113864	33468924
PESOS						
EN PIE	\$ 12,467,858	\$ 33,690,851	\$ 47,292,974	\$ 66,373,747	\$ 93,135,160	\$ 252,960,590
PROCESADO	\$ 13,180,307	\$ 35,553,338	\$ 49,821,835	\$ 70,226,606	\$ 98,374,013	\$ 267,156,099
TOTAL	\$ 25,648,165	\$ 69,244,189	\$ 97,114,809	\$ 136,600,353	\$ 191,509,173	\$ 520,116,688
PNP	\$ 14.96	\$ 15.16	\$ 15.36	\$ 15.61	\$ 15.81	\$ 15.54

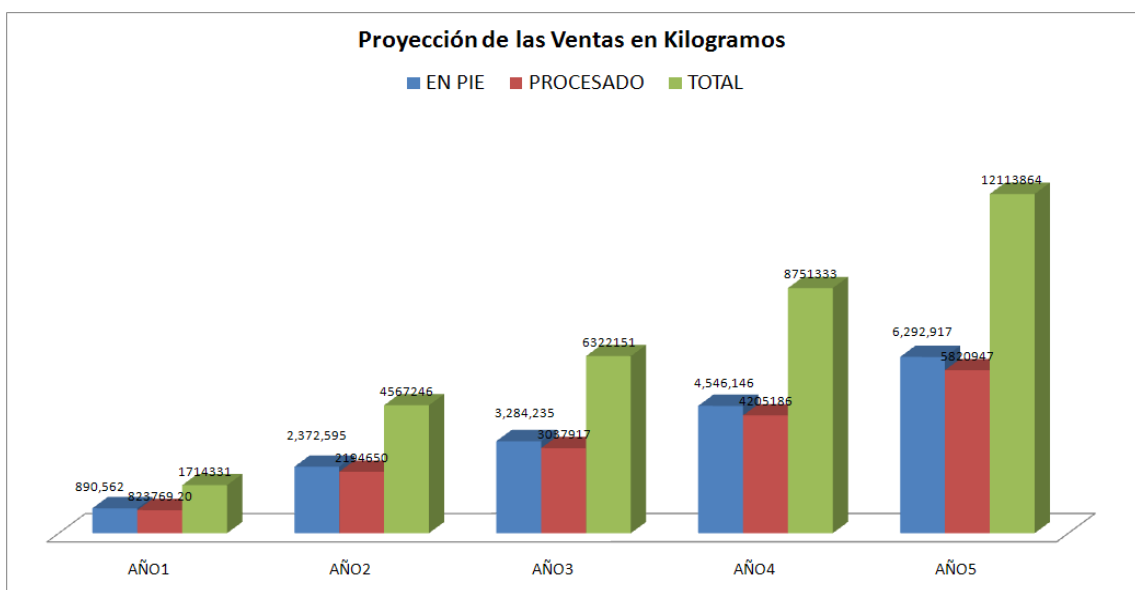
Fuente: Elaboración propia

- Es importante mencionar que los ingresos por piezas se comportan de forma constante ya que el primer año vale \$43 pesos y el quinto \$46 pesos, por lo que podemos concluir que es rentable el negocio.

Gráficamente veríamos las ventas de la siguiente manera:

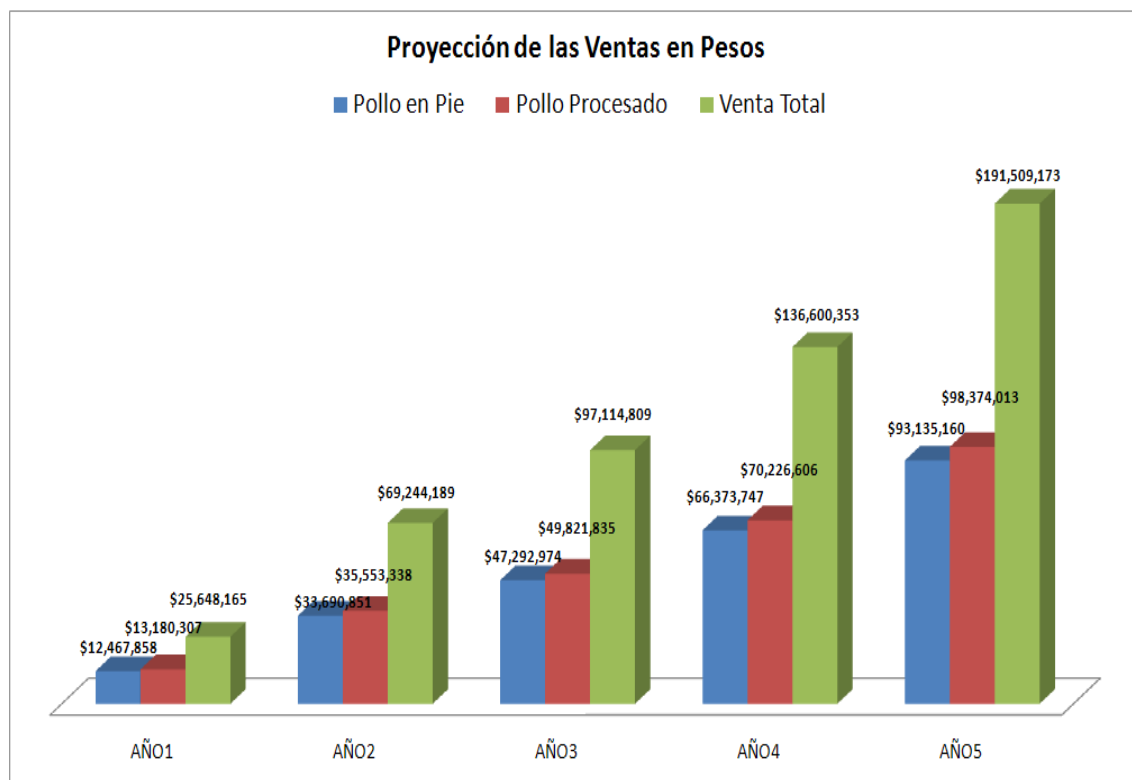


Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia





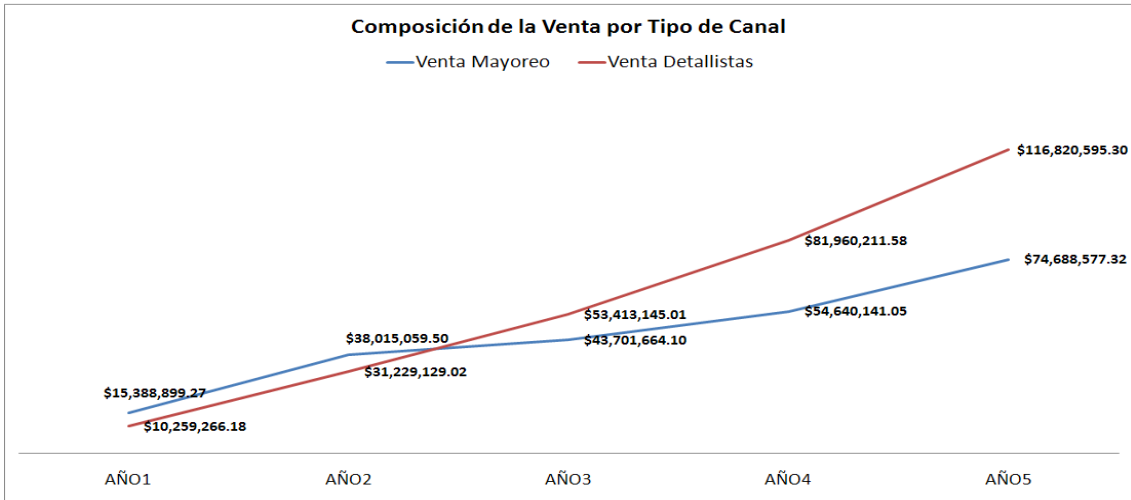
Fuente: Elaboración Propia

*Estimaciones de Venta:* Por tipo de canal, tipo de pago y presentación, el presupuesto de ventas quedaría de la siguiente manera:

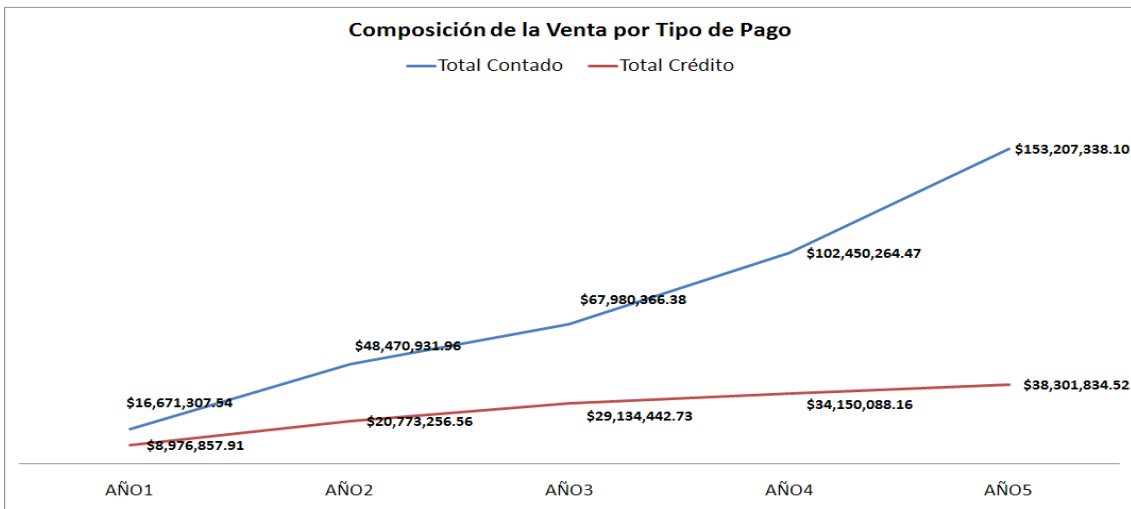
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
Total Mayoreo	\$ 15,388,899.27	\$ 38,015,059.50	\$ 43,701,664.10	\$ 54,640,141.05	\$ 74,688,577.32	\$ 226,434,341.24
Total Detallistas	\$ 10,259,266.18	\$ 31,229,129.02	\$ 53,413,145.01	\$ 81,960,211.58	\$ 116,820,595.30	\$ 293,682,347.09
Total Contado	\$ 16,671,307.54	\$ 48,470,931.96	\$ 67,980,366.38	\$ 102,450,264.47	\$ 153,207,338.10	\$ 388,780,208.45
Total Crédito	\$ 8,976,857.91	\$ 20,773,256.56	\$ 29,134,442.73	\$ 34,150,088.16	\$ 38,301,834.52	\$ 131,336,479.88
Total Pollo en Pie	\$ 12,467,858.21	\$ 33,690,850.68	\$ 47,292,974.34	\$ 66,373,746.51	\$ 93,135,159.94	\$ 252,960,589.67
Total Pollo Procesado	\$ 13,180,307.25	\$ 35,553,337.84	\$ 49,821,834.77	\$ 70,226,606.11	\$ 98,374,012.68	\$ 267,156,098.66

Fuente: Elaboración Propia

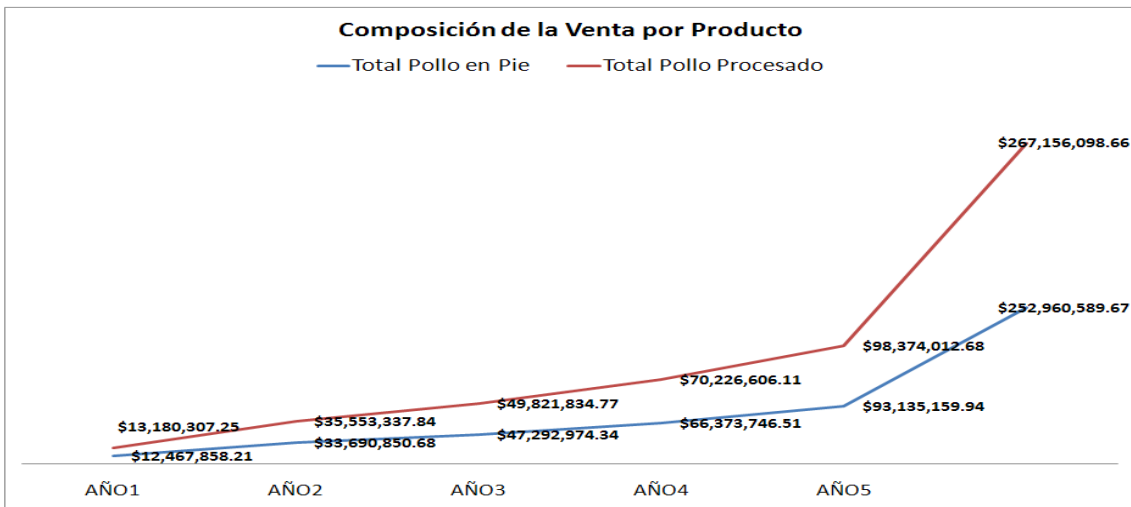




Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

*Plan de Ventas por Asesor*

Asesor	Canal de Venta	En Pie		Procesado		Total Mezcla
		Contado 65%	Credito 35%	Contado 65%	Credito 35%	
Asesor 1	Mayoreo	\$ 2,493,571.64	\$ 1,246,785.82	\$ 2,636,061.45	\$ 1,318,030.72	\$ 7,694,449.64
Asesor 2	Mayoreo	\$ 2,493,571.64	\$ 1,246,785.82	\$ 2,636,061.45	\$ 1,318,030.72	\$ 7,694,449.64
Asesor 3	Detallista	\$ 1,558,482.28	\$ 935,089.37	\$ 1,647,538.41	\$ 988,523.04	\$ 5,129,633.09
Asesor 4	Detallista	\$ 1,558,482.28	\$ 935,089.37	\$ 1,647,538.41	\$ 988,523.04	\$ 5,129,633.09
<b>Total</b>		<b>\$ 8,104,107.83</b>	<b>\$ 4,363,750.37</b>	<b>\$ 8,567,199.71</b>	<b>\$ 4,613,107.54</b>	<b>\$ 25,648,165.45</b>

Asesor	Canal de Venta	En Pie		Procesado		Total Mezcla
		Contado 70%	Credito 30%	Contado 70%	Credito 30%	
Asesor 1	Mayoreo	\$ 4,480,883.14	\$ 1,684,542.53	\$ 4,728,593.93	\$ 1,777,666.89	\$ 12,671,686.50
Asesor 2	Mayoreo	\$ 4,480,883.14	\$ 1,684,542.53	\$ 4,728,593.93	\$ 1,777,666.89	\$ 12,671,686.50
Asesor 3	Mayoreo	\$ 4,480,883.14	\$ 1,684,542.53	\$ 4,728,593.93	\$ 1,777,666.89	\$ 12,671,686.50
Asesor 4	Detallista	\$ 3,402,775.92	\$ 1,684,542.53	\$ 3,590,887.12	\$ 1,777,666.89	\$ 10,455,872.47
Asesor 5	Detallista	\$ 3,369,085.07	\$ 1,684,542.53	\$ 3,555,333.78	\$ 1,777,666.89	\$ 10,386,628.28
Asesor 6	Detallista	\$ 3,369,085.07	\$ 1,684,542.53	\$ 3,555,333.78	\$ 1,777,666.89	\$ 10,386,628.28
<b>Total</b>		<b>\$ 23,583,595.47</b>	<b>\$ 10,107,255.20</b>	<b>\$ 24,887,336.49</b>	<b>\$ 10,666,001.35</b>	<b>\$ 69,244,188.52</b>

Asesor	Canal de Venta	En Pie		Procesado		Total Mezcla
		Contado 70%	Credito 30%	Contado 70%	Credito 30%	
Asesor 1	Mayoreo	\$ 4,729,297.43	\$ 2,364,648.72	\$ 4,982,183.48	\$ 2,491,091.74	\$ 14,567,221.37
Asesor 2	Mayoreo	\$ 4,729,297.43	\$ 2,364,648.72	\$ 4,982,183.48	\$ 2,491,091.74	\$ 14,567,221.37
Asesor 3	Mayoreo	\$ 4,729,297.43	\$ 2,364,648.72	\$ 4,982,183.48	\$ 2,491,091.74	\$ 14,567,221.37
Asesor 4	Detallista	\$ 4,729,297.43	\$ 1,773,486.54	\$ 4,982,183.48	\$ 1,868,318.80	\$ 13,353,286.25
Asesor 5	Detallista	\$ 4,729,297.43	\$ 1,773,486.54	\$ 4,982,183.48	\$ 1,868,318.80	\$ 13,353,286.25
Asesor 6	Detallista	\$ 4,729,297.43	\$ 1,773,486.54	\$ 4,982,183.48	\$ 1,868,318.80	\$ 13,353,286.25
Asesor 7	Detallista	\$ 4,729,297.43	\$ 1,773,486.54	\$ 4,982,183.48	\$ 1,868,318.80	\$ 13,353,286.25
<b>Total</b>		<b>\$ 33,105,082.04</b>	<b>\$ 14,187,892.30</b>	<b>\$ 34,875,284.34</b>	<b>\$ 14,946,550.43</b>	<b>\$ 97,114,809.11</b>

Asesor	Canal de Venta	En Pie		Procesado		Total Mezcla
		Contado 75%	Credito 25%	Contado 75%	Credito 25%	
Asesor 1	Mayoreo	\$ 6,637,374.65	\$ 2,256,707.38	\$ 7,022,660.61	\$ 2,387,704.61	\$ 18,304,447.25
Asesor 2	Mayoreo	\$ 6,637,374.65	\$ 2,190,333.63	\$ 7,022,660.61	\$ 2,317,478.00	\$ 18,167,846.90
Asesor 3	Mayoreo	\$ 6,637,374.65	\$ 2,190,333.63	\$ 7,022,660.61	\$ 2,317,478.00	\$ 18,167,846.90
Asesor 4	Detallista	\$ 5,973,637.19	\$ 1,991,212.40	\$ 6,320,394.55	\$ 2,106,798.18	\$ 16,392,042.32
Asesor 5	Detallista	\$ 5,973,637.19	\$ 1,991,212.40	\$ 6,320,394.55	\$ 2,106,798.18	\$ 16,392,042.32
Asesor 6	Detallista	\$ 5,973,637.19	\$ 1,991,212.40	\$ 6,320,394.55	\$ 2,106,798.18	\$ 16,392,042.32
Asesor 7	Detallista	\$ 5,973,637.19	\$ 1,991,212.40	\$ 6,320,394.55	\$ 2,106,798.18	\$ 16,392,042.32
Asesor 8	Detallista	\$ 5,973,637.19	\$ 1,991,212.40	\$ 6,320,394.55	\$ 2,106,798.18	\$ 16,392,042.32
<b>Total</b>		<b>\$ 49,780,309.89</b>	<b>\$ 16,593,436.63</b>	<b>\$ 52,669,954.59</b>	<b>\$ 17,556,651.53</b>	<b>\$ 136,600,352.63</b>

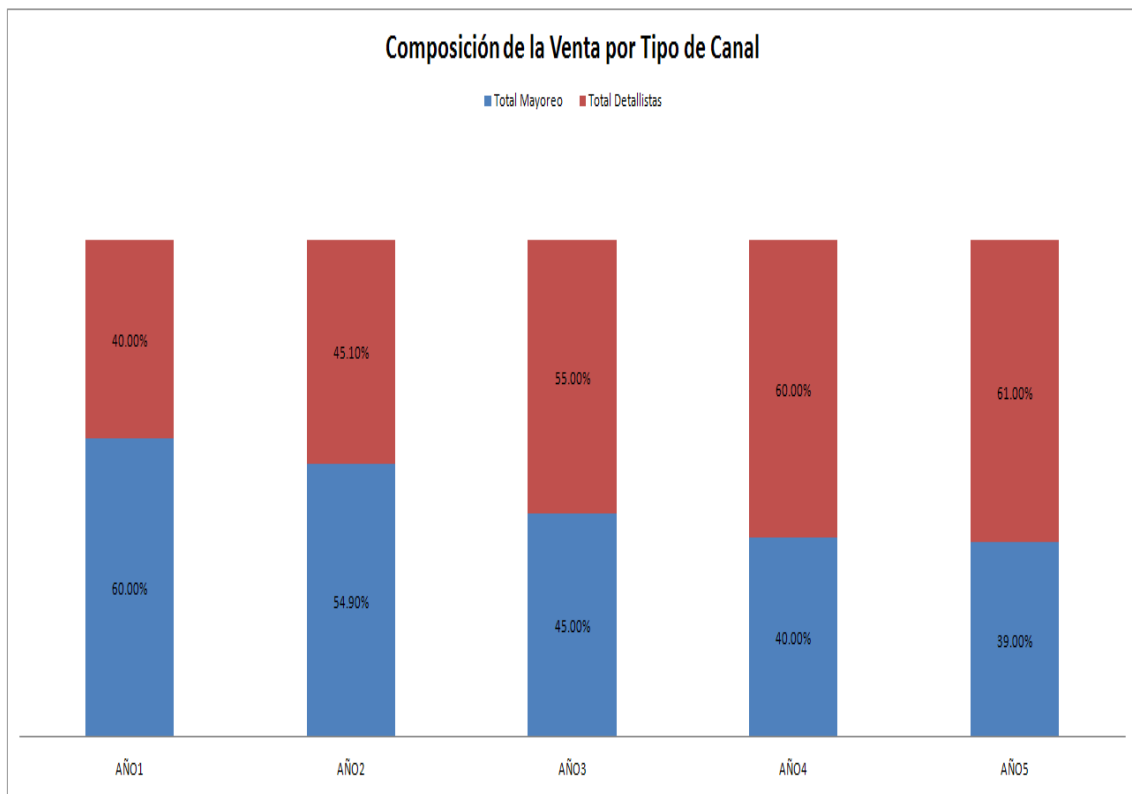
Asesor	Canal de Venta	En Pie		Procesado		Total Mezcla
		Contado 80%	Credito 20%	Contado 80%	Credito 20%	
Asesor 1	Mayoreo	\$ 6,985,137.00	\$ 2,095,541.10	\$ 7,378,050.95	\$ 2,213,415.29	\$ 18,672,144.33
Asesor 2	Mayoreo	\$ 6,985,137.00	\$ 2,095,541.10	\$ 7,378,050.95	\$ 2,213,415.29	\$ 18,672,144.33
Asesor 3	Mayoreo	\$ 6,985,137.00	\$ 2,095,541.10	\$ 7,378,050.95	\$ 2,213,415.29	\$ 18,672,144.33
Asesor 4	Mayoreo	\$ 6,985,137.00	\$ 2,095,541.10	\$ 7,378,050.95	\$ 2,213,415.29	\$ 18,672,144.33
Asesor 5	Detallista	\$ 6,668,477.45	\$ 1,471,535.53	\$ 7,043,579.31	\$ 1,554,309.40	\$ 16,737,901.69
Asesor 6	Detallista	\$ 6,649,850.42	\$ 1,462,222.01	\$ 7,023,904.51	\$ 1,544,472.00	\$ 16,680,448.94
Asesor 7	Detallista	\$ 6,649,850.42	\$ 1,462,222.01	\$ 7,023,904.51	\$ 1,544,472.00	\$ 16,680,448.94
Asesor 8	Detallista	\$ 6,649,850.42	\$ 1,462,222.01	\$ 7,023,904.51	\$ 1,544,472.00	\$ 16,680,448.94
Asesor 9	Detallista	\$ 6,649,850.42	\$ 1,462,222.01	\$ 7,023,904.51	\$ 1,544,472.00	\$ 16,680,448.94
Asesor 10	Detallista	\$ 6,649,850.42	\$ 1,462,222.01	\$ 7,023,904.51	\$ 1,544,472.00	\$ 16,680,448.94
Asesor 11	Detallista	\$ 6,649,850.42	\$ 1,462,222.01	\$ 7,023,904.51	\$ 1,544,472.00	\$ 16,680,448.94
<b>Total</b>		<b>\$ 74,508,127.95</b>	<b>\$ 18,627,031.99</b>	<b>\$ 78,699,210.15</b>	<b>\$ 19,674,802.54</b>	<b>\$ 191,509,172.62</b>

Fuente: Elaboración Propia

Composición de la Venta en tantos por cientos por tipo de canal, tipo de pago y por tipo de producto<sup>51</sup>:

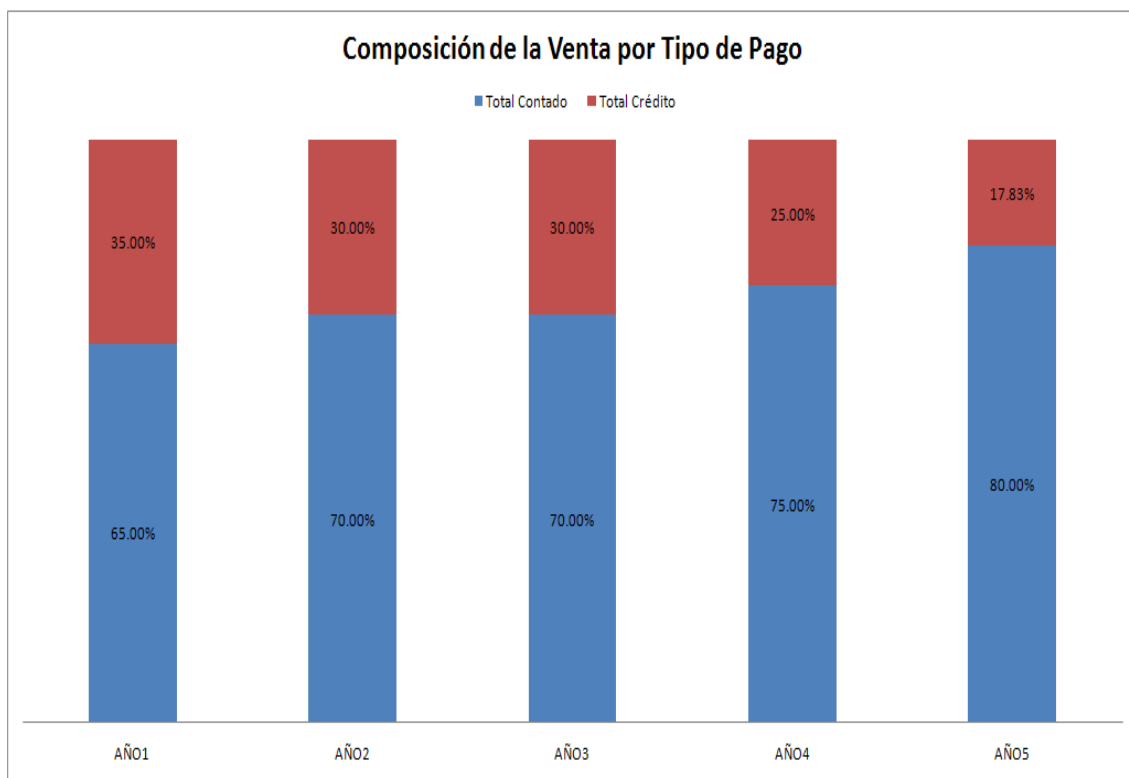
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
Total Mayoreo	60.00%	54.90%	45.00%	40.00%	39.00%	43.54%
Total Detailistas	40.00%	45.10%	55.00%	60.00%	61.00%	56.46%
Total Contado	65.00%	70.00%	70.00%	75.00%	80.00%	74.75%
Total Crédito	35.00%	30.00%	30.00%	25.00%	17.83%	25.25%
Total Pollo en Pie	48.61%	48.66%	48.70%	48.59%	48.63%	48.64%
Total Pollo Procesado	51.39%	51.34%	51.30%	51.41%	51.37%	51.36%

Fuente: Elaboración Propia

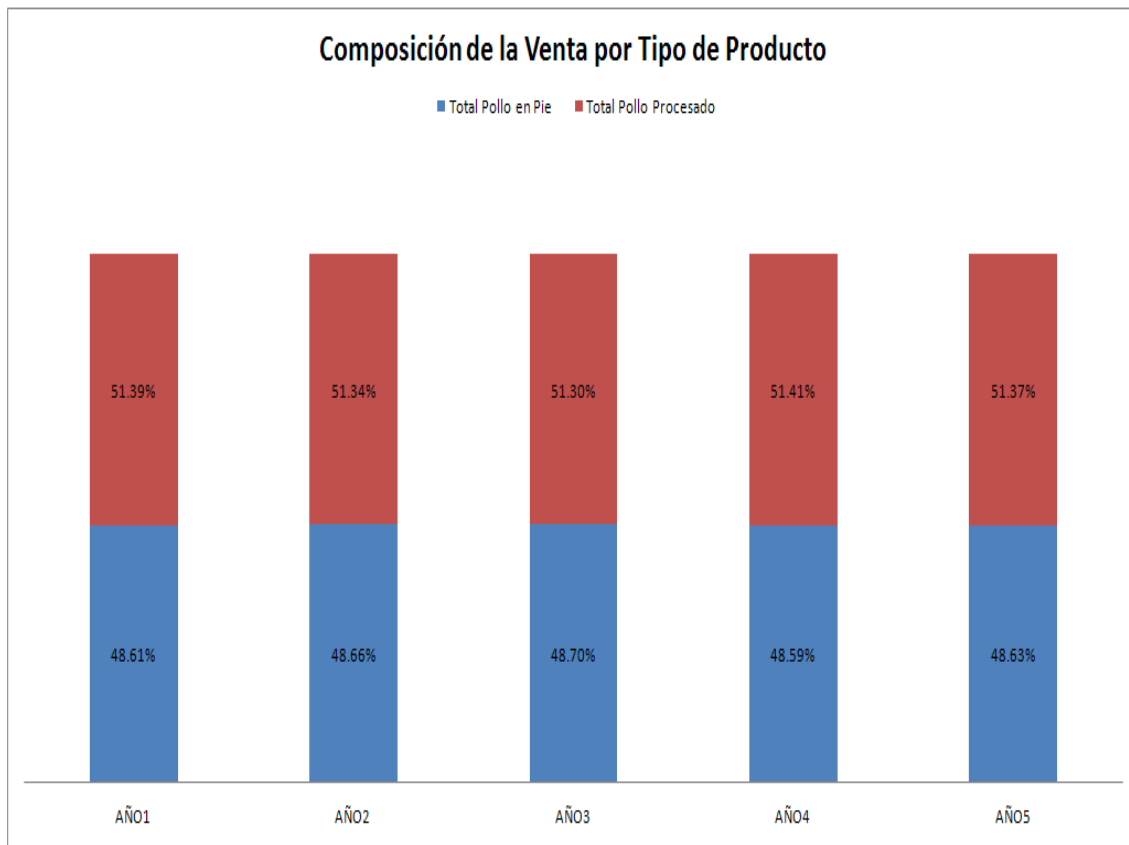


Fuente: Elaboración Propia

<sup>51</sup> Mercado, Salvador; Administración de Ventas; Ed. Thomson; México 2002.



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.3.1.3. Presupuesto de costos y gastos<sup>52</sup>.

Comenzaremos por detallar los costos de producción y administración, los cuales quedarían de la siguiente manera (los datos sombreados en amarillo representan los costos variables de producción y de administración):

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN						
AREA	CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>PRODUCCIÓN</b>						
	Gerente Operativo	\$ 10,000.00	\$ 11,500.00	\$ 16,100.00	\$ 22,540.00	\$ 29,302.00
	1) MANO DE OBRA:					
	NUEVE AYUDANTES GENERALES	\$ 36,000.00	\$ 41,400.00	\$ 49,680.00	\$ 59,616.00	\$ 77,500.80
	UN SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	\$ 6,000.00	\$ 6,900.00	\$ 8,280.00	\$ 11,592.00	\$ 15,069.60
	DOS PREPARADORES DE RUTA				\$ 16,000.00	\$ 20,800.00
	UN TRABAJADOR DE LIMPIEZA				\$ 5,000.00	\$ 6,500.00
	UN ASEGURADOR DE LA CALIDAD				\$ 8,280.00	\$ 10,764.00
	UN ASEGURADOR DE LA CALIDAD		\$ 5,750.00	\$ 6,900.00	\$ 8,280.00	\$ 10,764.00
	2) UN PESADOR POLLO VIVO	\$ 5,000.00	\$ 5,750.00	\$ 6,900.00	\$ 8,280.00	\$ 10,764.00
	3) UN PESADOR POLLO PROCESADO		\$ 5,750.00	\$ 6,900.00	\$ 8,280.00	\$ 10,764.00
	4) UN VETERINARIO				\$ 12,000.00	\$ 15,600.00
	3) DOS GRANJEROS	\$ 8,000.00	\$ 9,200.00	\$ 11,040.00	\$ 13,248.00	\$ 17,222.40
	4) LUZ	\$ 3,000.00	\$ 3,450.00	\$ 4,140.00	\$ 4,968.00	\$ 6,458.40
	5) AGUA	\$ 3,000.00	\$ 3,450.00	\$ 4,140.00	\$ 4,968.00	\$ 6,458.40
	6) GAS	\$ 3,500.00	\$ 4,025.00	\$ 4,830.00	\$ 7,245.00	\$ 9,418.50
	7) OTROS	\$ 1,500.00	\$ 1,725.00	\$ 2,070.00	\$ 2,484.00	\$ 3,229.20
	TOTAL mensual	\$ 76,000.00	\$ 98,900.00	\$ 120,980.00	\$ 192,781.00	\$ 250,615.30
	Total anual	\$ 912,000.00	\$ 1,186,800.00	\$ 1,451,760.00	\$ 2,313,372.00	\$ 3,007,383.60
<b>ADMINISTRATIVOS</b>						
	1) NOMINA:					
	GERENTE ADMINISTRATIVO*	\$ 8,000.00	\$ 9,200.00	\$ 11,040.00	\$ 16,560.00	\$ 21,528.00
	UNA SECRETARIA	\$ 5,000.00	\$ 5,750.00	\$ 6,900.00	\$ 8,970.00	\$ 11,661.00
	UN AUX ADMINISTRATIVO				\$ 7,800.00	\$ 10,140.00
	UN CAJERO	\$ 5,200.00	\$ 5,980.00	\$ 7,176.00	\$ 9,328.80	\$ 12,127.44
	GERENTE DE VENTAS*				\$ 10,000.00	\$ 13,000.00
	TRES CHOFERES VENDEDORES*	\$ 9,000.00	\$ 10,350.00	\$ 12,420.00	\$ 16,146.00	\$ 20,989.80
	TRES CHOFERES REPARTIDORES				\$ 19,500.00	\$ 25,350.00
	UN VENDEDOR ESPECIALIZADO*				\$ 7,020.00	\$ 9,126.00
	UN VENDEDOR ESPECIALIZADO*		\$ 4,500.00	\$ 5,400.00	\$ 7,020.00	\$ 9,126.00
	SUPERVISOR DE COMPRAS		\$ 8,000.00	\$ 9,600.00	\$ 12,480.00	\$ 16,224.00
	GERENTE DE CONTABILIDAD	\$ 8,000.00	\$ 9,200.00	\$ 11,040.00	\$ 14,352.00	\$ 18,657.60
	UN AUXILIAR ADMITIVO		\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,800.00	\$ 10,140.00
	UN AUXILIAR ADMITIVO				\$ 7,800.00	\$ 10,140.00
	GERENE DE MERCADOTECNIA		\$ 8,000.00	\$ 9,600.00	\$ 12,480.00	\$ 16,224.00
	UN AUXILIAR ADMITIVO		\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,800.00	\$ 10,140.00
	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS				\$ 12,480.00	\$ 16,224.00
	UN AUXILIAR ADMITIVO				\$ 7,800.00	\$ 10,140.00
	2) GASOLINA	\$ 10,800.00	\$ 12,420.00	\$ 14,904.00	\$ 19,375.20	\$ 25,187.76
	3) MANTENIMIENTO	\$ 2,000.00	\$ 2,300.00	\$ 2,760.00	\$ 3,588.00	\$ 4,664.40
	4) PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 5,000.00	\$ 7,500.00	\$ 9,000.00	\$ 11,700.00	\$ 15,210.00
	5) PAPELERIA	\$ 1,500.00	\$ 1,725.00	\$ 2,070.00	\$ 2,691.00	\$ 3,498.30
	7) OTROS	\$ 2,500.00	\$ 2,875.00	\$ 3,450.00	\$ 4,485.00	\$ 5,830.50
	TOTAL MENSUAL	\$ 57,000.00	\$ 97,800.00	\$ 117,360.00	\$ 227,176.00	\$ 295,328.80
	TOTAL ANUAL	\$ 684,000.00	\$ 1,173,600.00	\$ 1,408,320.00	\$ 2,726,112.00	\$ 3,543,945.60
	TOTAL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	\$ 1,333,000.00	\$ 1,967,000.00	\$ 2,383,400.00	\$ 4,195,700.00	\$ 5,455,944.10
		\$ 1,596,000.00	\$ 2,360,400.00	\$ 2,860,080.00	\$ 5,039,484.00	\$ 6,551,329.20

Fuente: Elaboración Propia

<sup>52</sup> Ochoa Setzer, Guadalupe; Administración Financiera; Ed. Mc Graw – Hill; México 2002

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA  
CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

El presupuesto de costos de producción y gastos de administración y ventas queda de la siguiente manera:

Presupuesto Costo de Producción Año 1

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Materia Prima	270000.00	324000.00	388800.00	466660.00	559872.00	671846.40	806215.68	967458.82	1160950.58	1393140.70	1671768.83	2006122.60	10686735.61
mano de O.D	274308.75	329170.5	395004.6	474005.52	568806.624	682667.9488	819081.5386	982897.8463	1179477.42	1415372.899	1698447.478	2038136.974	10857278.09
Gastos indirectos de Fabricación	17325	20790	24948	29937.6	35925.12	43110.144	51732.1728	62078.60736	74494.3288	89393.1946	107271.8335	128726.2002	685732.20
costos fijos de fabricación	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	780000.00
total	626633.75	738960.50	873752.60	1035503.12	1229603.74	1462524.49	1742029.39	2077435.27	2479922.32	2962906.79	3542488.15	4237985.78	23009745.90
unitario	14.47	14.22	14.01	13.84	13.69	13.57	13.47	13.39	13.32	13.26	13.21	13.17	13.42

Presupuesto de Gastos de Administración y Venta Año 1

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Variables	17325	20790	24948	29937.6	35925.12	43110.144	51732.1728	62078.60736	74494.3288	89393.1946	107271.8335	128726.2002	685732.2013
Gastos Fijos	35200	35200	35200	35200	35200	35200	35200	35200	35200	35200	35200	35200	422400
Totales	52525	55990	60148	65137.6	71125.12	78310.144	86932.1728	97278.60736	109694.329	124593.1946	142471.8335	163926.2002	1108132.201
unitario	1.21	1.08	0.96	0.87	0.79	0.73	0.67	0.63	0.59	0.56	0.53	0.51	0.65

Presupuesto Costo de Producción Año 2

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Materia Prima	2039571.60	2066320.08	2128309.68	2192158.97	2257923.74	2325661.45	2395431.30	2467294.24	2541313.06	2617552.46	2696079.03	2776961.40	28504577.02
mano de O.D	2072171.31	2099295.105	2162273.958	2227142.176	2293956.442	2362775.135	2433658.389	2506668.141	2581868.185	2659324.231	2739103.957	2821277.076	28959514.10
Gastos indirectos de Fabricación	128727.06	132588.8718	136566.538	140663.5341	144883.4401	149229.9433	153706.8416	158318.0469	163067.5883	167959.6159	172998.4044	178188.3665	1826898.24
costos fijos de fabricación	86250	86250	86250	86250	86250	86250	86250	86250	86250	86250	86250	86250	1035000.00
total	4326719.97	4384454.06	4513400.18	4646214.68	4783013.62	4923916.53	5069046.53	5218530.42	5372498.84	5531086.30	5694431.39	5862676.83	60325989.36
unitario	13.44	13.23	13.22	13.21	13.21	13.20	13.19	13.18	13.18	13.17	13.17	13.16	13.21

Presupuesto de Gastos de Administración y Venta Año 2

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Variables	30318.75	36382.5	43659	37422	44906.4	53887.68	64665.216	77598.2592	93117.91104	111741.4932	134089.7919	160907.7503	888696.7517
Gastos Fijos	70980	70980	70980	70980	70980	70980	70980	70980	70980	70980	70980	70980	851760
Totales	101298.75	107362.5	114639	108402	115886.4	124867.68	135645.216	148578.2592	164097.911	182721.4932	205069.7919	231887.7503	1740456.752
unitario	0.31	0.32	0.34	0.31	0.32	0.33	0.35	0.38	0.40	0.44	0.47	0.52	0.38



APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA  
CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

Presupuesto Costo de Producción Año 3

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Materia Prima	2869533.60	2955619.61	3044288.20	3135616.84	3229685.35	3326575.91	3426373.19	3529164.38	3635039.31	3744090.49	3856413.21	3972105.60	40724505.68
mano de O.D	2917609.86	3005138.15	3095292.3	3188151.07	3283795.6	3382309.47	3483778.75	3588292.11	3695940.88	3806819.1	3921023.68	4038654.39	41406805.36
Gastos indirectos de Fabricación	178188.78	183534.443	189040.477	194711.691	200553.042	206569.633	212766.722	219149.724	225724.215	232495.942	239470.82	246654.945	2528860.43
costos fijos de fabricación	105800	105800	105800	105800	105800	105800	105800	105800	105800	105800	105800	105800	1269600.00
total	6071132.24	6250092.21	6434420.97	6624279.60	6819833.99	7021255.01	7228718.66	7442406.22	7662504.41	7889205.54	8122707.70	8363214.93	85929771.47
unitario	13.63	13.62	13.61	13.61	13.60	13.60	13.59	13.58	13.58	13.57	13.57	13.56	13.59

Presupuesto de Gastos de Administración y Venta Año 3

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Variables	30318.75	36382.5	43659	29937.6	35925.12	43110.144	51732.1728	62078.6074	74494.3288	89393.1946	107271.834	128726.2	733029.451
Gastos Fijos	85176	85176	85176	85176	85176	85176	85176	85176	85176	85176	85176	85176	1022112
Totales	115494.75	121558.5	128835	115113.6	121101.12	128286.144	136908.173	147254.607	159670.329	174569.195	192447.834	213902.2	1755141.45
unitario	0.26	0.26	0.27	0.24	0.24	0.25	0.26	0.27	0.28	0.30	0.32	0.35	0.28

Presupuesto Costo de Producción Año 4

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Materia Prima	4036170.60	4157255.72	4281973.39	4410432.59	4542745.57	4679027.94	4819398.77	4963980.74	5112900.16	5266287.16	5424275.78	5587004.05	57281452.47
mano de O.D	4100877.462	4223903.786	4350620.899	4481139.526	4615573.712	4754040.924	4896662.151	5043562.016	5194868.876	5350714.943	5511236.391	5676573.483	58199774.17
Gastos indirectos de Fabricación	246654.87	254054.5161	261676.1516	269526.4361	277612.2292	285940.5961	294518.814	303354.3784	312455.0097	321828.66	331483.5198	341428.0254	3500533.21
costos fijos de fabricación	173116	173116	173116	173116	173116	173116	173116	173116	173116	173116	173116	173116	2077392.00
total	8556818.93	8808330.02	9067386.44	9334214.55	9609047.51	9892125.46	10183695.74	10484013.13	10793340.05	11111946.77	11440111.69	11778121.56	121059151.85
unitario	13.88	13.87	13.86	13.85	13.85	13.84	13.83	13.82	13.82	13.81	13.80	13.80	13.83

Presupuesto de Gastos de Administración y Venta Año 4

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Variables	30318.75	36382.5	43659	29937.6	35925.12	43110.144	51732.1728	62078.60736	74494.32883	89393.1946	107271.8335	128726.2002	733029.4513
Gastos Fijos	185337	185337	185337	185337	185337	185337	185337	185337	185337	185337	185337	185337	2224044
Totales	215655.75	221719.5	228996	215274.6	221262.12	228447.144	237069.1728	247415.6074	259831.3288	274730.1946	292608.8335	314063.2002	2957073.451
unitario	0.35	0.35	0.35	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.33	0.33	0.34	0.35	0.34

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

Presupuesto Costo de Producción Año 5

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Materia Prima	5675673.60	5845943.81	6021322.12	6201961.79	6388020.64	6579661.26	6777051.10	6980362.63	7189773.51	7405466.71	7627630.71	7856459.64	80549327.51
mano de O.D	5766794.77	5939798.609	6117992.567	6301532.344	6490578.315	6685295.664	6885854.534	7092430.17	7305203.08	7524359.17	7750089.94	7982592.64	81842521.79
Gastos indirectos de Fabricación	341427.24	351670.0572	362220.1589	373086.7637	384279.3666	395807.7476	407681.98	419912.439	432509.813	445485.107	458849.66	472615.15	4845545.48
costos fijos de fabricación	225046	225046	225046	225046	225046	225046	225046	225046	225046	225046	225046	225046	2700552.00
total	12008941.61	12362458.47	12726580.85	13101626.89	13487924.32	13885810.67	14295633.61	14717751.24	15152532.40	15600356.99	16061616.32	16536713.43	169937946.79
unitario	14.07	14.06	14.05	14.05	14.04	14.03	14.03	14.02	14.01	14.01	14.00	14.00	14.03

Presupuesto de Gastos de Administración y Venta Año 5

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Gastos Variables	30318.75	36382.5	43659	29937.6	35925.12	43110.144	51732.1728	62078.6074	74494.3288	89393.1946	107271.834	128726.2	733029.4513
Gastos Fijos	240939	240939	240939	240939	240939	240939	240939	240939	240939	240939	240939	240939	2891268
Totales	271257.75	277321.5	284598	270876.6	276864.12	284049.144	292671.1728	303017.607	315433.329	330332.195	348210.834	369665.2	3624297.451
unitario	0.32	0.32	0.31	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.30	0.30	0.31	0.30

Fuente: Elaboración Propia

Las variables que se usaron para determinar los costos son las siguientes:

Composicion de los Costos de Producción y Gastos de Administración						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>I. Costos Variables por unidad producida</b>						
materia prima		12.00	12.20	12.40	12.80	13.00
mano de obra directa						
gastos indirectos		0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
<b>II. Costos fijos mensuales</b>						
fabricación		65000	86250	105800	173116	225046
administración y ventas		35200	70980	85176	185337	240939
		\$ 100,200.00	\$ 157,230.00	\$ 190,976.00	\$ 358,453.00	\$ 465,985.00
<b>II. Ventas: Gastos de Administración y ventas</b>		0.04	0.05	0.05	0.06	0.07

Fuente: Elaboración Propia



El concentrado de los presupuestos de Costos de producción y Gastos de administración queda de la siguiente manera:

COSTO DE PRODUCCIÓN PROYECTADO A CINCO AÑOS						
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
MATERIA PRIMA:						
EN PIE	\$ 10,686,735.61	\$ 28,504,577.02	\$ 40,724,505.68	\$ 57,281,452.47	\$ 80,549,327.51	\$ 217,746,598.28
PROCESADO	\$ 10,857,278.09	\$ 28,959,514.10	\$ 41,406,805.36	\$ 58,199,774.17	\$ 81,842,521.79	\$ 221,265,893.52
MANO DE OD:						\$ -
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 685,732.20	\$ 1,826,898.24	\$ 2,528,860.43	\$ 3,500,533.21	\$ 4,845,545.48	\$ 13,387,569.57
COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN	\$ 780,000.00	\$ 1,035,000.00	\$ 1,269,600.00	\$ 2,077,392.00	\$ 2,700,552.00	\$ 7,862,544.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23,009,745.90</b>	<b>\$ 60,325,989.36</b>	<b>\$ 85,929,771.47</b>	<b>\$ 121,059,151.85</b>	<b>\$ 169,937,946.79</b>	<b>\$ 460,262,605.37</b>
<b>UNITARIO/KILO</b>	<b>\$ 13.42</b>	<b>\$ 13.21</b>	<b>\$ 13.59</b>	<b>\$ 13.83</b>	<b>\$ 14.03</b>	<b>\$ 13.75</b>

COSTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS PROYECTADO A CINCO AÑOS						
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
GASTOS VARIABLES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 685,732.20	\$ 888,696.75	\$ 733,029.45	\$ 733,029.45	\$ 733,029.45	\$ 3,773,517.31
GASTOS FIJOS	\$ 422,400.00	\$ 851,760.00	\$ 1,022,112.00	\$ 2,224,044.00	\$ 2,891,268.00	\$ 7,411,584.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 1,108,132.20</b>	<b>\$ 1,740,456.75</b>	<b>\$ 1,755,141.45</b>	<b>\$ 2,957,073.45</b>	<b>\$ 3,624,297.45</b>	<b>\$ 11,185,101.31</b>
<b>UNITARIO</b>	<b>\$ 0.65</b>	<b>\$ 0.38</b>	<b>\$ 0.28</b>	<b>\$ 0.34</b>	<b>\$ 0.30</b>	<b>\$ 0.33</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.3.1.4. Estado de resultados.

Estado de Resultados Proforma Año 1													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Ventas Netas	648000.00	777600.00	933120.00	1119744.00	1343692.80	1612431.36	1934897.63	2321901.16	2786281.39	3343637.67	4012245.20	4814694.24	25648165.45
costo de ventas	626633.75	738960.50	873752.60	1035603.12	1229603.74	1462524.49	1742029.39	2077435.27	2479922.32	2862806.79	3542408.15	4237985.78	23009745.90
U. B.	21366.25	38639.50	59367.40	84240.88	114089.06	149906.87	192888.24	244465.89	306359.07	380630.88	469757.06	576708.47	2638419.55
Gastos													
Administrativos	52525	55990	60148	65137.6	71125.12	78310.144	86932.1728	97278.60736	109694.3288	124593.1946	142471.8335	163926.2002	1108132.20
intereses de la deuda	0.00	40000.00	39510.22	39015.55	38515.92	38011.31	37501.64	36986.88	36466.97	35941.86	35411.50	34875.84	412237.69
U. O.	-31158.75	-57350.50	-40290.82	-19912.27	4448.01	33585.42	68454.43	110200.40	160197.77	220095.82	291873.72	377906.43	1118049.66
ISR	0	0	0	0	1245.44337	9403.917013	19167.23967	30856.11269	44855.375	61626.83061	81724.64159	105813.7996	354693.36
PTU	0	0	0	0	444.8012037	3358.54179	6845.44274	11020.04025	16019.77679	22009.58236	29187.372	37790.64273	126676.20
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 31,158.75</b>	<b>-\$ 57,350.50</b>	<b>-\$ 40,290.82</b>	<b>-\$ 19,912.27</b>	<b>\$ 2,757.77</b>	<b>\$ 20,822.96</b>	<b>\$ 42,441.74</b>	<b>\$ 68,324.25</b>	<b>\$ 99,322.62</b>	<b>\$ 136,459.41</b>	<b>\$ 180,961.71</b>	<b>\$ 234,301.98</b>	<b>\$ 636,680.10</b>

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

Estado de Resultados Proforma Año 2

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Ventas Netas	4879089.93	5025462.63	5176226.51	5331613.30	5491458.70	5656202.46	5825888.54	6000665.19	6100685.15	6366105.70	6557088.87	6753801.54	69244188.52
costo de ventas	4326719.97	4384454.06	4513400.18	4646214.68	4783013.62	4923916.53	5069046.53	5218530.42	5372498.84	5531086.30	5694431.39	5862676.83	60325989.36
U. B.	552369.96	641008.57	662826.33	685298.62	708445.08	732285.93	756842.01	782134.77	808186.31	835019.40	862657.48	891124.71	8918199.16
Gastos													
Administrativos	101298.75	107362.5	114639	108402	115886.4	124867.68	135645.216	148578.2592	164097.911	182721.4932	205069.7919	231887.7503	1740456.752
intereses de la deuda	34334.81992	33788.39021	33236.49621	32679.08326	32116.09619	31547.47924	30973.17613	30393.12998	29807.28337	29215.5783	28617.95618	28014.35783	374723.8468
U. O.	416736.39	499857.68	514950.83	544217.54	560442.58	575870.77	590223.62	603163.38	614281.12	623082.33	628969.73	631222.60	6803018.56
ISR	116686.1892	139960.1508	144186.2331	152380.9099	156923.9226	161243.8156	165262.6122	168885.7459	171998.7125	174463.0519	176111.5254	176742.3275	1904845.197
PTU	41673.63901	49985.76813	51495.08324	54421.75352	56044.25809	57587.07701	59022.36151	60316.33783	61428.11161	62308.23282	62896.97337	63122.25981	680301.856
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 258,376.56</b>	<b>\$ 309,911.76</b>	<b>\$ 319,269.52</b>	<b>\$ 337,414.87</b>	<b>\$ 347,474.40</b>	<b>\$ 357,039.88</b>	<b>\$ 365,938.64</b>	<b>\$ 373,961.29</b>	<b>\$ 380,854.29</b>	<b>\$ 386,311.04</b>	<b>\$ 389,961.23</b>	<b>\$ 391,358.01</b>	<b>\$ 4,217,871.51</b>

Estado de Resultados Proforma Año 3

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Ventas Netas	6842911.98	7048199.34	7259645.32	7477434.68	7701757.72	7932810.45	8170794.76	8415918.61	8668396.17	8928448.05	9196301.49	9472190.54	97114809.11
costo de ventas	6071132.24	6250092.21	6434420.97	6624279.60	6819833.99	7021255.01	7228718.66	7442406.22	7662504.41	7889205.54	8122707.70	8363214.93	85929771.47
U. B.	771779.74	798107.13	825224.35	853155.08	881923.73	911555.44	942076.11	973512.39	1005891.76	1039242.51	1073593.79	1108975.60	11185037.63
Gastos													
Administrativos	115494.75	121558.5	128835	115113.6	121101.12	128286.144	136908.1728	147254.6074	159670.3288	174569.1946	192447.8335	213902.2002	1755141.451
intereses de la deuda	27404.72	26788.99	26167.10	25539.00	24904.61	24263.88	23616.74	22963.13	22302.98	21636.23	20962.82	20282.67	286832.8781
U. O.	628880.27	649759.64	670222.24	712502.48	735918.00	759005.42	781551.19	803294.65	823918.45	843037.08	860183.14	874790.73	9143063.30
ISR	176086.475	181932.6995	187662.228	199500.6945	206057.0401	212521.5177	218834.3343	224922.5028	230697.1659	236050.3838	240851.2783	244941.4054	2560057.725
PTU	62888.0268	64975.96409	67022.22429	71250.24802	73591.80005	75900.54202	78155.11938	80329.46529	82391.84497	84303.70849	86018.31369	87479.07336	914306.3305
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 389,905.77</b>	<b>\$ 402,850.98</b>	<b>\$ 415,537.79</b>	<b>\$ 441,751.54</b>	<b>\$ 456,269.16</b>	<b>\$ 470,583.36</b>	<b>\$ 484,561.74</b>	<b>\$ 498,042.68</b>	<b>\$ 510,829.44</b>	<b>\$ 522,682.99</b>	<b>\$ 533,313.54</b>	<b>\$ 542,370.25</b>	<b>\$ 5,668,699.25</b>

Estado de Resultados Proforma Año 4

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
Ventas Netas	9625145.72	9913900.09	10211317.10	10517656.61	10833186.31	11158181.90	11492927.35	11837715.18	12192846.63	12568632.03	12936390.99	13322452.72	136600352.63
costo de ventas	8556818.93	8808330.02	9067386.44	9334214.55	9609047.51	9892125.46	10183895.74	10484013.13	10793340.05	11111946.77	11440111.69	11778121.56	121058151.85
U. B.	1068326.79	1105570.07	1143930.66	1183442.06	1224138.80	1266056.44	1309231.62	1353702.04	1399506.58	1446685.26	1495279.30	1545331.16	15541200.78
Gastos													
Administrativos	215655.75	221719.5	228996	215274.6	221262.12	228447.144	237069.1728	247415.6074	259831.3288	274730.1946	292608.8335	314063.2002	2957073.451
intereses de la deuda	19595.72	18901.90	18201.14	17493.37	16778.53	16056.53	15327.32	14590.82	13846.95	13095.64	12336.82	11570.41	187795.1346
U. O.	833075.32	864948.68	896733.52	950674.08	986098.15	1021562.76	1056835.12	1091695.62	1125828.31	1158859.43	1190333.65	1219697.55	12396332.20
ISR	233261.0905	242185.6297	251085.3852	26188.7438	276107.4822	286034.7738	295913.8337	305674.7733	315231.9264	324480.6401	333293.4218	341515.3144	3470973.015
PTU	83307.53231	86494.86776	89673.35187	95067.40849	98609.81508	102156.2763	105683.512	109169.5619	112582.8309	115885.9429	119033.3649	121969.7551	1239633.22
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 516,506.70</b>	<b>\$ 536,268.18</b>	<b>\$ 555,974.78</b>	<b>\$ 589,417.93</b>	<b>\$ 611,380.85</b>	<b>\$ 633,362.71</b>	<b>\$ 655,237.77</b>	<b>\$ 676,851.28</b>	<b>\$ 698,013.55</b>	<b>\$ 718,492.85</b>	<b>\$ 738,006.86</b>	<b>\$ 756,212.48</b>	<b>\$ 7,685,725.96</b>

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

Estado de Resultados Proforma Año 5

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Ventas Netas	13494135.69	13898959.76	14315928.55	14745406.41	15187768.60	15643401.66	16112703.71	16596084.82	17093967.37	17606786.39	18134989.98	18679039.68	191509172.62
costo de ventas	12008941.61	12362458.47	12726580.85	13101626.89	13487924.32	13885810.67	14295633.61	14717751.24	15152532.40	15600356.99	16061816.32	16538713.43	169937946.79
U. B.	1485194.08	1536501.29	1589347.71	1643779.52	1699844.28	1757590.99	1817070.10	1878333.58	1941434.97	2006429.40	2073373.66	2142326.25	21571225.83
Gastos													
Administrativos	271257.75	277321.5	284598	270876.6	276864.12	284049.144	292671.1728	303017.6074	315433.3288	330332.1946	348210.8335	363665.2002	3624297.451
intereses de la deuda	10796.33	10014.52	9224.89	8427.36	7621.85	6808.29	5986.60	5156.69	4318.48	3471.88	2616.82	2634.18	77077.89
U. O.	1203140.00	1249165.27	1295524.82	1364475.56	1415358.31	1466733.55	1518412.33	1570159.29	1621683.17	1672625.32	1722546.00	1770026.87	17869850.48
ISR	336879.2	349766.2748	362746.9492	382053.1564	396300.3264	410685.3947	425155.4519	439644.6008	454071.2864	468335.0902	482312.8812	495607.5233	5003558.135
PTU	120314	124916.5267	129552.4819	136447.5559	141535.8309	146673.3552	151841.2328	157015.9289	162168.3166	167262.5322	172254.6004	177002.6869	1786985.048
Utilidad Neta	\$745,946.80	\$774,482.47	\$803,225.39	\$845,974.85	\$877,522.15	\$909,374.80	\$941,415.64	\$973,498.76	\$1,005,443.56	\$1,037,027.70	\$1,067,978.52	\$1,097,416.66	\$11,079,307.30

Fuente: Elaboración Propia

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A CINCO AÑOS						
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS	TOTAL
VENTAS NETAS	\$ 25,648,165.45	\$ 69,244,188.52	\$ 97,114,809.11	\$ 136,600,352.63	\$ 191,509,172.62	\$ 520,116,688.33
COSTO DE VENTAS	\$ 21,544,013.70	\$ 57,464,091.12	\$ 82,131,311.04	\$ 115,481,226.64	\$ 162,391,849.31	\$ 439,012,491.81
UTILIDAD BRUTA	\$ 4,104,151.75	\$ 11,780,097.40	\$ 14,983,498.07	\$ 21,119,125.99	\$ 29,117,323.31	\$ 81,104,196.52
GASTOS						
COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN	\$ 780,000.00	\$ 1,035,000.00	\$ 1,269,600.00	\$ 2,077,392.00	\$ 2,700,552.00	\$ 7,862,544.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 422,400.00	\$ 851,760.00	\$ 1,022,112.00	\$ 2,224,044.00	\$ 2,891,268.00	\$ 7,411,584.00
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 685,732.20	\$ 1,826,898.24	\$ 2,528,860.43	\$ 3,500,533.21	\$ 4,845,545.48	\$ 13,387,569.57
GASTOS VARIABLES DE ADMINISTRACIÓN	\$ 685,732.20	\$ 888,696.75	\$ 733,029.45	\$ 733,029.45	\$ 733,029.45	\$ 3,773,517.31
INTERESES DE LA DEUDA	\$ 412,237.69	\$ 374,723.85	\$ 286,832.88	\$ 187,795.13	\$ 77,077.89	\$ 1,338,667.44
DEPRECIACIÓN	\$ 384,700.00	\$ 384,700.00	\$ 384,700.00	\$ 500,200.00	\$ 384,700.00	\$ 2,039,000.00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 733,349.66	\$ 6,418,318.56	\$ 8,758,363.30	\$ 11,896,132.20	\$ 17,485,150.48	\$ 45,291,314.20
ISR 28%	\$ 354,693.36	\$ 1,797,129.20	\$ 2,452,341.73	\$ 3,330,917.01	\$ 4,895,842.14	\$ 12,830,923.43
PTU 10%	\$ 126,676.20	\$ 641,831.86	\$ 875,836.33	\$ 1,189,613.22	\$ 1,748,515.05	\$ 4,582,472.65
UTILIDAD NETA	\$ 251,980.10	\$ 3,979,357.51	\$ 5,430,185.25	\$ 7,375,601.96	\$ 10,840,793.30	\$ 27,877,918.12
Por acción	\$ 2.52	\$ 39.79	\$ 54.30	\$ 73.76	\$ 108.41	
Número de acciones	100,000.00					

Fuente: Elaboración Propia

- Las utilidades proyectadas<sup>53</sup> crecen en proporción de 7 veces a 1 en promedio por año, con respecto a la utilidad inicial.
- El primer año la utilidad neta asciende al 3% de las ventas netas.
- El quinto año la utilidad neta asciende al 5.66% de las ventas netas.

<sup>53</sup> Ochoa Setzer, Guadalupe; "Estado de Resultados", en: Administración Financiera; Ed. Mc Graw – Hill; México 2002.

### 3.2.3.1.5. Balance General Proforma<sup>54</sup>

DISTRIBUIDORA SUPER POLLO SA DE CV						
Estados Financieros profroma: Balance General						
	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Activo</b>						
Caja y bancos	\$ 3,645,217.44	\$ 6,514,921.81	\$ 5,105,833.59	\$ 6,376,492.76	\$ 6,786,547.55	
Ctas por cobrar	\$ 160,489.81	\$ 192,587.77	\$ 231,105.32	\$ 666,172.64	\$ 933,951.98	
Almacén	\$ 641,959.23	\$ 1,350,760.31	\$ 1,420,828.58	\$ 1,554,402.82	\$ 1,867,903.97	
<b>Total activo Circulante</b>	<b>\$ 4,447,666.48</b>	<b>\$ 8,058,269.89</b>	<b>\$ 6,757,767.49</b>	<b>\$ 8,597,068.21</b>	<b>\$ 9,588,403.50</b>	
<b>Activo Fijo</b>						
Terreno	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00	\$ 3,800,000.00	
Maquinaria y Equipo	\$ 2,632,000.00	\$ 2,632,000.00	\$ 2,632,000.00	\$ 2,632,000.00	\$ 2,632,000.00	
Equipo de Transporte	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 900,000.00	\$ 1,800,000.00	
Equipo de Cómputo	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 60,000.00	\$ 120,000.00	
Dep. acumulada	-\$ 384,700.00	-\$ (384,700.00)	-\$ (384,700.00)	-\$ (500,200.00)	-\$ (384,700.00)	
Edificio	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$ 9,527,300.00</b>	<b>\$ 9,527,300.00</b>	<b>\$ 9,527,300.00</b>	<b>\$ 9,891,800.00</b>	<b>\$ 10,967,300.00</b>	
<b>Activo Diferido</b>						
Pago de seguros	\$ 33,000.00	\$ 34,320.00	\$ 35,692.80	\$ 74,241.02	\$ 77,210.66	
Publicidad	\$ 256,481.65	\$ 692,441.89	\$ 1,942,296.18	\$ 2,732,007.05	\$ 3,830,183.45	
Inversiones		\$ 251,980.10	\$ 1,989,678.75	\$ 2,715,092.62	\$ 2,212,680.59	
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$ 289,481.65</b>	<b>\$ 978,741.99</b>	<b>\$ 3,967,667.74</b>	<b>\$ 5,521,340.70</b>	<b>\$ 6,120,074.71</b>	
<b>Total activo</b>	<b>\$ 14,264,448.13</b>	<b>\$ 18,564,311.87</b>	<b>\$ 20,252,735.23</b>	<b>\$ 24,010,208.91</b>	<b>\$ 26,675,778.21</b>	
<b>Pasivo</b>						
Cuentas por pagar	\$ 641,959.23	\$ 1,350,760.31	\$ 1,420,828.58	\$ 1,554,402.82	\$ 1,867,903.97	
Otras ctas. Por pagar	\$ 15,815.44					
Contrib. Por pagar	\$ 354,693.36	\$ 1,797,129.20	\$ 2,452,341.73	\$ 4,895,842.14	\$ 4,895,842.14	
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 1,012,468.03</b>	<b>\$ 3,147,889.50</b>	<b>\$ 3,873,170.31</b>	<b>\$ 6,450,244.95</b>	<b>\$ 6,763,746.10</b>	
Deuda	\$ 5,000,000.00	\$ 4,021,245.00	\$ 2,953,512.00	\$ 1,885,779.00	\$ 818,046.00	
<b>Pasivo Fijo</b>	<b>\$ 5,000,000.00</b>	<b>\$ 4,021,245.00</b>	<b>\$ 2,953,512.00</b>	<b>\$ 1,885,779.00</b>	<b>\$ 818,046.00</b>	
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 6,012,468.03</b>	<b>\$ 7,169,134.50</b>	<b>\$ 6,826,682.31</b>	<b>\$ 8,336,023.95</b>	<b>\$ 7,581,792.10</b>	
<b>Capital Contable</b>						
Capital social	\$ 8,000,000.00	\$ 7,415,819.86	\$ 8,000,000.00	\$ 8,000,000.00	\$ 8,000,000.00	
Resultado de ejercicio	\$ 251,980.10	\$ 3,979,357.51	\$ 5,430,185.25	\$ 7,375,601.96	\$ 10,840,793.30	
Resultado de ejercicios anteriores		0.00				
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$ 8,251,980.10</b>	<b>\$ 11,395,177.37</b>	<b>\$ 13,430,185.25</b>	<b>\$ 15,375,601.96</b>	<b>\$ 18,840,793.30</b>	
<b>Suma Pasivo más Capital</b>	<b>\$ 14,264,448.13</b>	<b>\$ 18,564,311.87</b>	<b>\$ 20,256,867.55</b>	<b>\$ 23,711,625.91</b>	<b>\$ 26,422,585.40</b>	

Fuente: Elaboración Propia

<sup>54</sup> Ochoa Setzer, Guadalupe; "Estado de Situación Financiera o Balance General", en: Administración Financiera; Ed. Mc Graw – Hill; México 2002.

Nuestros activos son mayores tres veces contra nuestros pasivos, es decir tengo 3 pesos para pagar cada peso que debo.

Con relación a la determinación del balance general de la compañía es importante mencionar lo siguiente:

- Los activos fijos de la compañía ascienden a \$9'527 Miles de pesos
- El préstamo inicial asciende a \$4'000 Miles de pesos
- El capital social de la compañía tiene un valor de \$8'000 Miles de pesos

### 3.2.3.1.6. Análisis de las principales razones financieras.

- Con relación a la aplicación de las razones financieras<sup>55</sup>, la compañía muestra estar sana en su operación,

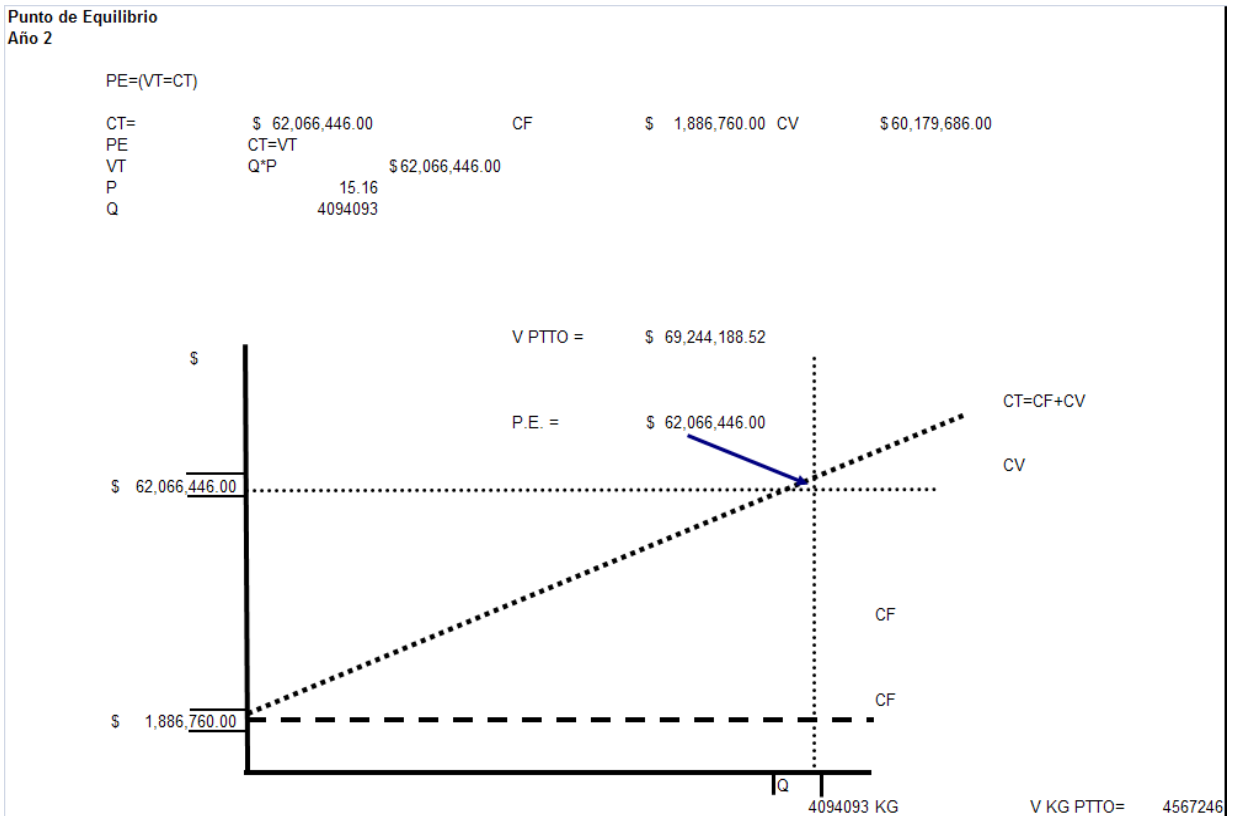
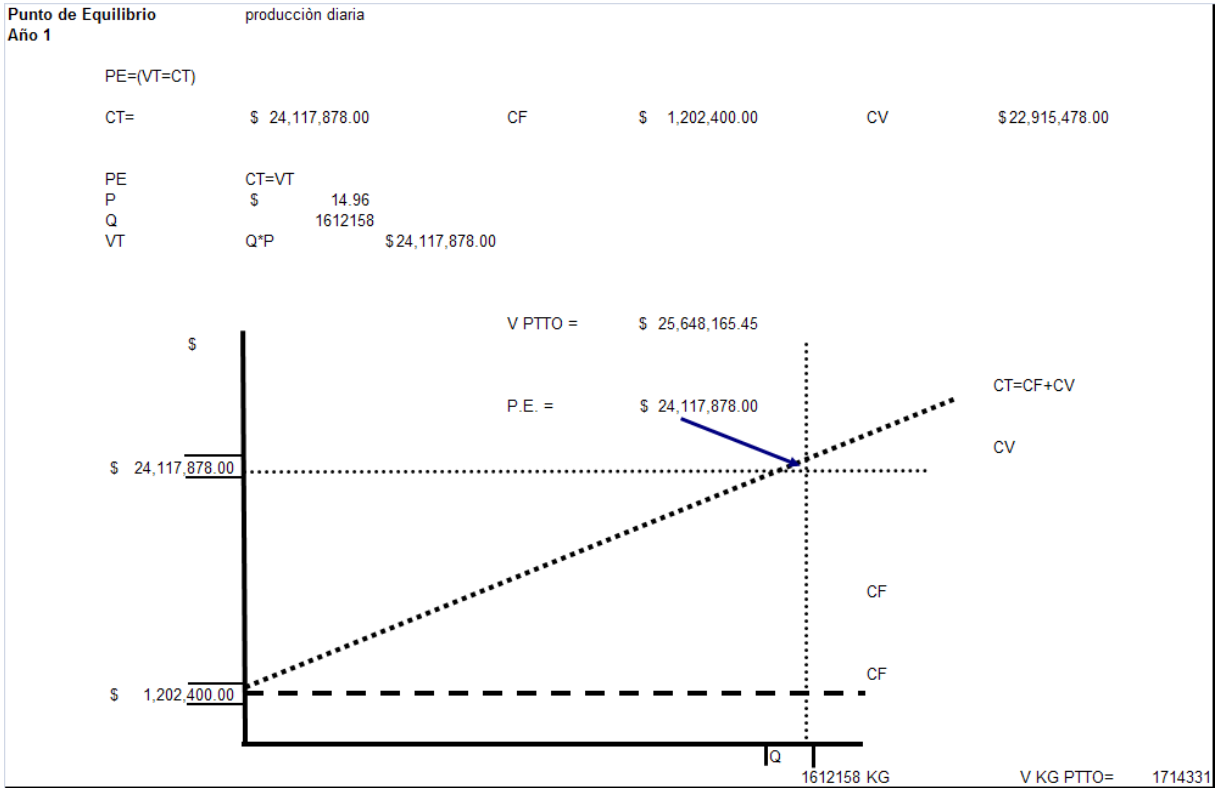
RAZONES SIMPLES	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón de Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	5.12	2.56	1.74	1.33	1.42
Prueba del Ácido	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	4.49	2.13	1.38	1.09	1.14
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0.40	0.37	0.34	0.35	0.28
Razón de Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	0.67	0.60	0.51	0.54	0.40
Razón de Capital de Trabajo	$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$	4173021	4910380	2884597	2146823	2824657
Razón de Capital a activo	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo Total}}$	0.60	0.62	0.66	0.64	0.71
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$	39.95	51.26	68.35	87.88	102.53
Rotación de Cuenta por Cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}} \times 360 \text{ días}$	6.44	3.34	2.86	7.02	8.78
Razón del Índice de Productividad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$	\$ 0.03	\$ 0.33	\$ 0.40	\$ 0.48	\$ 0.58

Fuente: Elaboración Propia

<sup>55</sup> Perdomo Moreno Abraham; "Procedimientos de Razones simples", en: Análisis e Interpretación de Estados Financieros; Ed. ECASA; 2ª Edición; México 1995.



3.2.3.1.7. Punto de Equilibrio.

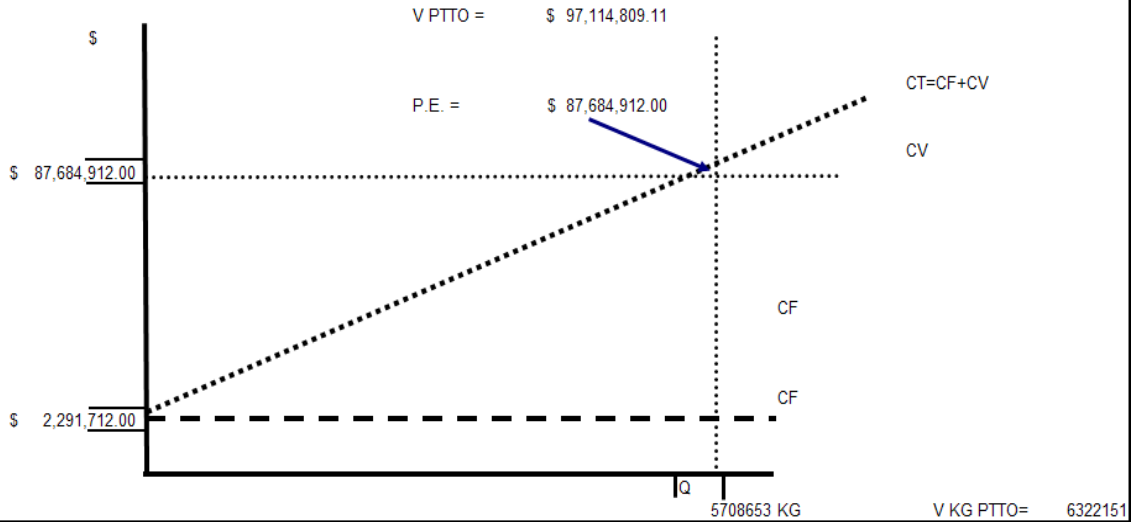


APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

Punto de Equilibrio  
Año 3

$PE=(VT=CT)$

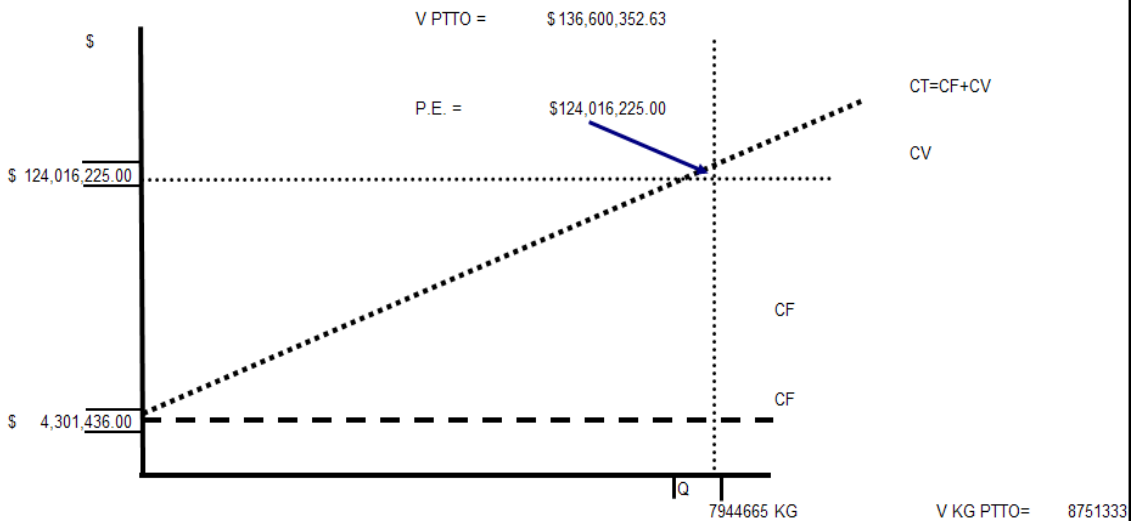
CT=	\$ 87,684,912.00	CF	\$ 2,291,712.00	CV	\$ 85,393,200.00
PE	CT=VT				
VT	Q*P	\$87,684,912.00			
P	15.36				
Q	5708653				

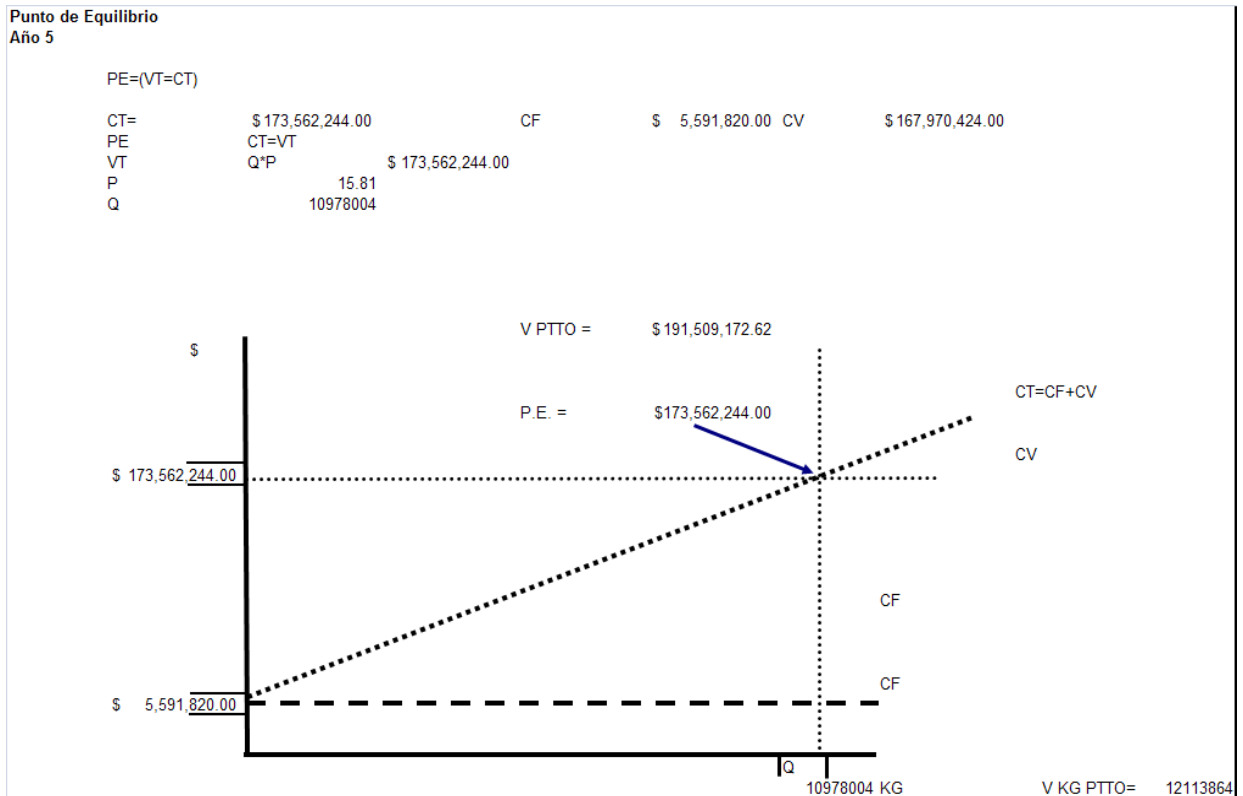


Punto de Equilibrio  
Año 4

$PE=(VT=CT)$

CT=	\$ 124,016,225.00	CF	\$ 4,301,436.00	CV	\$ 119,714,789.00
PE	CT=VT				
VT	Q*P	\$ 124,016,225.00			
P	15.61				
Q	7944665				





Fuente: Elaboración Propia

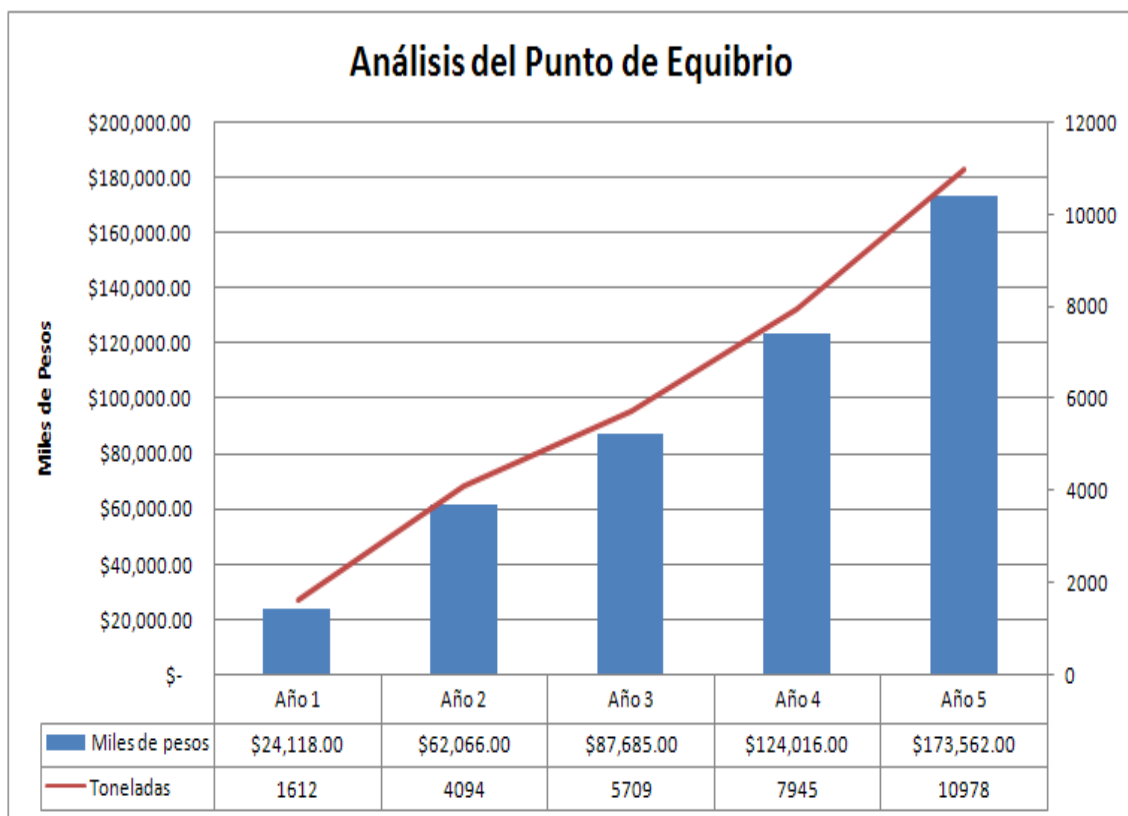
El Punto de Equilibrio proyectado a cinco años queda de la siguiente manera<sup>56</sup>

Distribuidora de Aves El Súper Pollo S.A. de C.V.						
Análisis del Punto de Equilibrio						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Miles de pesos	\$ 24,118.00	\$ 62,066.00	\$ 87,685.00	\$ 124,016.00	\$ 173,562.00	
Toneladas	1612	4094	5709	7945	10978	
Vtas estimadas Miles \$	\$ 25,648.00	\$ 69,244.00	\$ 97,115.00	\$ 136,600.00	\$ 191,509.00	
Vtas estimadas Ton	1715	4567	6322	8751	12114	

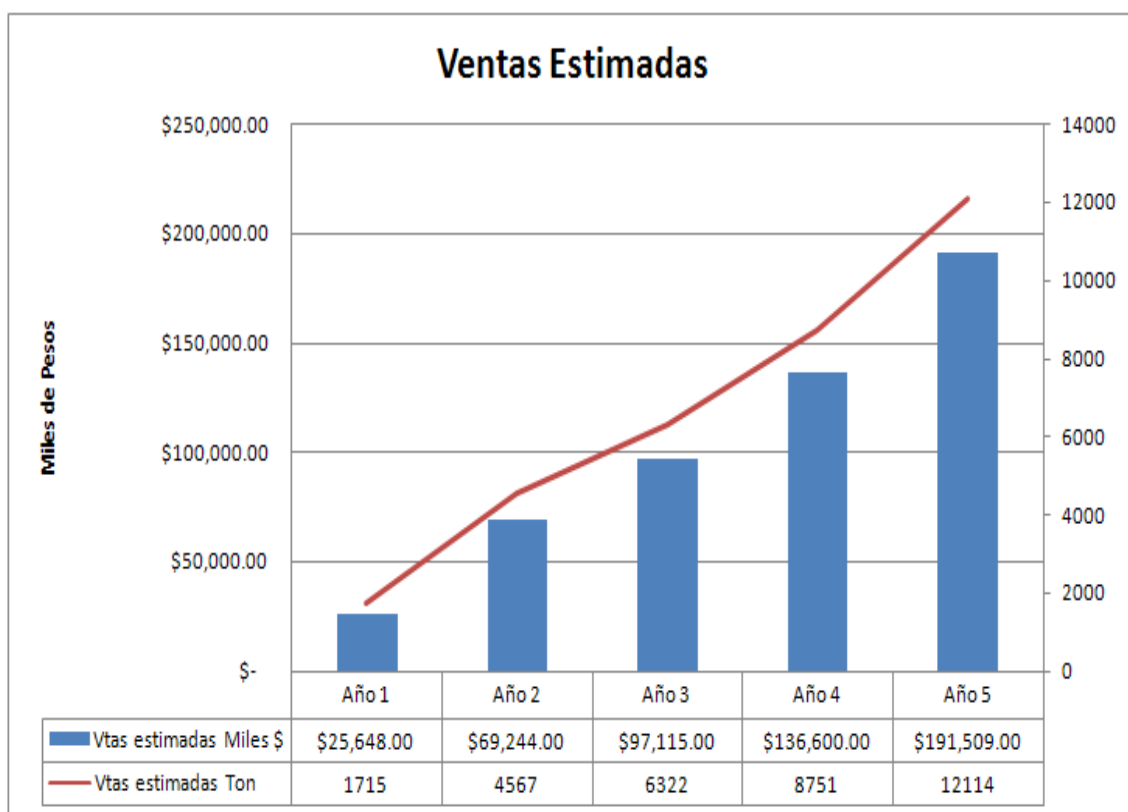
Fuente: Elaboración Propia

<sup>56</sup> Perdomo Moreno Abraham; "Procedimiento del Punto de Equilibrio", en: Análisis e Interpretación de Estados Financieros; Ed. ECASA; 2ª Edición; México 1995.

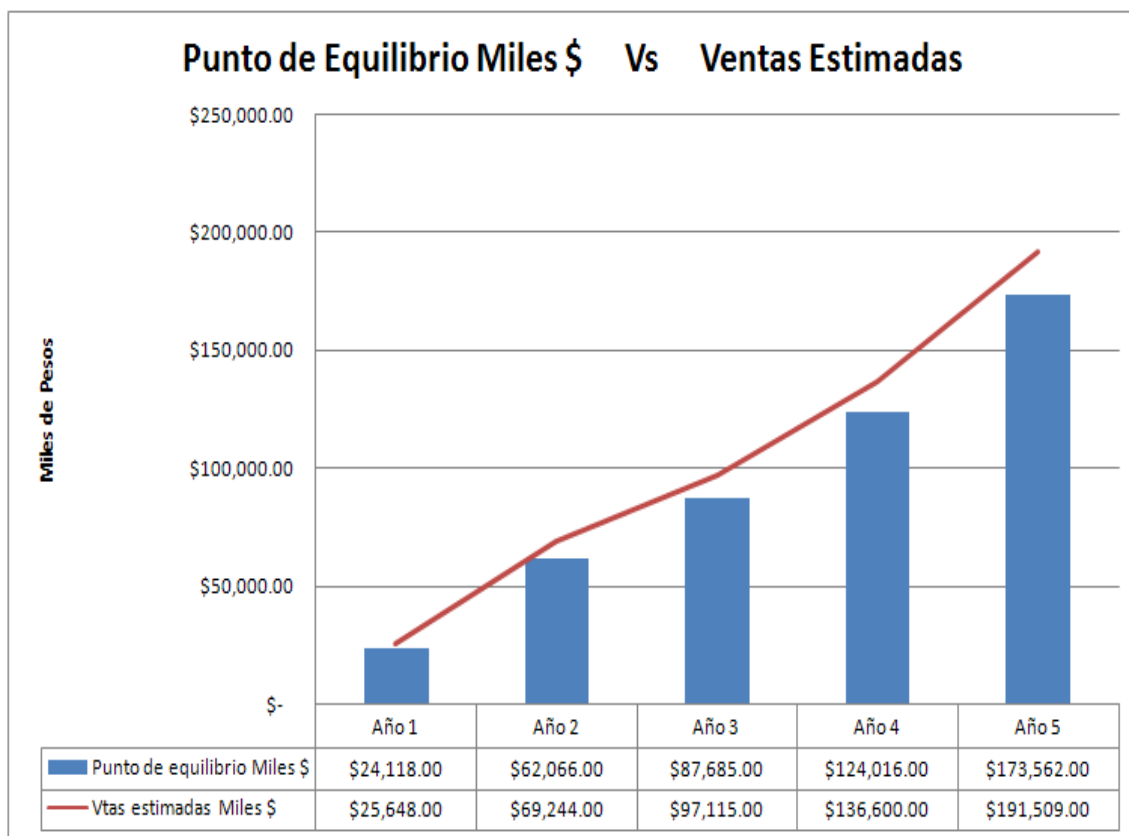




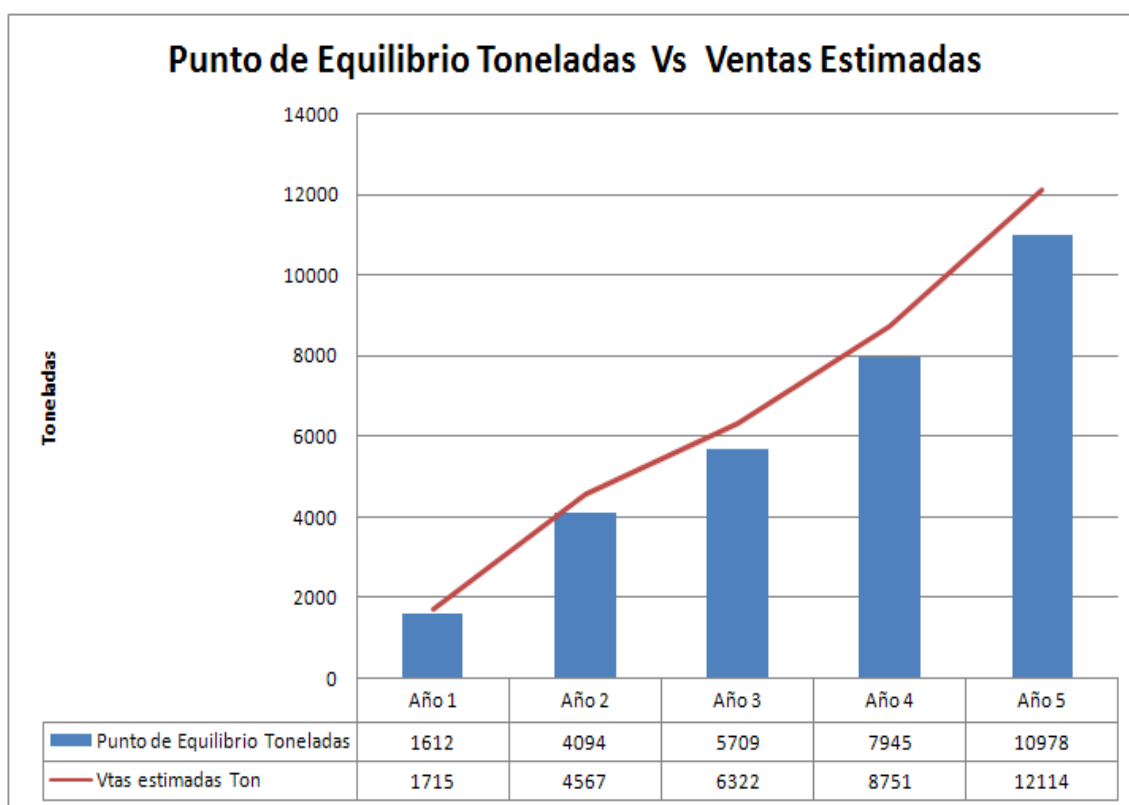
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL MARKETING PLAN PARA LA  
CREACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN: "DISTRIBUIDORA DE AVES EL SUPER POLLO S.A.DE C.V."

3.2.3.1.8. Flujo de efectivo.

DISTRIBUIDORA SUPER POLLO SA DE CV						
B. Estimaciones financieras presupuestadas						
1. Presupuesto de materiales comprados e inventarios						
En pie	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Año 4	Año 5	
	\$ 21,544,013.70	\$ 57,464,091.12	\$ 82,131,311.04	\$ 115,481,226.64	\$ 162,391,849.31	
1.3 Materiales disp. Para uso	\$ 21,544,013.70	\$ 57,464,091.12	\$ 82,131,311.04	\$ 115,481,226.64	\$ 162,391,849.31	
1.4 Menos inv. Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
1.5 Presupuesto de compra de materiales	\$ 21,544,013.70	\$ 57,464,091.12	\$ 82,131,311.04	\$ 115,481,226.64	\$ 162,391,849.31	
2. Origen de los costos operativos presupuestos:						
	Total	Ctas por pagar				
AÑO 1						
2.1. Compra materiales	\$ 21,544,013.70	\$ 21,544,013.70				
2.2. Mano de obra directa	\$ 780,000.00	\$ 780,000.00				
2.3. Gastos ind. De fabricación	\$ 685,732.20	\$ 685,732.20				
2.4. Gastos de venta y Administración	\$ 1,108,132.20	\$ 1,108,132.20				
2.5 Total	\$ 24,117,878.10	\$ 24,117,878.10				
AÑO 2						
2.1. Compra materiales	\$ 57,464,091.12	\$ 57,464,091.12				
2.2. Mano de obra directa	\$ 1,035,000.00	\$ 1,035,000.00				
2.3. Gastos ind. De fabricación	\$ 1,826,898.24	\$ 1,826,898.24				
2.4. Gastos de venta y Administración	\$ 1,740,456.75	\$ 1,740,456.75				
2.5 Total	\$ 62,066,446.11	\$ 62,066,446.11				
AÑO 3						
2.1. Compra materiales	\$ 82,131,311.04	\$ 82,131,311.04				
2.2. Mano de obra directa	\$ 1,269,600.00	\$ 1,269,600.00				
2.3. Gastos ind. De fabricación	\$ 2,528,860.43	\$ 2,528,860.43				
2.4. Gastos de venta y Administración	\$ 1,755,141.45	\$ 1,755,141.45				
2.5 Total	\$ 87,684,912.92	\$ 87,684,912.92	\$ -	\$ -	\$ -	
AÑO 4						
2.1. Compra materiales	\$ 115,481,226.64	\$ 115,481,226.64				
2.2. Mano de obra directa	\$ 2,077,392.00	\$ 2,077,392.00				
2.3. Gastos ind. De fabricación	\$ 3,500,533.21	\$ 3,500,533.21				
2.4. Gastos de venta y Administración	\$ 2,957,073.45	\$ 2,957,073.45				
2.5 Total	\$ 124,016,225.30	\$ 124,016,225.30	\$ -	\$ -	\$ -	
AÑO 5						
2.1. Compra materiales	\$ 162,391,849.31	\$ 162,391,849.31				
2.2. Mano de obra directa	\$ 2,700,552.00	\$ 2,700,552.00				
2.3. Gastos ind. De fabricación	\$ 4,845,545.48	\$ 4,845,545.48				
2.4. Gastos de venta y Administración	\$ 3,624,297.45	\$ 3,624,297.45				
2.5 Total	\$ 173,562,244.24	\$ 173,562,244.24	\$ -	\$ -	\$ -	
	AÑO 1	AÑO 2	Año 3	Año 4	Año 5	
3. Pago de cuentas por pagar						
3.1 Saldo al principio año	\$ 641,959.23	\$ 1,350,760.31	\$ 1,420,828.58	\$ 1,554,402.82	\$ 1,867,903.97	
3.2 Incremento	\$ 24,117,878.10	\$ 62,066,446.11	\$ 87,684,912.92	\$ 124,016,225.30	\$ 173,562,244.24	
3.3 Subtotal	\$ 24,759,837.33	\$ 63,417,206.42	\$ 89,105,741.51	\$ 125,570,628.11	\$ 175,430,148.21	
3.4 Sdo. Estimado final	\$ 641,959.23	\$ 1,350,760.31	\$ 1,420,828.58	\$ 1,554,402.82	\$ 1,867,903.97	
3.5 Pagos	\$ 24,117,878.10	\$ 62,066,446.11	\$ 87,684,912.92	\$ 124,016,225.30	\$ 173,562,244.24	
4. Pagos anticipados						
4.1 Saldo inicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
4.2 Pagos estimados	\$ 947,256.33	\$ 2,077,522.19	\$ 3,398,817.56	\$ 4,360,650.89	\$ 5,775,298.09	
4.3 Subtotal	\$ 947,256.33	\$ 2,077,522.19	\$ 3,398,817.56	\$ 4,360,650.89	\$ 5,775,298.09	
4.4 Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
4.5 Saldo final	\$ 947,256.33	\$ 2,077,522.19	\$ 3,398,817.56	\$ 4,360,650.89	\$ 5,775,298.09	
5. Impuestos presupuestados						
5.1 Sdo al inicio año	\$ 354,693.36	\$ 1,797,129.20	\$ 2,452,341.73	\$ 3,330,917.01	\$ 4,895,842.14	
5.2 Provisión anual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
5.3 Subtotal	\$ 354,693.36	\$ 1,797,129.20	\$ 2,452,341.73	\$ 3,330,917.01	\$ 4,895,842.14	
5.4 Anticipo a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
5.5 Saldo final por pagar	\$ 354,693.36	\$ 1,797,129.20	\$ 2,452,341.73	\$ 3,330,917.01	\$ 4,895,842.14	
6. Estimación de cobros						
6.1 Saldo al inicio de año	\$ -	\$ 641,959.23	\$ 1,350,760.31	\$ 1,420,828.58	\$ 1,554,402.82	
6.2 Cobro ventas	\$ 25,648,165.45	\$ 69,244,188.52	\$ 97,114,809.11	\$ 136,600,352.63	\$ 191,509,172.62	
6.4 Total de cobranzas anual	\$ 25,648,165.45	\$ 69,886,147.75	\$ 98,465,569.42	\$ 138,021,181.21	\$ 193,063,575.44	
7. Saldo de cuentas por cobrar						
7.1 Saldo al inicio	\$ 25,648,165.45	\$ 69,886,147.75	\$ 98,465,569.42	\$ 138,021,181.21	\$ 193,063,575.44	
7.2 Ventas a crédito	\$ 8,976,857.91	\$ 20,773,256.56	\$ 29,134,442.73	\$ 34,150,088.16	\$ 38,301,834.52	
7.3 Subtotal	\$ 34,625,023.36	\$ 90,659,404.31	\$ 127,600,012.15	\$ 172,171,269.37	\$ 231,365,409.96	
7.4 Total cobros	\$ 8,976,857.91	\$ 20,773,256.56	\$ 29,134,442.73	\$ 34,150,088.16	\$ 38,301,834.52	
7.5 Saldo al final año	\$ 25,648,165.45	\$ 69,886,147.75	\$ 98,465,569.42	\$ 138,021,181.21	\$ 193,063,575.44	
8. Flujo de caja						
8.1 Saldo al inicio de año	\$ 2,000,000.00	\$ 2,170,793.33	\$ 7,538,248.93	\$ 14,633,254.98	\$ 24,089,764.86	
8.2 Cobranzas	\$ 25,648,165.45	\$ 69,886,147.75	\$ 98,465,569.42	\$ 138,021,181.21	\$ 193,063,575.44	
8.3 Saldo disponible	\$ 27,648,165.45	\$ 72,056,941.09	\$ 106,003,818.35	\$ 152,654,436.19	\$ 217,153,340.30	
8.4 Pagos:						
8.4.1 Cuentas por pagar	\$ 24,117,878.10	\$ 62,066,446.11	\$ 87,684,912.92	\$ 124,016,225.30	\$ 173,562,244.24	
8.4.2 Contribuciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
8.4.3 Pagos anticipados	\$ 947,256.33	\$ 2,077,522.19	\$ 3,398,817.56	\$ 4,360,650.89	\$ 5,775,298.09	
8.4.4 Doctos e intereses	\$ 412,237.69	\$ 374,723.85	\$ 286,832.88	\$ 187,795.13	\$ 77,077.89	
8.4.5 Total	\$ 25,477,372.12	\$ 64,518,692.15	\$ 91,370,563.37	\$ 128,564,671.33	\$ 179,414,620.22	
8.5 Saldo final	\$ 2,170,793.33	\$ 7,538,248.93	\$ 14,633,254.98	\$ 24,089,764.86	\$ 37,738,720.08	

Fuente: Elaboración Propia

<b>DISTRIBUIDORA SUPER POLLO SA DE CV</b>					
<b>Estados Financieros profroma: Capacidad de Pago</b>					
Utilidad de Operación	\$ 733,349.66	\$ 6,418,318.56	\$ 8,758,363.30	\$ 11,896,132.20	\$ 17,485,150.48
Depreciación	\$ 384,700.00	\$ 384,700.00	\$ 384,700.00	\$ 500,200.00	\$ 384,700.00
Fuentes de Recursos	\$ 1,118,049.66	\$ 6,803,018.56	\$ 9,143,063.30	\$ 12,396,332.20	\$ 17,869,850.48
Impuestos					
ISR	\$ 354,693.36	\$ 1,797,129.20	\$ 2,452,341.73	\$ 3,330,917.01	\$ 4,895,842.14
PTU	\$ 126,676.20	\$ 641,831.86	\$ 875,836.33	\$ 1,189,613.22	\$ 1,748,515.05
Uso de Recursos	\$ 481,369.56	\$ 2,438,961.05	\$ 3,328,178.06	\$ 4,520,530.23	\$ 6,644,357.18
<b>Capacidad de pago</b>	<b>\$ 155,310.54</b>	<b>\$ 1,925,096.45</b>	<b>\$ 2,486,707.19</b>	<b>\$ 3,355,271.73</b>	<b>\$ 4,581,136.12</b>

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad de pago de la empresa se muestra solida a partir del segundo año de arranque del proyecto.

### 3.2.3.1.9. Valuación del Proyecto<sup>57</sup>

<b>TMAR</b>		<b>20%</b>						
P=	Inversión inicial	8000000						
FNE								
	<b>VPN =</b>	-8000000	530,566.75	3,030,595.49	3,365,095.63	3,798,129.80	4,511,273.99	<b>6174528.17</b>
	<b>VPN =</b>	-8000000	454,327.64	2,222,215.78	2,112,928.46	2,042,143.76	2,077,039.91	<b>0</b>
<b>TIR</b>		<b>40.14%</b>						
<b>RECUPERACION DE LA INVERSION 2 AÑOS 1.12 MESES</b>								

Fuente: Elaboración Propia

<sup>57</sup> Baca Urbina, Gabriel; "Evaluación económica", en: Evaluación de proyectos; Ed., Mc Graw – Hill; 3ª Edición; México 1995.

### 3.2.3.1.10. Consideraciones finales.

Derivado de la investigación a que ha sido sometido este proyecto podemos mencionar las siguientes consideraciones:

- El crecimiento de la Oferta ha sido paralelo al de la Demanda, lo cual nos asegura la disponibilidad y consumo del producto, que han crecido a la par a razón de un 8% anual, esto es, por encima del PIB Nacional.
- El grupo del sector que más ha crecido es el de Mercados Públicos; Rosticería y Preparados, presentaciones que representaban un 40% de la venta en 1995 a un 60% en 2007; sectores a los que estará enfocado el proyecto.
- La caída del Poder adquisitivo de mexicanos, de alguna manera estimula al sector agropecuario, poniendo al alcance del bolsillo de la gente la carne de Pollo, por encima de los productos sustitutos como son la carne de bovino y porcino. Hoy de cada 50 kilos de carne que se consumen en México 25 son de pollo.
- Otro factor que contribuye benéficamente al proyecto, es el giro que ha dado el enfoque hacia una alimentación más sana, siendo la carne de pollo una fuente de proteínas a un bajo costo.
- El proyecto representaría el primer rastro con tecnología de punta certificado como tipo TIF en el Valle de Cuautitlán y con sistemas de calidad basado en normas ISO – 9000 y HCCP, lo cual asegura la calidad de los productos a comercializar.
- Las presiones económicas existentes en el país vuelven vulnerables los sistemas de Planeación, sin embargo en la crisis del '94 el sector aunque se vio afectado, fue el de mayor crecimiento con respecto a sus competidores directos; a ello contribuyeron dos factores: por un lado la

caída del poder adquisitivo que incentivo la compra de carne de pollo por ser la que estaba al alcance del "bolsillo" de los mexicanos; y por otro lado la tecnificación de los sistemas de producción en México, que aseguraron un equilibrio entre la oferta y la demanda, lo cual contribuyo a mantener los precios estables durante los últimos 15 años. De lo anterior se deduce que aunque tenemos presiones inflacionarias en México, el sector avícola sigue siendo uno de los sectores más prometedores para la inversión.

- El invertir en una zona como Cuautitlán Izcallí, tendría un doble impacto, por un lado se crearan fuentes de empleo directo para la gente del municipio; y por el otro con estricto sentido social, se llevará carne de mejor calidad a un precio por debajo del mercado que beneficiará directamente a los habitantes de dicho municipio. Con lo cual estamos hablando de un proyecto de Inversión sustentable a través del tiempo.
  
- Por último, la situación de la Gripe Aviar (virus H5N1), si bien no se ha erradicado, por lo menos se puede decir que ha sido controlada para que no se propague más, siendo el continente americano el único con cero brotes a consecuencia de este virus. Si a esto sumamos que la SAGARPA ha fortalecido los sistemas de inocuidad en la crianza de pollo para el consumo humano, podemos decir que ha dejado de representar un peligro latente para el sector.

### 3.2.4. Conclusiones

#### 3.2.4.1. Oferta

- La tecnificación de los procesos de producción ha maximizado la producción de carne pollo, experimentando una tasa media de crecimiento anual (tmca) del 8.9% en el periodo 1990-2006.
- En los últimos 15 años, la producción se incrementó al 94% con respecto al año de 1996.
- De acuerdo con la información presentada por la organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO), México se ubica como el 4º país productor de carne de pollo, participando con el 2.5% de la producción mundial de este cárnico.
- La producción en 2008 fue de 2, 764,000 toneladas aproximadamente se prevé que para 2013 la producción supere las 3, 900,000 toneladas, lo cual supone que la oferta permanecerá constante en su crecimiento con respecto a la demanda.

#### 3.2.4.2. Demanda

- La demanda ha permanecido constante durante los últimos 15 años a razón de una tasa del 7.9% anual, aunado a esto la población en los municipios de Tepetzotlán, Cuautitlán México, Tultitlán, Tlalnepantla de Baz, Atizapán de Zaragoza, Villa Nicolás Romero y Tepetzotlán han incrementado actualmente casi en un 60% su población con respecto al censo del 2000 (fuente INEGI). Esta combinación de ambos factores nos da como resultado un mercado muy potencial en la zona donde se piensa instalar el proyecto.

Desde 1997 el pollo es la carne mas consumida por el mexicano, actualmente representa casi el 50% del consumo de carnes en el país.

#### 3.2.4.3. Estudio económico.

- TIR= 40.14%, considerando una TMAR del 20.00%, el proyecto es rentable.
- Nuestra capacidad de producción vs Capacidad Instalada se da de la siguiente manera:
  - ✓ Año 1 20%
  - ✓ Año 2 40%
  - ✓ Año 3 60%
  - ✓ Año 4 80%
  - ✓ Año 5 100%

Contamos con la tecnología al final del 5 periodo para doblar nuestra capacidad de producción.

- La inversión se recupera durante el tercer periodo.
- Rendimiento de 13 millones de pesos sobre la inversión en cinco años.
- Equilibrio entre la oferta y la demanda con crecimiento promedio anual entre sus tasas del 8% aproximadamente.
- Creación de 100 fuentes de empleo directo durante la vida del proyecto.
- Es un proyecto sustentable a través del tiempo.



## **Bibliografía.**

- Aaker, David; Construir Marcas Poderosas; Ed. Gestión 2000.com; 2ª Edición; Barcelona 2002.
- Ackoff, en: A Concept of Corporate planning.
- Baca, Urbina Gabriel; Evaluación de proyectos; Ed, Mc Graw – Hill; 3ª Edición; México 1995.
- Council for Continuous Improvement, Manual de las Nuevas Herramientas para la Mejora Continua; Ed. Panorama; México 1996.
- Daft, L. Richard; Teoría y Diseño Organizacional; Ed. Thomson; 8ª Edición; México 2005.
- Deming, Edwards; "Calidad, productividad y competitividad", en: La Salida de la Crisis; Díaz Santos; Madrid 1989.
- Friedman, G Lawrence y Timothy Furey; Canales de Venta; Ed. Pearson Educación; 1ª Edición; México 2000.
- Garofalo, Gene; Guía práctica para Ventas y Marketing; Ed. Pearson Educación; México 2000.
- George, Steiner; Planeación Estratégica: Lo que Todo Director debe Saber; Ed. CECOSA; 1ª Edición; 13ª Reimpresión; México 2000.
- Gitlow, Howard; Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva; ventura; México 1991.
- Hingston, Peter; Guías de Negocios: Inicie su Negocio; Ed. Prentice Hall; 1ª Edición; México 2002.
- Horovitz, Jacques; La calidad en el servicio a la conquista del cliente; Mc Graw-Hill; México 1993.
- Koontz, Harold y Heinz Weinhrich; Administración: Una Perspectiva Global; Ed. Mc Graw – Hill; 11ª Edición; México 1998.

- Longenecker, Justin G., Moore Carlos W, J. William Petty y Leslie Palich; Administración de Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor; Ed. Thomson; 13ª Edición; México 2007.
- Mercado, Salvador; Administración de Ventas; Ed. Thomson; México 2002.
- Münch, Galindo Lourdes, Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total; Ed. Trillas; 2ª Edición, 2ª reimpresión; México 2002.
- Ochoa Setzer, Guadalupe; Administración Financiera; Ed. Mc Graw – Hill; México 2002.
- Perdomo, Moreno Abraham; Análisis e Interpretación de Estados Financieros; Ed. ECASA; 2ª Edición, 2ª Reimpresión; México 1996.
- Stanton, J. William; Fundamentos de Marketing; Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.
- Thompson, Arthur A. y A.J. Strickland III; Administración Estratégica, Ed. Mc Graw – Hill; 13ª Edición; México 2004.
- Trout, Jack y Steve Rivkin; Diferenciarse o Morir; Ed. Mc Graw – Hill; México 2002.
- Valvuela, Álvarez Rubén; Guía de Proyectos: Formulación y Evaluación; Ed. Machi; 1ª Edición; México 2006.

### ***Bibliografía Internet:***

- Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca.  
[www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx).
- Unión Nacional de Avicultores. [www.una.org.mx](http://www.una.org.mx).
- [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm)
  - ✓ Ley General de Sociedades Mercantiles
  - ✓ *Reglamento de rastros municipales*
  - ✓ *NORMA Oficial Mexicana NOM-194-SSA1-2004*
  - ✓ *NORMA Oficial Mexicana NOM-CCA-031-ECOL/1993*
- [www.stork.com](http://www.stork.com)