

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACION EN COMERCIO INTERNACIONAL
Y MERCADEO

“PROPUESTA DE EXPORTACION DE POLLO
PARA UNA EMPRESA AVICOLA EN PANAMA”

por

MERY M. MOWETT

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar
por el Grado de **MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**
CON ESPECIALIDAD EN COMERCIO INTERNACIONAL Y
MERCADEO

1999

DIGITALIZADO
DEPTO. DE COMPUTO
SIBIUP

APROBADO POR:

Director de Tesis _____

Miembro del Jurado _____

Miembro del Jurado _____

Representante de la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado _____

Fecha

DEDICATORIA

*A mi querida Madre,
Aslin Guillermina,
por su apoyo y ternura,
de siempre.....
....y a todos
mis seres queridos,
por sus palabras de aliento
para la culminación
de esta investigación.*

Con amor,

Mery

AGRADECIMIENTO

*Al Dios Santísimo, quien me ha guiado
y fortalecido en todo momento de mi vida.*

*Al Profesor Ernesto Macías,
por su dedicada y esmerada asesoría
para el desarrollo de esta investigación.*

*A todas las personas y empresas
que colaboraron y brindaron información
para el presente trabajo de graduación.*

*Y a mis familiares por su cariño y
respaldo moral para yo alcanzar esta meta.*

A todos muchas gracias...

INDICES

INDICE GENERAL

	PAGINA	
RESUMEN EN ESPAÑOL	1	
RESUMEN EN INGLES (SUMMARY)	3	
INTRODUCCION	5	
CAPITULO PRIMERO		
ANTECEDENTES GENERALES		9
A. MARCO CONCEPTUAL	10	
1. Justificación del Tema.....	11	
2. Aspectos Metodológicos.....	12	
3. Definición del Problema.....	13	
B. PROPOSITO DE LA INVESTIGACION	15	
1. Objetivo General.....	15	
2. Objetivos Especificos.....	16	
C. DESARROLLO HISTORICO	17	
1. Evolución de la Avicultura.....	18	
2. Legislación Avícola.....	21	
3. Naturaleza de la Empresa en Estudio.....	23	
a) Estructura Comercial.....	24	
b) Misión de la Empresa Avícola.....	25	
c) Proyección Internacional.....	26	

CAPITULO SEGUNDO
ETAPAS ESTRATEGICAS
PARA LA EXPORTACION DE POLLO.....27

A.	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE EXPORTACION.....	28
1.	Selección del Mercado.....	29
2.	Evaluación de las Características del Mercado.....	32
a)	Nivel de Competencia.....	34
b)	Expectativas y preferencias del mercado.....	37
3.	Identificación de la estrategia de penetración.....	38
4.	Señalización de los objetivos de mercado	41
a)	Rentabilidad.....	42
b)	Desarrollo de Ventas	43
c)	Estabilidad ante factores ambientales.....	45
B.	DISEÑO DE LA MEZCLA COMERCIAL.....	46
1.	Características del Producto.....	48
a)	Nacimiento y Crecimiento de los Pollos de Engorde.....	49
b)	Manejo de los pollos.....	49
c)	Productos de Comercialización.....	53

	PAGINA
2. Fijación de Precios.....	55
3. Promoción Internacional.....	59
4. Canales de Comercialización.....	60
a) Distribución Directa.....	61
b) Distribución Indirecta.....	62
5. Servicios de apoyo a la exportación.....	63
a) Transporte.....	65
b) Almacenaje.....	66
C. REQUISITOS Y MECANISMOS PARA LA EXPORTACION...68	
1. Trámites para la Exportación.....	69
a) Licencia de Exportación.....	70
b) Factura Comercial.....	70
c) Certificado de Origen.....	71
d) Guía Aérea.....	71
e) Formato de Declaración de Exportación.....	72
f) Factura Consular.....	73
g) Certificado Sanitario y Veterinario.....	73
2. Certificado de Abono Tributario (CAT).....	74

CAPITULO TERCERO
MEDIDAS PARA LA COMERCIALIZACION
Y EXPORTACION DE POLLO.....77

A. PRODUCCION ANUAL Y CAPACIDAD DE EXPORTACION.....78

1. Diagnóstico de Producción y Exportación de Pollo.....79
2. Oferta Exportable.....83
3. Capacidad económica y física.....85
4. Capacidad Administrativa.....86

B. RECURSOS PARA LA PRODUCCION Y EXPORTACION.....87

1. Instalaciones y Plantas de Trabajo.....88
 - a) Fincas de Levante.....88
 - b) Finca de Reproducción.....91
 - c) Planta de Incubación.....91
 - d) Fincas Broilers.....93
 - e) Planta de Producción.....93
 - f) Planta de Productos Terminados.....99
2. Equipo y Maquinarias.....101
3. Medidas de control de calidad y bioseguridad.....103
4. Recursos Humanos.....107
 - a) Personal Ejecutivo y Administrativo.....107

	PAGINA
b) Personal Técnico.....	109
c) Mano de Obra.....	109
C. COSTOS DE OPERACION Y ESTADOS FINANCIEROS.....	110
1. Costos de Operación.....	111
a) Costos Fijos.....	111
b) Costos Variables.....	112
2. Flujo de Efectivo.....	112
3. Estados Financieros Proyectados.....	117

CAPITULO CUARTO
IMPLEMENTACION DE METODOS DE INVESTIGACION
Y ANALISIS DE RESULTADOS..... 121

A. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	122
1. Objetivo de la Encuesta.....	124
2. Variables de Estudio.....	125
a) Mercadeo.....	125
b) Crecimiento.....	125
c) Ambiente.....	126
d) Recursos.....	126
e) Producto.....	127
f) Precio.....	127

	PAGINA
g) Plaza.....	127
h) Promoción.....	128
i) Oferta Exportable.....	128
j) Biotecnología.....	128
3. Formato para la Encuesta.....	129
4. Estilo de la Encuesta.....	131
5. Limitaciones de la Encuesta.....	134
B. APLICACION DE LA ENCUESTA.....	134
1. Hipótesis del Trabajo.....	134
2. Diseño de la Muestra.....	135
3. Recopilación de los Datos.....	137
4. Procesamiento de los Datos.....	138
5. Tabulación.....	138
C. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	141
1. Resultados por Variables.....	141
2. Consideraciones Finales.....	155
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES.....	165
BIBLIOGRAFIA.....	170
ANEXOS.....	176

INDICE DE CUADROS

NUMERO	TITULO	PAGINA
I	EXISTENCIA DE GALLINAS, GALLOS, POLLAS Y POLLOS EN LA REPUBLICA, POR PROVINCIA. AÑOS: 1988-1997.....	19
II	PRODUCCION DE HUEVOS EN LA REPUBLICA POR PROVINCIA: UNA SEMANA DE 1988-1997.....	20
III	INGRESO Y POBLACION. Mercados Meta y Otros Países de América.....	33
IV	EMPRESAS AVICOLAS PANAMEÑAS.....	34
V	MEZCLA COMERCIAL.....	47
VI	PRECIOS DE LA CARNE DE POLLO.....	57
VII	EXPORTACION DE PRODUCTOS AVICOLAS NACIONALES. Valor F.O.B en Balboas. Años: 1994-1998.....	81
VIII	ACTIVIDADES DE OPERACION, INVERSION Y FINANCIAMIENTO.....	114
IX	ALTERNATIVAS PARA LOS FLUJOS DE EFECTIVO Método Directo comparado con el Método Indirecto.....	115
X	POLLOS BETA, S.A. ESTADO DE RESULTADO PROFORMA.....	118
XI	POLLOS BETA, S.A. BALANCE GENERAL PROFORMA.....	119
XII	FORMATO PARA LA ENCUESTA.....	130
XIII	CUESTIONARIO.....	133
XIV	TABULACION DE LOS RESULTADOS.....	140

INDICE DE FIGURAS

NUMERO	TITULO	PAGINA
1	MERCADO META PARA LA EXPORTACION.....	31
2	PROCESO ESTRATEGICO DE MERCADEO.....	40
3	NACIMIENTO DE LOS POLLOS DE ENGORDE.....	50
4	MANEJO DE LOS POLLOS.....	52
5	PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION.....	54
6	SERVICIOS DE APOYO A LA EXPORTACION.....	64
7	GRAFICO DE EXPORTACIONES AVICOLAS. (VALOR FOB EN BALBOAS). AÑOS: 1994 - 1998.....	82
8	INSTALACIONES AVICOLAS.....	89
9	FINCA DE LEVANTE.....	90
10	FINCA DE REPRODUCCION.....	92
11	FINCAS BROILERS.....	94
12	PROCESO DE MATANZA Y LAVADO DEL POLLO.....	96
13	CORTES Y REFRIGERACION DEL POLLO.....	98
14	PRODUCTOS TERMINADOS.....	100
15	EQUIPOS DE TRABAJO.....	102
16	MAQUINAS ESPECIALES.....	104
17	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA POLLOS BETA, S.A..	108
18	ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACION.....	123

NUMERO	TITULO	PAGINA
19	INTRODUCCION A LA ENCUESTA.....	132
20	FUNDAMENTOS DEL MUESTREO.....	136
21	RESULTADOS DE LA VARIABLE MERCADEO.....	142
22	RESULTADOS DE LA VARIABLE CRECIMIENTO.....	143
23	RESULTADOS DE LA VARIABLE AMBIENTE.....	145
24	RESULTADOS DE LA VARIABLE RECURSOS.....	146
25	RESULTADOS DE LA VARIABLE PRODUCTO.....	148
26	RESULTADOS DE LA VARIABLE PRECIO.....	149
27	RESULTADOS DE LA VARIABLE PLAZA.....	150
28	RESULTADOS DE LA VARIABLE PROMOCION.....	152
29	RESULTADOS DE LA VARIABLE OFERTA EXPORTABLE.	153
30	RESULTADOS DE LA VARIABLE BIOTECNOLOGIA.....	154

INDICE DE ANEXOS

NUMERO	TITULO	PAGINA
1	LEY No.7 DEL 30 DE MARZO DE 1993	177
2	FLUJOGRAMA DEL PROCESAMIENTO DEL POLLO.. ...	186
3	TRATAMIENTO DE ENFERMEDADES EN AVES	188
4	UNIDADES DE MUESTREO.....	190
5	CUESTIONARIOS DE LA ENCUESTA.....	192

RESUMEN EN ESPAÑOL

El interés en realizar este trabajo de investigación sobre la comercialización y exportación de Pollo, es por la importancia que representa la Avicultura para la economía y el comercio exterior de nuestro país. Además, para demostrar como la industria avícola a través de los años ha logrado alcanzar los estándares de producción de mercados desarrollados, y los más altos niveles de eficiencia en controles de sanidad y calidad. Inclusive, como ha tenido que afrontar medidas arancelarias y no arancelarias impuestas por países industrializados.

La tesista Mery M. Mowett, Licenciada en Administración de Empresas, presenta el trabajo de graduación titulado “Propuesta para la Exportación de Pollo para una Empresa Avícola en Panamá”, en fiel cumplimiento con el requisito final de la carrera de Maestría en Administración de Empresas con especialización en Comercio Internacional y Mercadeo.

Este trabajo de Grado contiene la justificación del tema, definición del problema, propósito de la investigación, formulación de los objetivos, aspectos metodológicos, antecedentes y evolución de la avicultura e industria avícola. Incluye todos los procesos que involucra la producción del pollo y su comercialización en el mercado local y exterior.

De gran ayuda ha resultado la asesoría del Magister Ernesto Macías para el desarrollo del tema en estudio; a su vez las encuestas y entrevistas formuladas a personal de organizaciones públicas y privadas con respecto a la situación presente y futura de la producción y comercialización de productos avícolas, como el pollo vivo o su carne entera o en trozos en el mercado doméstico y extranjero.

El presente trabajo fue respaldado con importante e interesante material bibliográfico, e informes recopilados por medio de la empresa avícola y organismos nacionales vinculados a la avicultura y al comercio exterior. El contenido de esta investigación está ilustrado con cuadros y figuras relacionadas al tópico correspondiente, y complementado con conclusiones y recomendaciones expuestas por la autora de la presente tesis de grado.

Los resultados de la investigación nos indican que las principales razones de exportación de productos avícolas están enfocadas a la expansión de la producción, la incursión a nuevos mercados para incrementar y diversificar las exportaciones de aquellos rubros con mayor agregado nacional y mayor capacidad de generar divisas. Asegurar el crecimiento y la posición interna y externa de la empresa frente a la apertura de mercados y a las negociaciones que se realicen en la Organización Mundial del Comercio; al dinamismo de la demanda internacional y utilización de tecnología viable y disponible, y al logro total de la productividad y competitividad ante la globalización.

**RESUMEN EN INGLES
(SUMMARY)**

The interest in doing this research on commercialization and exportation of Chicken, is due to the importance of Aviculture in the economy and foreign commerce of our country. Also to show how through the years, the aviculture industry, has reached the production standards of developed markets, and the highest levels of efficiency in health and quality control. Inclusive how it has had to deal with the limitations of customs and otherwise, imposed by industrialized countries.

The writer of the thesis, Mery M. Mowett, Bachelor in Business Administration, presents the graduation work entitled "Proposal for the Exportation of Chicken for a Aviculture Company in Panama", in true compliance with the final requirement for the degree of Master in Business Administration, with a major in International Trade and Marketing.

This Graduation work has justification of the topic, statement of the problem, purpose of the research, formulation of objectives, methodological aspects, antecedents and evolution of the aviculture industry. It includes all the processes involved in the production of chicken and its commercialization in foreign and local markets.

The assessment of Magister Ernesto Macías has been of great help in the development of this topic; at the same time, the surveys and interviews formulated to personnel of public and private organizations, with regard to the present and future situation of the production and commercialization of aviculture products, such as live chicken, whole or in pieces for the foreign and local markets.

The present work has been backed up with an important and interesting bibliography, reports collected from aviculture companies and national organizations involved in aviculture and foreign commerce. The content of this research is illustrated with charts and figures related to the corresponding topic, and complemented with conclusions and recommendations stated by the author of the present graduation work.

The results of the research indicate that the main reasons for exportation of aviculture products are geared towards the expansion of production, the incursion in new markets to increase and diversify exportations of those items with a higher national aggregate, and a higher capacity to generate income. To ensure the growth and internal and external position of the company against new markets, and the negotiations that are carried out in the World Trade Organization; to the dynamism of international demand and the utilization of viable and available technology, and the total achievement of productivity and competitiveness in the face of globalization.

INTRODUCCION

La Industria de la Avicultura dedicada a la cría y reproducción de aves domésticas, contribuye significativamente a la economía panameña debido a la creciente contratación de mano de obra en las diferentes fincas y granjas para responder al aumento en la demanda de pollo y huevo. Este incremento en la producción a su vez propicia el empleo de personal adicional para el manejo y mantenimiento de los equipos avícolas, e inclusive en la generación de puestos de trabajo en el comercio de compra y venta de productos alimenticios.

La producción es una responsabilidad básica y de absoluta necesidad, que se apoya en la programación y el control, lo cual es un proceso importante en la determinación del volumen futuro que se vaya a producir. Esta proyección está condicionada en los pedidos que realicen los clientes del mercado nacional e internacional, y en las cantidades de productos disponibles.

La exportación de productos avícolas es una actividad económica para la cual se requiere que la empresa avícola, además de tomar la decisión de realizarla, cuente con los recursos financieros y materiales para llevar a cabo todos los procesos que involucre, desde la selección del mercado hasta el embarque del producto final.

La evolución de la tecnología y de los mercados internacionales han colocado al consumidor en el centro de las preocupaciones de la empresa de tal manera que no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende.

El presente trabajo de graduación titulado “*Propuesta de Exportación de Pollo para una Empresa Avícola en Panamá*” ha sido distribuido en cuatro capítulos, que tienen como objetivos principales demostrar que con la actividad exportadora se puede alcanzar una producción en grandes series, multiplicar los beneficios, lograr la competitividad internacional, y asegurar el futuro de la empresa ante las realidades económicas a nivel mundial.

El Primer Capítulo explica la Justificación del Tema, Definición del Problema, Aspectos Metodológicos, Propósito de la Investigación y Desarrollo Histórico de la Avicultura y de la empresa en estudio, a la cual para efectos de este trabajo llamaremos “Pollos Beta, S.A.

En el Segundo Capítulo se detallan las Etapas Estratégicas para la Exportación de Pollo, que abarca la Identificación de las Oportunidades de Comercialización, el Diseño de la Mezcla de Mercado y los Requisitos de Exportación.

Con respecto al Tercer Capítulo, denominado Proyecto de Comercialización para la Exportación de Pollo, encierra la Producción Anual, Capacidad de Exportación, y los Recursos productivos que cuenta la Industria Avícola.

El Cuarto y último capítulo hace referencia a la utilización de Métodos de Recopilación de datos, constituidos por Encuestas y Entrevistas, a través de las cuales ha sido posible ampliar la información y tabularla, para luego plasmar el análisis de los resultados y las consideraciones finales de la investigación.

Posterior a la exposición de los capítulos presentamos las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos los cuales recaban opiniones personales, literaturas y material didáctico utilizado de fuentes primarias y secundarias que han complementado e ilustrado este trabajo de investigación.

Esperamos que el tema “*Propuesta de Exportación de Pollo para una Empresa Avícola en Panamá*”, sea de aporte significativo a la industria panameña orientada a la avicultura, e inclusive para todos los lectores interesados en ampliar sus conocimientos sobre esta actividad perteneciente al sector agropecuario. De lograrse estos objetivos habremos alcanzado nuestra meta primordial.

CAPITULO PRIMERO
ANTECEDENTES GENERALES

A. MARCO CONCEPTUAL

La Propuesta para la Exportación de Pollo está orientada a inducir a la empresa avícola nacional, a optimizar sus esfuerzos para incursionar efectivamente a otras regiones del mundo, con la finalidad de asegurar su crecimiento y participación internacional ante la apertura de mercados.

La Avicultura es una rama del sector agropecuario, dedicada a la cría, explotación racional y reproducción de cualquier especie de ave doméstica o de corral, para la elaboración y comercialización de productos avícolas.

La actividad avícola panameña es altamente tecnificada, sus niveles de producción son comparables con los de países desarrollados e incluso superiores a los de países latinoamericanos.

El tema en estudio, basado en el comercio exterior, tiene la necesidad de suplir información a la industria avícola nacional, la cual está planificando ampliar sus exportaciones. Proyecta analizar los sistemas de comercialización de la empresa avícola para determinar su volumen de producción y su capacidad de exportación de sus productos a otros mercados.

Esta investigación pretende reflejar los puntos fuertes, las debilidades competitivas de la empresa avícola, y la voluntad de la alta gerencia de proveer apoyo a la actividad exportadora.

1. Justificación del Tema

Nuestro interés en presentar esta Propuesta para la Exportación de Pollo es por la importancia que tiene la actividad avícola, la cual además de suministrar a la población panameña las proteínas necesarias para una buena alimentación, fortalece la economía, contribuye a la generación de empleo e incentiva otros rubros del sector agrícola para el incremento de la producción y el abastecimiento a la demanda nacional e internacional.

La industria avícola aporta sus propios recursos y esfuerzos para adquirir financiamiento, realizar mayores inversiones, emplear tecnología moderna para mejoras genéticas, nutricionales y medicinales, contratar personal altamente calificado para brindar asesoría técnica y científica en sus instalaciones y en las granjas asociadas.

Cuando una empresa está más adelantada que otra en sus planeamientos logra superar a otros negocios similares en todos los aspectos, ocupando un mayor posicionamiento en el mercado interno y externo.

La programación de la empresa avícola está orientada hacia la mejora continua del personal, los materiales, la tecnología, la producción y todas las operaciones que se realicen para el desarrollo de la organización, su expansión financiera, de mercado y sus niveles de crecimiento.

2. Aspectos Metodológicos

El método a utilizar para el desarrollo de la Propuesta de Exportación de Pollo para una Empresa Avícola en Panamá, está enfocado hacia estudios exploratorios, descriptivos y analíticos, cuyo objetivo es la formulación y evaluación de un problema, con la finalidad de propiciar un análisis más exacto y el establecimiento de una hipótesis.

A través de este método y la formulación teórica, se desea conocer cual sería el impacto que tendría las exportaciones de los productos avícolas, en especial la carne de pollo, para la organización y la economía nacional.

La metodología de investigación se pone en marcha con la utilización de fuentes primarias y secundarias. Por medio de las Fuentes Primarias se obtiene considerable material didáctico por la buena voluntad de funcionarios y de personal de entidades gubernamentales y privadas.

La información de fuentes secundarias se adquiere mediante la revisión de libros, manuales, folletos, documentos, diccionarios, revistas y periódicos de Bibliotecas públicas y privadas localizadas en el área metropolitana.

Otros mecanismos de investigación son las encuestas y entrevistas, mediante las cuales se evalúa las condiciones de producción y exportación de la carne de pollo y se averigua el nivel de reconocimiento de los informantes con respecto al análisis del tema en estudio.

3. Definición del Problema

En el ámbito mundial se están suscitando una serie de cambios relacionados a los acercamientos e intercambios comerciales, la apertura de mercados, la integración de las economías, y a la globalización.

Los países en vías de desarrollo, como el nuestro, debemos ser más conscientes de las situaciones que conlleva el nuevo siglo, y estar capacitados y preparados para afrontar las nuevas realidades económicas. Las empresas panameñas deben orientar su producción no sólo al mercado local, sino proyectarse a otras regiones, para lograr una mayor competitividad.

La industria avícola es un sector con una tecnología avanzada y con un alto grado de eficiencia, pero no ha logrado competir satisfactoriamente en los mercados internacionales debido a los altos costos de producción, a los precios reales del mercado, y a la falta de una tradición de producir para exportar.

Considerando lo expuesto se puede identificar el problema de esta forma:
¿De qué manera los factores nacionales e internacionales de la empresa avícola han influido sobre el desarrollo de las exportaciones de la carne de pollo?.

Reconociendo que el planteamiento o definición del problema consiste en la formulación de preguntas dirigidas al tema en estudio, para que surja el propósito de su investigación, se plasmará a continuación interrogantes adicionales para la comprensión del problema inicial:

- ¿Cómo se visualiza la situación económica y productiva existente de la empresa avícola?
- ¿Existe alguna política o incentivo definido y adecuado para impulsar las exportaciones de productos avícolas del país?
- ¿Cuáles han sido los mecanismos y recursos para la comercialización y exportación del pollo empacado y los productos procesados?

Para desarrollar las interrogantes que se formulan y para planear con éxito la exportación de pollo al mercado exterior es importante considera los lineamientos que esbozamos a continuación:

- Conocimiento de las verdaderas razones que motivan a exportar, así como las ventajas comparativas y limitaciones de la empresa;
- Determinación de los mercados de exportación que ofrecen las mejores posibilidades de éxito;
- Establecimiento de objetivos concretos de exportación para un mercado meta en un período de tiempo establecido;
- Planeación del compuesto de exportación que comprende las decisiones y políticas respecto al producto, precios, canales de distribución, promoción, presupuestos y un estimado del plan de utilidades.

Con esta información la empresa avícola podrá asegurar el desarrollo e implementación de su plan de mercadeo y de exportaciones, además de establecer las medidas correctivas de ser necesarias.

B. PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

El tema que nos ocupa está enfocado a la industria avícola, con el propósito de establecer efectivos planes de selección y desarrollo del mercado internacional, del personal, diversificación del producto, y determinar los mecanismos a utilizar para el crecimiento económico y expansión de recursos.

La industria avícola para lograr el éxito de sus planes debe establecer con claridad sus objetivos. Todas las estrategias que se formulen, deberán pasar por un proceso exhaustivo de evaluación para identificar las ventajas y desventajas que puedan adherirse como resultado de la globalización.

1. Objetivo General

La empresa avícola ha mantenido y fortalecido su interés de ofrecer al mercado exterior sus productos avícolas. El objetivo de Pollos Beta, S.A., como de todo negocio, es crecer y lograr un retorno atractivo sobre su capital invertido, es decir lograr utilidades.

La empresa en estudio tiene como objetivo general establecer lineamientos estratégicos y el ciclo comercial para la actividad exportadora, anticipando los posibles problemas que puedan suscitarse con la introducción de sus productos al exterior e inclusive con una apertura de mercados.

2. Objetivos Específicos

La formulación de objetivos específicos en el planeamiento de exportaciones proviene del conocimiento de los mercados del exterior y de las oportunidades que ofrecen para la empresa. A través de los siguientes objetivos, la industria avícola planificará la acción a seguir con el propósito de incursionar a nuevos mercados:

- Diagnosticar los pronósticos de la oferta vs. la demanda futura de la empresa;
- Investigar los trámites y requisitos que se exigen para la exportación;
- Indagar los sistemas de promoción para la exportación de pollo a los países de Centro y Sur América;
- Aumentar la cobertura del mercado en términos geográficos o distributivos;
- Incrementar la proporción de penetración a los mercados metas y maximizar las ventas.

Los objetivos que se tracen para incursionar a mercados del exterior e incrementar las exportaciones avícolas están dirigidos principalmente a lograr mayor ventaja competitiva, aumento de divisas, generación de empleos, mejores niveles de producción, alta demanda interna, costos más bajos y mejores precios.

C. DESARROLLO HISTORICO

Existen cuatro formas existentes de la actividad avícola en Panamá, las cuales se clasifican en Avicultura Industrial, Científica, Comercial y Recreativa.

La Avicultura Industrial consiste en la explotación racional de las aves de corral con el propósito de lograr beneficios económicos. Se especializa en sus etapas de producción de carne, puestas a reproducción, utilización de aves de las mejores razas, alto grado de tecnología nutricional, maquinaria y equipo.

Con respecto a la Avicultura Científica, ésta realiza estudios de los pollos y las gallinas. Es practicada por científicos y técnicos que laboran en laboratorios, universidades y centros experimentales para obtener una mejor genética y colaborar con aportes a la reproducción de aves domésticas o de corral.

La Avicultura Comercial se dedica a la venta de aves canoras como canarios, pericos, y cacaúas; mientras que la Avicultura Recreativa es un pasatiempo, sin fines de lucro, realizado por aficionados a la cría de aves exóticas. Estas aves son diferentes en tamaños, colores, y no se crían para el consumo humano como las aves de corral reproducidas en granjas avícolas.

Para el tema que nos ocupa procederemos a explicar el desarrollo de la avicultura industrial en nuestro país, las leyes que regulan el ejercicio de esta actividad e introducir a la empresa avícola que sirvió de marco de referencia para el presente trabajo de investigación.

1. Evolución de la Avicultura

Desde el punto de vista industrial, la Avicultura se origina en Panamá a finales de los años veinte, pero no es hasta la década del setenta que logra tecnificarse. Desde sus inicios se ha orientado a la producción de pollos y huevos, pero ha ido diversificando sus insumos para la creación de nuevos productos, y de esta manera incursionar a otras regiones del mundo.

“La Avicultura constituye una actividad productiva eficiente que contribuye sustancialmente al desarrollo económico nacional, no sólo como generador de empleo sino por su efecto multiplicador que tiene sobre el sector agrícola, el sector industrial y el de servicio profesional: médicos veterinarios, zootecnistas, agrónomos, químicos, farmacéuticos, transporte, construcción, empaques, finanzas, laboratoristas, biólogos, etc. (ANAVIP, Resumen Ejecutivo, 1999)

En los últimos años la Avicultura ha afrontado algunas dificultades para aumentar su producción de pollos y de huevos, debido a los fenómenos naturales que afectan al sector agropecuario, pero a pesar de esta situación el consumo de productos avícolas se ha mantenido constante. En el **Cuadro I** podemos observar las fluctuaciones que se han registrado en la existencia de gallinas, gallos, pollas y pollos en el mercado nacional y lo mismo podemos apreciar en el **Cuadro II**, en este caso para la producción de huevos. Para ambos cuadros se presentan los totales y sub-totales por provincia, para los años comprendidos de 1988 a 1997.

**CUADRO I. EXISTENCIA DE GALLINAS, GALLOS, POLLAS Y POLLOS EN LA REPUBLICA
POR PROVINCIA: AÑOS 1988-1997**

Año	Existencia de gallinas, gallos, pollas y pollos (en cabezas)									
	Total	Provincia								
		Bocas del Toro	Coclé	Colón	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Veraguas
1988.....	6.200.500	24.000	695.500	664.600	499.900	59.100	246.700	381.100	3.010.900	618.700
1989.....	6.700.900	24.000	776.900	761.500	563.900	59.100	287.000	438.200	3.143.900	646.400
1990.....	6.916.900	24.000	812.300	491.900	586.700	59.100	276.000	472.700	3.536.600	657.600
1991.....	9.387.125	54.239	835.061	408.150	781.253	138.855	366.680	695.945	5.097.100	1.009.842
1992.....	8.203.400	54.200	883.500	457.900	724.700	138.900	308.300	542.600	4.137.300	956.000
1993.....	9.624.000	54.200	998.500	470.400	774.100	138.900	275.200	713.200	5.324.300	875.200
1994.....	10.543.600	54.200	1.085.200	484.000	829.700	138.900	356.300	674.700	5.903.800	1.016.800
1995.....	10.376.800	54.200	993.200	413.300	996.500	138.900	317.700	687.100	5.788.700	987.200
1996.....	9.454.600	54.200	722.000	517.000	738.100	138.900	293.200	589.900	5.343.700	1.057.600
1997.....	9.245.100	54.200	1.148.100	136.000	818.900	138.900	308.400	565.600	4.906.600	1.168.400

FUENTE: Contraloría General de la República. Dirección de Estadística y Censo. 1998. Situación Económica. Producción Pecuaria.

**CUADRO II. PRODUCCION DE HUEVOS EN LA REPUBLICA
POR PROVINCIA: UNA SEMANA DE 1988-1997**

Año	Producción de Huevos (unidades)									
	Total	Provincia								
		Bocas del Toro	Coclé	Colón	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Veraguas
1988.....	4.731.800	11.200	783.600	134.000	382.100	34.100	185.300	356.000	2.475.200	370.300
1989.....	4.232.800	11.200	655.700	106.000	457.800	34.100	172.400	348.200	2.151.500	295.900
1990.....	4.632.400	11.200	717.900	95.300	501.000	34.100	182.100	324.800	2.466.100	299.900
1991.....	6.126.996	36.701	977.641	94.715	506.935	96.252	238.473	361.761	3.207.264	607.254
1992.....	6.255.100	36.700	848.700	158.100	504.900	96.300	192.500	262.800	3.461.700	693.400
1993.....	4.402.300	36.700	513.700	96.600	392.400	96.300	126.800	208.100	2.527.500	404.200
1994.....	6.824.000	36.700	868.600	94.000	1.081.000	96.300	166.300	335.500	3.535.600	610.000
1995.....	6.725.500	36.700	737.200	87.700	1.130.500	96.300	220.000	367.100	3.496.900	553.100
1996.....	5.216.615	36.700	440.900	85.300	1.225.715	96.300	171.100	345.400	2.227.100	588.100
1997.....	6.491.500	36.700	405.900	78.600	915.200	96.300	162.900	289.300	3.887.400	619.200

FUENTE: Contraloría General de la República. Dirección de Estadística y Censo. 1998. Producción Pecuaria.

2. Legislación Avícola

En nuestro país, la explotación avícola y la práctica de ellos, está regulada por el Organo Ejecutivo del Ministerio de Comercio e Industria.

La Avicultura es una empresa que no necesita patente para la explotación. Por tal efecto, nos podemos referir a la Ley No. 24 del 24 de marzo de 1941, cuyo artículo No. 1, expresa lo siguiente:

Para ejercer el comercio y la explotación de cualquier industria y para el ejercicio de profesiones liberales, se requiere poseer una patente especial, según la actividad que se va a dedicar el solicitante, que será expedida por el Ministerio de Comercio e Industrias; sin embargo, no necesitan patente las personas naturales o jurídicas constituidas en su totalidad por panameños que se dedican exclusivamente a la compra y venta de animales. Tampoco necesitarán patentes las que se dediquen a la cría, cebo o a la avicultura, salvo que ellos compren o importen productos extranjeros para comerciar.

La Ley No. 24 del 24 de marzo de 1941 fue ampliada mediante el Decreto de Gabinete No. 90, del 25 de marzo de 1971, de la Constitución Nacional, la cual señala que las personas naturales o jurídicas que se dedican exclusivamente a la Agricultura, la Ganadería y la Avicultura necesitarán de la licencia comercial expedida por el Ministerio de Comercio e Industrias.

Con la creación de la Ley No. 7 del 30 de marzo de 1993 (Ver Anexo No. 1) se aplica una Ley de Avicultura, de carácter sanitario, aplicable a la importación de productos avícolas, los cuales deben ser salubres y aptos para el consumo humano y que no estén adulterados. Esta Ley contempla lo siguiente:

- Los productos avícolas deben tener las condiciones óptimas de salubridad y ser aptos para el consumo humano;
- Protección a la Industria Avícola ante plagas y enfermedades que podrían afectarla considerablemente;
- Salvaguardar la actividad agrícola como uno de los sectores productivos, que generan un alto índice de empleo a nivel nacional;
- Aplicación de la legislación sanitaria en todos sus procesos;
- Protección de la Industria Avícola contra las prácticas comerciales deshonestas que perjudiquen la eficiencia de las operaciones.

Esta ley ha sido actualizada mediante la Ley 29 de febrero de 1996 que trata en sus capítulos I al V del Título III las prácticas de comercio desleal, estableciendo las reglas para la aplicación de una cláusula de salvaguardia con la finalidad de proteger oportuna y objetivamente, a la producción nacional.

Con el marco legal internacional se pretende mantener condiciones de reciprocidad con otros países para la importación y/o exportación de productos avícolas, pero respetándose las leyes establecidas en el marco nacional y mundial.

3. Naturaleza de la Empresa en Estudio

La empresa avícola de nuestro interés la cual, por razones de confidencialidad de información suministrada, llamaremos Pollos Beta, S.A., comienza sus operaciones a principios de la década del cincuenta y se constituye como una empresa netamente de capital panameño.

Pollos Beta, S.A. desde sus inicios se ha dedicado a la cría y reproducción de pollos de postura y de engorde, y a la producción de huevos; ha basado su planificación en las demandas del mercado interno y en la capacidad de su producción.

La empresa en estudio tiene operaciones propias y de productores asociados en diversas provincias del territorio nacional. A todas las granjas y fincas se les suministra el alimento, medicamentos, supervisión, y tecnología requerida para que los pollos crezcan sanos.

Junto a dos mil trabajadores, la empresa Pollos Beta, S.A. se esfuerza por ofrecer productos de excelente sabor, calidad, frescura y variedad; por lo tanto, recibe la gran aceptación del consumidor en general y el reconocimiento de los más importantes supermercados, restaurantes y hoteles del país.

La empresa Pollos Beta, S.A. ha enfatizado el servicio al cliente como primordial razón de crecimiento, garantizando, a través de los años, una posición de solidez en el mercado nacional y su incursión al mercado exterior.

a) Estructura Comercial

La empresa a la cual llamamos Pollos Beta, S.A. es una Sociedad Anónima que puede realizar todos los actos lícitos, y todas las facultades estipuladas en su Pacto Social. Este documento incluye el nombre de la Sociedad, capital autorizado, número de cédula, nombres completos y direcciones de sus principales directores, domicilio, duración de la Sociedad, y a qué se dedica.

La Empresa Pollos Beta, S.A. es una persona jurídica, que tiene derechos y obligaciones como una persona natural. Posee propiedades a su nombre, tiene derecho para celebrar contratos, responsabilizarse de sus deudas y pagar impuestos sobre sus utilidades. Opera mediante una Licencia Industrial y un registro de marca de fábrica, los cuales le permite legalmente realizar actividades extractivas y manufactureras. Estos documentos fueron otorgados por el Ministerio de Comercio e Industria, bajo el cumplimiento de la Ley, y la cancelación en el Ministerio de Hacienda y Tesoro, de un medio por ciento del capital que la empresa va a operar.

La formulación de políticas y estrategias de Pollos Beta, S.A. se determina por una Junta Directiva la cual estará a cargo de las actividades de la empresa. La administración se lleva a cabo a través de una sociedad ejecutora en donde residen todas las funciones de contraloría, tesorería, recursos humanos, informática y planeación de grupo.

b) Misión de la Empresa Avícola

Pollos Beta, S.A. realiza constantes ajustes, acordes con las demandas del mercado, con el objeto de ofrecer productos al menor costo posible y bajo los más estrictos estándares de eficiencia. Logra satisfacer las expectativas de los clientes, debido a una detallada identificación de sus metas y objetivos, utilización de un buen sistema de comunicación en toda la organización, adecuados controles de sanidad y bioseguridad y mantenimientos en los equipos, maquinarias e instalaciones, para obtener excelentes resultados en sus productos y servicios.

La misión de esta empresa es producir, empacar, distribuir y vender productos avícolas de la más alta calidad, manteniendo una alta participación en el mercado; garantizar un excelente servicio al consumidor y una distribución masiva y eficiente en todo el país; y contribuir al desarrollo del personal, como recurso más valioso, brindándole capacitación continua y facilitándole las herramientas necesarias para alcanzar los más altos niveles de efectividad.

La empresa Pollos Beta, S.A. tiene la responsabilidad de suplir a franquicias de comida rápida, a importantes cadenas de supermercados, a restaurantes locales y a la más sencilla fonda o abarrotería, líderes detallistas y muchos otros que día a día les ayudan a brindar máxima satisfacción al consumidor nacional.

Con el transcurrir del tiempo la empresa avícola ha ido analizando los mercados del exterior para la comercialización y exportación de sus productos.

c) Proyección Internacional

Desde la década de los ochenta, Pollos Beta, S.A. ha estado exportando huevos fértiles a naciones Centroamericanas en forma regular. Por otra parte, desde 1996 esta empresa ha comercializado productos precocidos en los mercados de Guatemala, Nicaragua, El Salvador y Colombia.

El incremento de la actividad exportadora de la industria avícola fomenta un mayor acercamiento a otros mercados del exterior, genera nuevas inversiones, intensifica el área laboral, ofrece mejores alternativas a los consumidores e influye sobre los medios productivos para alcanzar acciones de mayor utilidad, lo cual redundará en beneficio de todo el país.

La empresa Pollos Beta, S.A. tiene el entusiasmo, el orgullo y la seguridad de que va a seguir contribuyendo en el desarrollo de la economía nacional e introduciendo sus productos en otros mercados de la región aumentando así las exportaciones, lo que hace que este renglón sea un segmento en continuo crecimiento dentro de las ventas totales de sus productos.

Las nuevas corrientes económicas, encaminadas a la apertura de mercados, han impulsado a que la industria avícola reconozca la importancia de proyectarse internacionalmente, con la finalidad de lograr un mayor acercamiento comercial, introducir sus productos en otras regiones del mundo y hacerle frente a las realidades del nuevo milenio.

CAPITULO SEGUNDO
ETAPAS ESTRATEGICAS PARA
LA EXPORTACION DE POLLO

A. ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE EXPORTACION

Si la empresa en estudio decide ampliar sus exportaciones de carne de pollo y sus productos procesados al exterior, deberá analizar una serie de factores relacionados al problema de identificar y seleccionar el mercado, conocer las características intrínsecas de los mismos, vinculados a sus hábitos, preferencias, tendencias de los consumidores, características de la competencia, nivel de regulaciones, barreras, entre otros.

En el mercado internacional existen dos etapas a considerar para desarrollar la actividad exportadora, comprendidas por una etapa de estudio y una etapa de acción u operación, las cuales pasaremos a analizar.

La fase de estudio permite identificar los elementos necesarios para definir un programa de acción eficiente. Con la inexistencia de esta etapa, el programa de acción se definiría en una base intuitiva y el proceso de aprendizaje sería por ensayo y error. Esta etapa aunque comprenda un costo, facilita anular incertidumbres a través de la información que se recopile y por ende, reducir el riesgo de error en la definición de la segunda etapa.

Es necesario considerar que cada mercado proyecta sus propias características por lo tanto esto obliga a la formulación de una estrategia, según el país al cual enfoque sus esfuerzos de exportación.

La información necesaria para determinar las oportunidades de exportación, abarca los siguientes aspectos:

- Identificar la gama de productos que se manufacturan o se puedan producir y sus características técnicas y alimentarias;
- Conocer las experiencias pasadas y presentes de exportaciones. ¿Qué productos?. ¿Hacia qué mercados?. ¿En qué volúmenes?. ¿A qué precios?. ¿Con qué márgenes de utilidad?. ¿Con qué formas de pago y tipos de incentivos tributarios o fiscales? ;
- Conocer como se mercadean esas exportaciones;
- Investigar los esfuerzos de ventas realizados desde el exterior, por tradings, por mayoristas, usuarios finales.

El desarrollo sistemático de los pasos básicos para exportar influirá en la seguridad y en la garantía para penetrar con éxito a los mercado de interés de la industria avícola en estudio.

1. Selección del Mercado

La decisión de seleccionar un mercado es uno de los factores más importantes por su trascendencia sobre otros elementos a considerar. Para dar este paso la empresa Pollos Beta, S.A. ha de realizar un análisis de las características actuales y potenciales del mismo, aunque esto implique mayores costos.

Para respaldar esta situación es básico la recopilación y análisis de información accesible del mercado regional, en este caso de Centro y Sur América.

Se deberá analizar los estudios de mercado elaborados por instituciones y entidades como la Asociación Panameña de Exportadores (APEX), la Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP), el Vice Ministerio de Comercio Exterior, Organismos Internacionales, Acuerdos Centroamericanos, los cuales brindan datos reveladores de flujos del comercio avícola actuales o previsibles en el futuro inmediato.

Inclusive, es conveniente aprovechar la experiencia de otras industrias avícolas competidoras, nacionales o extranjeras, que hayan incursionado en la actividad exportadora.

Los mercados de interés por parte de la empresa en estudio, para la exportación de productos avícolas, se ilustran en la **Figura No. 1**. La empresa ha tenido experiencias de comercialización en El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Colombia, Venezuela, Curazao, y está proyectándose hacia El Caribe, México y otras naciones suramericanas.

Desde el punto de vista teórico existe un mercado óptimo para una empresa específica. En la práctica Pollos Beta, S.A. deberá ir adaptándose a la dinámica de los mercados seleccionados, y de esta manera poder ir desarrollando sus objetivos propuestos.

FIGURA NO. 1
MERCADO META PARA LA EXPORTACION



FUENTE: Atlas Geográfico. Mapamundi, 1999.

2. Evaluación de las Características del Mercado

El análisis del mercado es un proceso simultáneo con la selección, que se extiende a la vida operativa de la empresa en ese mercado. El conocimiento profundo del mercado es la clave principal para una estrategia competitiva.

Dos elementos cruciales para el diagnóstico del mercado es la población e ingreso, los cuales para ser útiles deben ser clasificados conforme a criterios relevantes que afecten la conducta del consumidor.

En el **Cuadro III** se desglosan los datos estadísticos de población e ingreso per cápita de los mercados objetivos, así como de otros países de interés para la exportación de productos avícolas. En este cuadro a su vez se detalla la moneda de estos países y su intercambio en valor del dólar. Esta información resulta de gran utilidad para la toma de decisiones y para determinar en que mercado resulta más ventajoso exportar.

El otro elemento lo constituye el comportamiento de compra, el cual es más difícil de caracterizar y necesita de fuentes de información e instrumental analítico más complicado. Es necesario saber quién compra, cuándo, cómo, dónde y por qué compra. La obtención de esta información es posible a través de fuentes primarias y secundarias, como lo son las entidades gubernamentales, privadas e internacionales que realizan estos estudios. Esta información es vital para detallar la actitud y motivos de compras actuales.

CUADRO III. INGRESO Y POBLACION
Mercados Meta y Otros Países de América

PAIS	MONEDA	CAMBIO POR US\$	INGRESO PER CAPITA EN US\$	POBLACION
Costa Rica	Colón Costarricense	218.19	2,380.0 (1994)	3,071,000 (1994)
Nicaragua	Córdoba Oro	8.67	330.0 (1994)	4,272,000 (1996)
El Salvador	Colón Salvadoreño	8.75	1,360.0 (1994)	5,897,000 (1996)
Honduras	Lempira	13.03	580.0 (1994)	5,666,000 (1996)
Guatemala	Quetzal	6.10	1,190.0 (1994)	10,928,000 (1996)
Colombia	Peso	1,005.33	1,670.0 (1994)	35,099,000 (1995)
Venezuela	Bolívar	475.0	2,760.0 (1994)	22,311,000 (1996)
Argentina	Peso	0.99	680.0 (1994)	3,548,000 (1994)
Bolivia	Boliviano	5.16	770.0 (1994)	7,593,000 (1996)
Chile	Peso	429.97	3,170.0 (1994)	13,994,000 (1994)
Ecuador	Sucre	3,704.0	1,280.0 (1994)	11,698,000 (1996)
Paraguay	Guarani	2,152.0	1,570.0 (1994)	4,964,000 (1996)
Perú	Nuevo Sol	2,650.0	1,890.0 (1994)	23,947,000 (1996)
Uruguay	Peso Uruguayo	8.71	4,660.0 (1994)	3,140,000 (1996)
Belice	Dólar de Bélize	2.00	22,920.0 (1994)	189,392 (1996)
Panamá	Balboa	1.00	2,670.0 (1994)	2,674,000 (1996)
México	Peso	7.97	4,010.0 (1994)	92,711,000 (1996)
Canadá	Dólar Canadiense	1.37	19,570.0 (1994)	29,251,000 (1994)
Estados Unidos	Dólar USA	-----	25,880.0 (1994)	265,455,000 (1996)
Trinidad y Tobago	Dólar de T&T	6.21	3,740.0 (1994)	1,262,000 (1996)
Puerto Rico	Dólar USA	-----	7,000.0 (1993)	3,766,000 (1996)
Jamaica	Dólar de Jamaica	39.95	1,420.0 (1994)	2,505,000 (1996)
Rep. Dominicana	Peso Dominicano	14.33	1,320.0 (1994)	7,501,000 (1996)

FUENTE: Almanaque Mundial, 1998. Monedas y Bancos/Comercio Exterior/Turismo

a) Nivel de Competencia

La Industria Avícola nacional cuenta con un grupo significativo de competidores los cuales luchan por tener la mayor participación económica del mercado y los mejores beneficios.

En la República de Panamá existe un grupo de empresas panameñas orientadas a la avicultura, las cuales se desglosan en el **Cuadro IV**. De estas empresas son pocas las dedicadas a la exportación de productos avícolas.

El Censo Agropecuario del año 1990 muestra la existencia de más de 170 mil explotaciones avícolas. La Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP) integra diversas empresas independientes que se dedican a las actividades de incubación, engorde, reproducción de pollo, engorde de otras aves y producción de huevos. Estas empresas contribuyen al desarrollo y bienestar de más de 60 micro empresas avícolas. (ANAVIP, Resumen Ejecutivo, 1999).

Las características y comportamiento del consumidor influyen en las reacciones de la competencia ante el mercado local e internacional para satisfacer sus necesidades y lograr una excelente imagen y reconocimiento.

“La competencia es una situación de mercado en donde existen empresas similares que tratan de diferenciar su producto o su programa de mercadotecnia para, de alguna forma, sugerir que lo que él ofrece es distinto y mejor”. (William Stanton, 1985).

**CUADRO IV.
EMPRESAS AVICOLAS PANAMEÑAS**

COMPAÑÍA	CASA MATRIZ
* Arce Avícola	Panamá
Avícola Athenas	Chiriquí
Avícola Franz, S.A.	Veraguas
Avícola Grecia	Veraguas
Compañía Avícola Nacional	Panamá
Cooperativa de Servicios Múltiples Juan XXIII	Veraguas
Edanjo, S.A.	Panamá
Granja Teresa	Panamá
* Grupo Melo, S.A.	Panamá
Hacienda Los Guayacanes	Panamá
Industria Avícola Chiricana	Chiriquí
Industrias Panbra, S.A.	Herrera
Pollos Chong	Panamá
Pollos Líder	Veraguas
* Pollos y Huevos, S.A.	Panamá
Productos de Patio	Panamá
* Productos Toledano, S.A.	Panamá

FUENTE: Asociación Nacional de Avicultores de Panamá

(*): Estas empresas han exportado huevos fértiles, pollo, y/o productos derivados del pollo.

La competencia cambia continuamente durante el ciclo de vida del producto, y puede ejercer presión sobre la política de precios, ya que al entrar un nuevo competidor al mercado induce a la competencia de precios.

Esta situación puede agravarse con la presencia de barreras de entrada derivadas, por un lado, por la diferenciación de los productos que incluye la imagen de marca, el prestigio de la empresa, las patentes que protegen la absoluta fabricación de un producto nuevo, y por otro lado, por las diferencias derivadas de los costos entre diversos competidores, los cuales abarcan las economías de escala en compras y ventas, los costos compartidos en aspectos como diseño, investigación, desarrollo y publicidad, en el acceso privilegiado a materias primas útiles a diferentes volúmenes de producción (José Carlos Jaramillo, 1991).

La industria avícola para garantizar beneficios reales y sostenidos a largo plazo, deberán contar con ventaja competitiva por encima de sus competidores. La ventaja competitiva debe ser constante y permanente; se obtiene cuando los competidores no pueden situarse a un nivel superior con respecto a otro.

Mientras una empresa más conozca su mercado y provee lo que éste necesite, será más competitiva e incrementará su participación y posicionamiento. El mercado determina el precio y el productor establece la cantidad a producir.

Es importante recabar y analizar información de algunos exportadores actuales o potenciales de diversos países con el objeto de probar los niveles de precios por productos, requerimientos y volúmenes.

b) Expectativas y preferencias del mercado

En los países donde se planifica la exportación de pollos, es necesario identificar las variables de segmentación de los mercados meta con la finalidad de tener una perspectiva más amplia de sus preferencias. De estas variables se pueden definir las siguientes:

- Segmentación Geográfica: abarca los estados, centros metropolitanos, densidad y clima de los países seleccionados para la exportación.
- Segmentación Demográfica: se considera primordialmente factores como el ingreso per cápita, densidad de población, familia, ocupación.
- Segmentación Psicográfica: esta incluye la clase social, nivel de vida, y la personalidad de los individuos.
- Segmentación de Comportamiento: beneficios deseados, tipo y cantidad de uso, nivel de lealtad, nivel de intereses y actitud hacia el producto.

Resulta favorable la interpretación de estos datos ya que la cultura y actitudes también juega un **papel significativo**, debido a que los consumidores en la mayoría de los casos, actúan por conocimientos adquiridos, experiencias vividas o por tradiciones. Es importante **definir los productos y servicios que esperan los consumidores de los países centroamericanos y suramericanos, de acuerdo a sus necesidades, expectativas y comportamientos de compra.**

La preferencia de productos avícolas a nivel mundial, está más orientada hacia el consumo de la carne de pollo con respecto al huevo; por lo tanto, esto es un indicativo de producción en cuanto a la diversificación del pollo; inclusive, se ha proliferado la apertura de establecimientos de expendio de comidas preparadas a base de piezas o embutidos de pollos.

A su vez resulta interesante y muy útil determinar los sistemas de distribución habituales, métodos de venta, promociones y sistemas publicitarios más acorde de acuerdo al tipo de mercado, su estilo de vida y niveles económicos.

3. Identificación de la estrategia de penetración

La empresa avícola al evaluar y seleccionar los mercados en la región centroamericana deberá definir la estrategia de penetración que utilizará. “La estrategia consiste en un plan de acción básico y amplio, con el cual una organización intenta lograr una o más metas. (William Stanton, 1985).

Existen diversos mecanismos, pero el más efectivo es en función al riesgo y al potencial de cada mercado seleccionado. En la determinación de la estrategia de penetración pueden darse limitaciones en cuanto a los recursos financieros con que se cuenta y a las políticas específicas de los países, por tal razón, las empresas procuran tener el menor riesgo posible, al incursionar a un nuevo mercado.

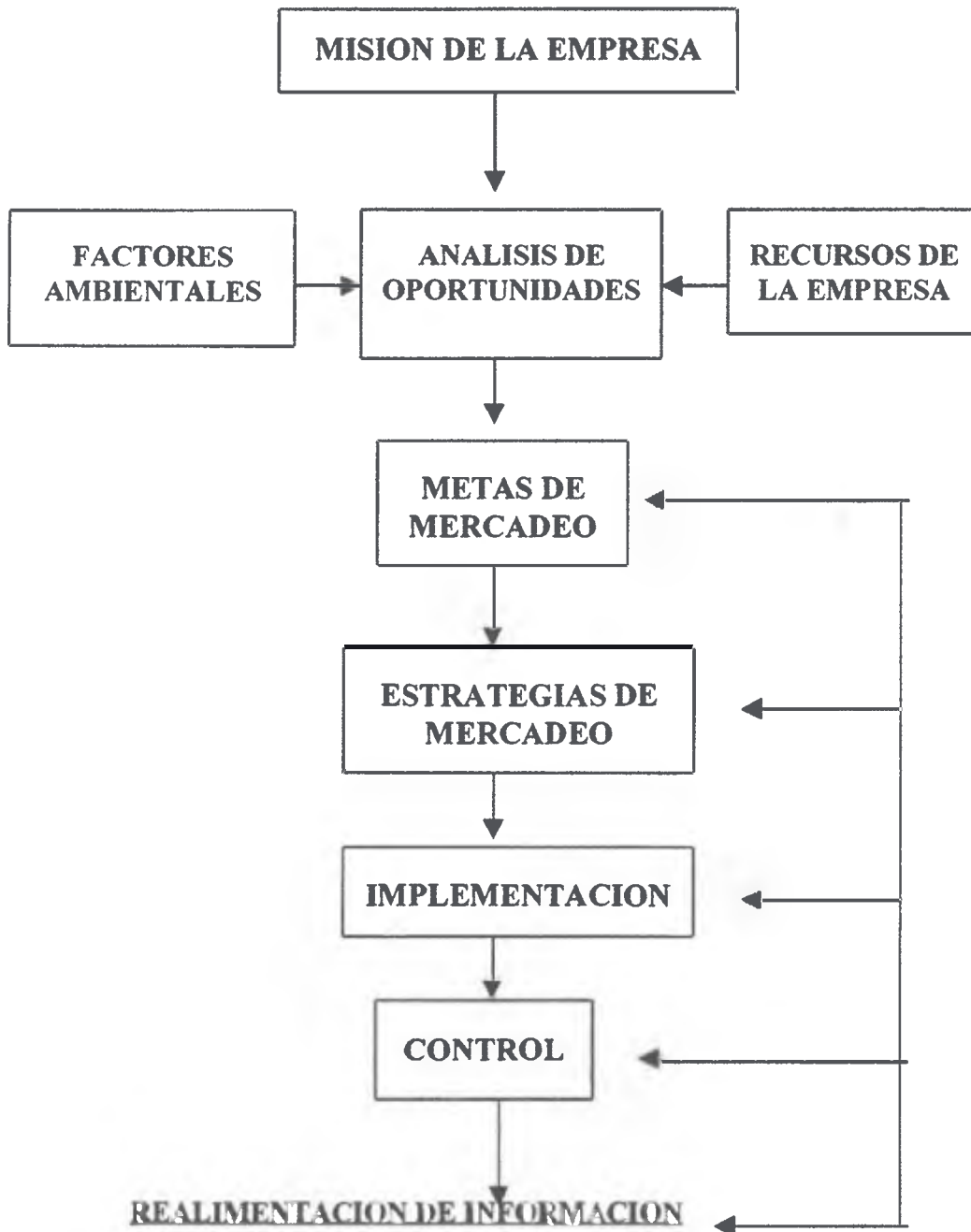
La estrategia de mercadeo, como se muestra en la **Figura No. 2**, representa un programa extensivo de procesos que determinan la misión de la empresa, los factores externos, las oportunidades en los mercados internacionales, los recursos, objetivos y metas de la empresa, que conducen a la implementación y control del plan de exportación.

Debe darse una retroalimentación de la información para medir la consecución del programa que pueda durar por un lapso de uno a tres años, desde el momento que inicia los procesos estratégicos de mercadeo para la exportación.

Los mecanismos de penetración teóricamente establecidos son:

- Exportación usando para ello una de las varias alternativas disponibles entre exportaciones directas e indirectas;
- Ventas de derechos de fabricación y/o marca comercial cobrando por ello una regalía;
- Establecimiento de una asociación (joint-venture) con otra organización, para incursionar a ese mercado.
- Establecimiento de un consorcio o una filial 100% de capital propio.
- Establecimiento de una alianza estratégica con algún productor del extranjero que permita desarrollar una mejor diferenciación y volumen de productos tanto en el mercado interno y externo.

FIGURA NO. 2
PROCESO ESTRATEGICO DE MERCADEO



FUENTE: Fundamentos de Mercadotecnia. William Stanton

El planeamiento de la estrategia de penetración y de mercadeo dependerá a su vez de un meticuloso estudio de los mercados exteriores, y para esto es necesario encontrar respuestas a preguntas como:

- ¿Cuál es el mercado potencial de un mercado de exportación definido?.
- ¿Cuál es el potencial de ventas de la empresa en ese mercado?.
- ¿En qué segmento específico del mercado específico, debe la empresa concentrar sus esfuerzos?.

Con la estrategia de penetración o de mercadeo se trata de delinear el futuro a accionar de la empresa en las exportaciones, usando la razón y los hechos en lugar de depender de la intuición.

4. Señalización de los objetivos de mercado

Constituye uno de los elementos más importantes en la estrategia de mercadeo internacional. En este caso, la industria avícola debe establecer objetivamente metas específicas que desea obtener de un nuevo mercado.

Los objetivos claramente definidos de manera operacional facilitarán todo el trabajo de auditoria operativa así como determinar el grado de esfuerzo requerido y los medios a establecer la mezcla comercial.

Para una empresa avícola que desee iniciarse en la exportación, como una actividad permanente, debe realizar su plan y estrategia de exportación, de lo

contrario sólo lo vería como un fin para solucionar restricciones de demanda en el mercado interno o una oportunidad más de negocio. La empresa avícola debe tener claro lo que busca con la exportación.

Los tres componentes primordiales que orientan a una empresa a escoger un nuevo mercado están representados por la rentabilidad, el desarrollo de ventas, y la estabilidad a cambios ambientales.

La señalización de los objetivos de exportación influye en la estrategia de mercadeo. Es preferible que la empresa avícola decida exportar cuando su mercado local está en expansión, ya que estará más propensa a aceptar un alto costo de entrada si existe la posibilidad de conseguir rápida penetración y una buena porción del mercado, en el convencimiento de poder recuperar su inversión inicial.

a) Rentabilidad

En un principio, el interés de las empresas era obtener una gran participación del mercado, aunque esto afectara la rentabilidad. Al momento que el producto y la empresa tengan una porción significativa del mercado, es cuando podrá obtener un precio que permita una rentabilidad aceptable, o que a su vez puede mejorar las utilidades de la casa matriz, debido al incremento de su escala de operaciones. Es posible que el interés por ese mercado es solo por situaciones de estabilidad o flexibilidad.

“La rentabilidad es la eficiencia de operación de la empresa en relación con las ventas y la inversión”. (Van Horne y Wachowicz, 1992). Cuando la actividad exportadora resulta rentable para la industria avícola, ésta logra:

- Aumentar las ventas y el lucro de la empresa;
- Eliminar la capacidad ociosa de producción, con la reducción de los gastos fijos, como un factor más de lucro y aumento de la competencia;
- Compensar los impuestos internos y aprovechar los incentivos gubernamentales;
- Conocer métodos gerenciales más apropiados, y que la calidad del producto aumente, perfeccionando a la empresa;
- Mantener el equilibrio de la balanza de pagos.

La rentabilidad de las exportaciones a su vez está sujeta a las disposiciones que establezca la empresa, el sector público y privado y el mercado, los cuales deben ser cónsonos para el logro de los objetivos.

b) Desarrollo de ventas

El departamento de mercadeo, ventas, o de existir el departamento de exportaciones, es responsable de las ventas en el extranjero y de todas sus etapas. Las funciones generales son las siguientes:

- El estudio de los mercados, de los productos avícolas y la documentación;
- La marcha del aparato de distribución y de la red de ventas en el extranjero, el estudio del desempeño del personal; el suministro de ayuda técnica y financiera a los distribuidores, la promoción de ventas y la publicidad;
- La fijación de las condiciones de venta y de precios, y cálculo de los costos;
- Análisis y control de los presupuestos y los resultados;
- Las relaciones con la clientela, el servicio, el estudio de presupuestos, la correspondencia, las traducciones;
- Los contratos, facturaciones, embalajes, expediciones, formalidades, administración, seguros y transportes;
- Las formas de pago, los créditos, la recuperación de créditos, el seguro de crédito.

El contexto de las tareas y las operaciones en el departamento correspondiente pueden variar, de acuerdo al tamaño de la empresa, las características de sus productos, el tipo de consumidores, y los sistemas de distribución. Algunas de estas funciones son únicamente de ejecución o muy especializadas por lo cual pueden ser realizadas por organismos fuera de la empresa.

c) Estabilidad ante factores ambientales

Se ha indicado que el planeamiento de la exportación abarca la previsión del futuro a través de los esfuerzos presentes de la organización, para tomar en forma más efectiva las decisiones del mañana.

Los cambios que ocurren en el mercado exterior deben ser considerados para proteger los intereses de la empresa. Los principales factores son de naturaleza económica, política, legal, competitiva, tecnológica, cultural y social; éstos pueden influir sobre los planes o estrategias de exportación y modificar los procesos.

Para hacerle frente a los factores ambientales, la empresa avícola deberá efectuar un diagnóstico del significado de los cambios, a su vez una identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las operaciones de producción de una empresa avícola con un alto grado de estabilidad frente a factores ambientales, produce como consecuencia que su productividad aumente considerablemente a través de los años.

La empresa avícola debe tener pleno conocimiento del desarrollo de la industria local, con la finalidad de poder determinar sus oportunidades de exportación, conocer su posición dentro de ella y la posibilidad de éxito en el mercado exterior.

B. DISEÑO DE LA MEZCLA COMERCIAL

Los esfuerzos de la industria avícola deben armonizar con las variables comerciales, para fortalecer la imagen del producto y de la empresa en la mente del consumidor.

En el **Cuadro V** se describen las variables de mercadeo que conforman la mezcla comercial, integrada por el producto, precio, sistema de comercialización, promoción y servicios de apoyo comercial.

“Una combinación de estos elementos constituye el centro de un sistema de mercadotecnia en la organización”. (William Stanton, 1985). Para una efectiva mezcla comercial debe considerarse que:

- Los elementos de la mezcla de mercado son mutuamente interdependientes; ningún elemento individual puede ser totalmente efectivo en el mercado de exportación sin el apoyo de otros elementos;
- Los agentes planificadores difícilmente tienen un conocimiento preciso acerca de las relaciones entre un elemento individual de la mezcla comercial y las ventas de exportación en un mercado objetivo específico.
- La planificación de la mezcla comercial es para su uso durante el periodo futuro, que puede ser pronosticado en términos probabilísticos.
- El diseño de la mezcla de mercado no deberá exceder la capacidad física, financiera y gerencial de la compañía.

CUADRO V. MEZCLA COMERCIAL

	DESCRIPCION
PRODUCTO	Características de la carne de pollo empacado y de los productos procesados o semi-procesados, calidad, tamaño, variedades, empaques, embalaje, marca genérica y comercial, fecha de vencimiento.
PRECIO	Fijación de Políticas de precios para todos los productos, para los diferentes mercados, forma de pago, descuentos por volumen y pronto pago, utilización de incoterms, derechos de importación, comisiones de los agentes de importación-exportación.
PROMOCION	Exposiciones Comerciales, Congresos, Ferias Nacionales e Internacionales, Muestras, Medios masivos de comunicación, Catálogos, Revistas.
SISTEMA DE COMERCIALIZACION	Distribución directa o indirecta, clasificación y características de los intermediarios, funciones de los distribuidores.
SERVICIOS DE APOYO COMERCIAL	Transporte vía aérea, inventario, almacenaje, servicio post-venta.

FUENTE: Diseñado por la autora de la presente investigación, en base a información de textos de mercadotecnia.

Todos los componentes de la mezcla de mercado están interrelacionados, y las decisiones que se tomen en uno afecta a los otros; éstos constituyen partes de un proceso y no terminan hasta que se finalice totalmente el mismo. Cada uno de ellos requiere la flexibilidad operacional necesaria para adecuarse a la situación cambiante en el mercado del exterior, y por ende para el logro de los objetivos.

1. Características del Producto

El producto en estudio es el Pollo de Engorde, cuya carne es comercializada entera, por trozos o procesada. Es conveniente explicar previamente la etapa inicial del pollo, es decir desde su nacimiento.

Los pollitos para nacer toman de veintiún a veintiocho días. Durante estas tres o cuatro semanas, un huevo sufre muchos cambios metabólicos, fisiológicos y morfológicos hasta que el embrión crece y emerge un pollito. De aquí en adelante el rendimiento de las aves va a depender de la manera que los administradores manejen y cuiden estos pollitos tan delicados y sensibles.

Los avicultores deben aprovechar todos los datos valiosos desde el precioso instante del nacimiento del pollito, ya que aquí es donde se va a dar cuenta como su personal y máquinas han trabajado para la obtención de pollitos sanos, los cuales pasarán por la etapa de crecimiento y engorde hasta llegar a una etapa adulta indicada para su procesamiento, y distribución.

a) Nacimiento y Crecimiento de los Pollos de Engorde

Los pollitos de engorde tienen un periodo de crianza que va desde su nacimiento hasta alcanzar su edad promedio, que va de uno a siete días. El nacimiento de los pollitos es solamente el comienzo de un gran trabajo y de aquí en adelante se debe tener mucho cuidado en brindarles la mayor comodidad, por lo menos en las primeras dos o tres semanas de edad.

Los pollitos durante la primera semana de vida deben cuadruplicar su peso bajo condiciones óptimas. Su crecimiento fluctúa entre 28 a 40 días, y su periodo de engorde se presenta de los 40 a 56 días. A esta edad el pollo debe tener un peso promedio de 3.50 a 3.75 libras, lo cual es aceptable.

Un buen control del crecimiento de los pollitos, en sus primeros días de vida, tiene un impacto dramático en los parámetros de rendimiento finales tales como pesos, conversión número de huevos puestos, porcentajes de mortalidad, pollos de mala calidad, decomisos, y el costo final a producir una libra de carne o una docena de huevo.

b) Manejo de los pollos

Debe medirse constantemente los parámetros económicos para saber como están los pollitos desde sus primeras horas de vida. Para el buen manejo de las aves, se debe estar informado sobre:

FIGURA NO. 3

NACIMIENTO DE LOS POLLOS DE ENGORDE



Los pollitos requieren de un cuidado riguroso desde sus primeros días de vida.

- El día y la hora que las fincas reciben pollitos.
- Sexo, peso y tamaño de los pollitos.
- Población.
- Temperatura Ideal.
- Calidad del Pollito.
- Porcentaje de pollitos eliminados.
- Inyección de medicamentos.
- El consumo de agua.
- Nutrición Avícola.
- El programa de salud.
- Condición de las cajetas de pollitos.
- Crecimiento de los pollitos.

Por cada parámetro de interés como peso, conversión, porcentaje de producción, entre otros, debe existir una norma para que la información que se obtenga en la finca pueda compararse con estas normas, las cuales pueden obtenerse usando la información de parámetros de rendimientos pasados o normas ideales que se encuentren en los manuales sobre gallinas reproductoras y pollos de engorde o broilers de la empresa en estudio. De igual forma la avicultura industrial se orienta hacia el desarrollo rápido del pollo, para que genere la mayor cantidad de carne posible al menor tiempo y sin utilizar una excesiva alimentación.

FIGURA NO. 4
MANEJO DE LOS POLLOS



Un buen manejo y control avícola debe contener un programa debidamente estructurado para registrar entre otros aspectos el número de huevos puestos, porcentaje de producción, peso, tamaño, calidad de los pollitos, nutrición, sistemas de salud y ambiente, con la finalidad de lograr un desarrollo rápido del pollo para que genere la mayor cantidad de carne posible al menor tiempo.

La empresa Pollos Beta, S.A., importa razas específicas de pollos para la reproducción de los pollos de engorde, de los cuales se obtiene la carne de pollo entera, o en pieza, como pechuga, muslo, encuentro, alas y productos procesados o semi-elaborados. En el Capítulo III, en la sección de Instalaciones y Plantas de la empresa Pollos Beta, S.A. se procederá a exponer cada uno de los procesos del pollo que involucra su nacimiento, reproducción, producción, procesamiento hasta su empaque para ser distribuido al consumidor final.

c) Productos de Comercialización

Por la creciente demanda de productos alimenticios más sanos, de rápida y fácil preparación, la empresa en estudio, a parte de la producción y exportación de carne de pollo elabora una amplia gama de productos procesados.

Cada línea de producto tiene su propio empaque el cual varía en colores, marcas genéricas y diseños, aunque conserven la misma marca distintiva de la empresa fabricante. Entre los productos que elabora la empresa en estudio están las salchichas, jamones, chorizos, rollo de pechuga, filete de pechuga marinada, hamburguesas, productos apanados o precocidos, nuggets, tenders, y pechugas apanadas, los cuales son distribuidos en el mercado nacional, e incluso se ha incursionado con varias de estas líneas de productos en el exterior, en países como Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Colombia.

FIGURA NO. 5

PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION



Muestras de algunos de los productos de carne de pollo fresca y procesada.

2. Fijación de Precios

Para fijar los precios debe considerarse los costos, características del mercado, del producto, los márgenes y utilidades que se deseen percibir.

Es probable que se tenga que reducir los precios de exportación para ser competitivos, y esto puede desalentar a las empresas; pero, dado a que la capacidad de producción resulta mayor a lo que el mercado local puede absorber, se decide suplir a mercados del exterior para hacer uso de su capacidad ociosa.

La empresa avícola en estudio para fijar sus precios de exportación deberá adoptar una política creativa, aprovechando la flexibilidad que permita el margen existente, entre el límite más bajo de los precios de costo y el límite más alto de los precios de la competencia con respecto a productos similares.

Cuando los precios son superiores a los del mercado, las características y beneficios de los productos deben ser superiores, en los siguientes aspectos:

- Disponibilidad en establecimientos más conocidos y mejor ubicados;
- Prestigio y reconocimiento de marca;
- Envase adecuado y atractivo;
- Alto nivel de calidad, servicio y rapidez de entrega;
- Equipo de trabajo especializado, eficiente y profesional.

Para que la empresa en estudio defina y concrete su política de precios debe formularse las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo responderemos a la demanda global y a los cambios de precios?.
- Aumentarán las ventas, si rebajamos el precio, o la demanda no es elástica con relación a los precios?.
- ¿Cómo reaccionarán los competidores ante una reducción de precios?.
- ¿De qué forma obtendremos más beneficios, vendiendo un gran volumen de productos a bajo precio o un volumen reducido a precios altos?.
- ¿Será aconsejable peinar el mercado mediante un precio inicial alto, reduciéndole luego, una vez que hayan comprado los entusiastas y que la competencia aparezca?.
- Si los precios son bajos el cliente creerá que la calidad también lo es?.
- ¿Cómo afectarán los precios iniciales al comportamiento posterior de un producto, una vez que se haya establecido sólidamente en el mercado?.
- ¿Cuál es el mejor sistema de abrir un mercado: precios altos con grandes inversiones en marketing, o precios bajos con servicios mínimos?.

La empresa Pollos Beta S.A., establece su nivel de precios en forma tal que los beneficios obtenidos por un eficiente índice medio de utilización de la planta a largo plazo, produzca el índice de rentabilidad deseado; a su vez armonizan su precio de acuerdo a la demanda del mercado doméstico y del exterior.

La empresa efectúa sesiones mensuales, para evaluar y establecer un promedio de precios para sus productos. En el Cuadro VI, se desglosan los precios de la carne de pollo por libra, al por mayor y al por menor.

CUADRO VI. PRECIOS DE LA CARNE DE POLLO
Al Mes de Enero de 1999

DESCRIPCION	UNIDAD	AL POR MAYOR	AL POR MENOR
Bandeja popular (2 encuentros, 2 alas, 1 hígado, 1 pescuezo y 1 pata)	1 libra	\$0.90	\$0.94
Pollo entero envuelto y limpio, con pescuezo, hígado y patas.	1 libra	\$0.95	\$1.00
Pollo entero picado y limpio, con pescuezo, hígado y patas.	1 libra	\$1.02	\$1.10
Gallina limpia, con pescuezo, y patas	1 libra	\$0.97	\$1.03
Gallina empacada, con pescuezo, hígado y patas	1 libra	\$1.01	\$1.05
Alas	1 libra	\$0.85	\$0.91
Muslo y Encuentro	1 libra	\$0.99	\$1.09
Encuentro	1 libra	\$0.90	\$0.98
Muslo	1 libra	\$1.10	\$1.26
Pechugas	1 libra	\$1.16	\$1.37
Pescuezos	1 libra	\$0.45	\$0.55
Mollejas	1 libra	\$0.80	\$0.90
Hígado	1 libra	\$0.50	\$0.60

FUENTE: Datos de la Empresa Pollos Beta, S.A.

Cada vez que se establezca relaciones de comercio internacional con un nuevo cliente, es necesario que se le proponga, condiciones de venta representadas por precios de fábrica, precios FAS, precios FOB, precios CIF.

El precio de fábrica sólo abarca los costos de fabricación y empaque, y los precios FAS, FOB y CIF son siglas en inglés, cuya definición (Carlos Ramos, Diccionario de Comercio Exterior, 1986) es la siguiente:

- F.A.S.: es la abreviatura de Free Along Side (Franco al Costado del Navío). Esta mención va seguida del nombre del Puerto de Embarque. Significa que el precio se entiende como mercancía a lo largo del navío en el puerto convenido, con todos los gastos y riesgos hasta dicho punto a cargo del vendedor.
- F.O.B.: abreviatura de Free on Board (Franco a bordo). Esta mención va seguida del nombre del Puerto de Embarque. Significa que el precio se entiende, como mercancía puesta a bordo del barco, con todos los gastos, derechos, impuestos y riesgos, a cargo del vendedor, hasta el momento en que la mercancía ha pasado la borda del barco, flete excluido.
- C.I.F.: abreviatura de Cost, Insurance, Freight. (Costo, Seguro, Flete). Va seguida del nombre del puerto de destino. Significa que el precio se entiende, como mercancía puesta en puerto de destino, flete pagado y seguro cubierto.

La empresa Pollos Beta, S.A. emplea el sistema C.I.F. para la exportación de sus productos, utilizando como medio de transporte internacional la vía aérea para el despacho de sus productos.

Estos aspectos constituyen parte importante en el desarrollo e imagen de la empresa, por tal razón deben ser verificados continuamente, para poder efectuar cualquier ajuste que requiera el precio.

3. Promoción Internacional

En el ámbito del comercio mundial, existen diversos instrumentos promocionales para fomentar la actividad exportadora. La promoción es un factor trascendental dentro de la estrategia de mercadeo para el desarrollo de los planes orientados a la identificación de los consumidores de la carne de pollo.

La promoción es el elemento en la mezcla de mercadotecnia de una organización que se utiliza para informar y persuadir al mercado acerca de los productos y servicios de la organización. Incluye elementos tales como: Exhibiciones en tiendas, espectáculos comerciales y muestras del producto. (William Stanton, 1985).

Por las características del pollo, su promoción internacional está circunscrita a mecanismos directos con los compradores como son las entregas de muestras o panfletos ilustrativos del producto.

Otro aspecto promocional es el envase, el cual además de proteger y preservar el producto, sirve de atracción y persuasión a los consumidores. El exportador debe prestarle atención al envase, ya que es el distintivo por excelencia. De igual manera la marca tiene una importancia vital como elemento de identificación, en especial cuando el producto es bien significativo en un mercado, por su valor. La gerencia de exportación debe planear cuidadosamente el registro de las marcas en el extranjero.

La empresa Beta, S.A. participa básicamente en ferias nacionales, pero con una alta asistencia de empresas del exterior, entre las principales ferias se pueden mencionar Expocomer, Feria de Bebidas y Alimentos, Feria de David Chiriquí.

Por medio de las Convenciones de Negocios y Exposiciones Comerciales, se logra llegar directamente a las empresas de interés. Como el producto en estudio es perecedero, es preferible la distribución de material informativo y de mercadeo sobre las ventajas y características del pollo y sus derivados.

La empresa avícola participa con reportes de carácter científico para asociaciones en Panamá y en Centroamérica; a nivel nacional participa con anuncios en Prensa, y artículos en suplementos y revistas sobre comidas, sazones de pollo y avances en la producción, nutrición y tecnología avícola.

Con el respaldo de instituciones gubernamentales y entidades privadas, mencionadas con anterioridad, se promueven los productos nacionales con la asistencia a ferias, convenciones y exposiciones comerciales en el exterior, a su vez, por el intercambio y transferencia de tecnológica.

4. Canales de Comercialización

Los negocios de acuerdo a su mercado, han establecido sus propios métodos de comercialización y distribución de sus productos hasta su destino final, los consumidores quienes constituyen el elemento más importante durante el proceso.

“La comercialización es el proceso de llevar los productos desde el productor hasta el consumidor; es el traslado, la transformación y la fijación de precios del producto a medida que se transforma la materia prima. (Samuel Kenneth, 1992).

La comercialización incluye los canales de distribución, la envoltura o empaque del producto, la determinación de precios y la promoción de su venta.

“Los canales de distribución conforman la ruta que un producto toma según avanza el mercado. El canal incluye al productor, al consumidor y a cualquier intermediario involucrado en esta ruta”. (William Stanton, 1985).

El proceso de distribución involucra dos aspectos a considerar el tiempo y el lugar. El cliente debe tener fácil acceso del producto al momento de comprarlo y en el establecimiento que ha seleccionado para adquirirlo.

La empresa en estudio, Pollos Beta, S.A. utiliza dos formas de comercialización, comprendidas por la distribución directa e indirecta, las cuales pasaremos a detallar y explicar.

a) Distribución Directa

Consiste en un método de comercialización, donde la empresa procesa y dirige la variedad de sus productos directamente al consumidor. Esta forma de distribución es segura, para evitar alteraciones al producto, el cual puede venderse a un precio menor por la no utilización de un intermediario.

Por lo general, las ventas directas se efectúan desde la fábrica productora, ya sea al por mayor o menor, dependiendo de los reglamentos de la empresa y las condiciones de compra por parte del cliente.

En la mayoría de los casos, los productos avícolas no son vendidos directamente a los consumidores finales, sino a los mayoristas quienes compran, y revenden la mercancía; éstos son conocidos como intermediarios comerciantes. Otra forma de mercadeo directo, son las ferias y exposiciones alimenticias, en donde existe un contacto directo con el consumidor.

b) Distribución Indirecta

En este sistema la empresa mercadea a nivel local, mediante su propia comercializadora, parte de sus productos avícolas a las cadenas de supermercados, rosticerías, restaurantes y hoteles, en donde cada uno de estos intermediarios tienen un perfil de mercado de consumo de acuerdo al producto, tal como se presenta a continuación:

- Cadena de Supermercados: incluye a todos los consumidores, en especial a las familias de clase media y alta, cuya predilección son los pollos enteros.
- Rosticerías: son establecimientos dedicados a la venta de pollos asados y fritos, cuyo mercado de clientes prefiere el pollo por piezas.
- Restaurantes y Hoteles: Estos locales se orientan más por los muslos, pechugas y encuentros.

Este sistema de distribución, permite el intercambio de información de la empresa con los consumidores, a través de los cuales se obtiene valiosos datos por medio de encuestas, buzones de sugerencias, y ofertas especiales.

En el caso de las exportaciones los canales de distribución, a su vez juegan un papel muy importante, ya que por general se requerirá de un agente intermediario o corredor ya sea que labore o no en la empresa, pero que conozca el mercado a exportar, sus políticas gubernamentales, económicas, la competencia y los contactos de establecimientos e industrias alimenticias con capacidad e interés de importar productos avícolas procesados o semi-procesados.

Un eficiente sistema de comercialización moviliza los productos de la fábrica a los consumidores al costo más bajo posible y facilita el abastecimiento de los servicios con los productores, de acuerdo a las necesidades del mercado.

5. Servicios de apoyo a la Exportación

Básicamente, existen dos componentes esenciales para la comercialización de los pollos de engorde, desde su cría hasta el despacho de los mismos hacia su destino final; éstos son el transporte y el almacenaje.

Los servicios de apoyo contribuyen a agilizar los procesos en las fincas de producción y en las plantas procesadoras del producto a exportar. Procederemos a explicar cada uno de estos elementos.

FIGURA NO.6

SERVICIOS DE APOYO A LA EXPORTACION



FIG. 6a



FIG. 6b

FIG. 6^a: Transporte terrestre y Almacenaje

FIG. 6b: Transporte aéreo

a) Transporte

El transporte de los pollos de engorde es un mecanismo que debe planificarse adecuadamente, para evitar mortalidades innecesarias por no tomarse las precauciones necesarias en el manejo de estas aves.

El retiro de las aves de las fincas de producción debe realizarse en la mañana, evitando fuertes movimientos que asusten a los pollos. No se debe utilizar ganchos para sujetarlos ya que pueden lesionarlos y causarles hematomas. Las aves deben ser levantadas por una pata y de esta manera se podrán sostener con una sola mano de cinco a seis aves aproximadamente.

Para transportar las aves vivas adultas desde la finca de producción a la planta procesadora, y de aquí a su punto de destino en el exterior, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Los camiones deben estar ventilados, desinfectados y con buenas condiciones mecánicas;
- Tener toda la documentación pertinente para controles internos, como manuales de control y facturación de las aves al retirarlas de la parvada;
- Medidas de calidad para evitar mortalidad por deshidratación o asfixia;
- Obtener todos los permisos y documentos para la exportación de la carne de pollo entero o por piezas, pollo procesado o semi-procesado, y embutidos hacia los mercados del exterior;

- Los camiones que destinen los productos finales a la línea aérea deben estar debidamente equipados y con neveras a temperaturas óptimas de acuerdo a los estándares de control.

El tamaño del camión varía de acuerdo a los pedidos a despachar a los respectivos puntos de destinos, ya sea para el mercado local o internacional.

Los productos que son entregados a la línea aérea van en contenedores refrigerados. Se utiliza la vía aérea para el despacho de estos productos perecederos, por su rapidez en el transporte, y buen servicio.

b) Almacenaje

El almacenaje es un proceso que empieza desde el primer día de nacido los pollos de engorde hasta su crecimiento, para ser transportados luego a las fincas de producción y de allí a las plantas procesadoras.

Los pollos para sobrevivir en hacinamiento requieren contar con cinco elementos vitales para su adecuado desarrollo y su total rendimiento, éstos son:

- Calidad de aire: los pollitos deben tener una buena ventilación para eliminar el dióxido de carbono y el amoniaco, y controlar la humedad de un cincuenta a sesenta por ciento.
- Temperatura Optima: la temperatura normal del cuerpo de cualquier pollo adulto es de alrededor 106° F. y en la de un pollito recién nacido es aproximadamente de 103.5° F.

- Calidad de Agua: debe haber mucha agua en temperatura ambiente para que los pollos puedan beber, en especial por lo caliente de nuestro clima.
- Alimento bien balanceado: debe ser fresco, de buena calidad y textura. La calidad del alimento es importante para el bienestar de los pollos y su costo representa hasta el 60% de la producción de una libra de carne.
- Calidad de cama: los pollos en sus primeros días de vida son muy susceptibles a un ambiente sucio, porque no han desarrollado su sistema de inmunidad se debe evitar su exposición en lugares contaminados.

Los pollos al ir creciendo van desarrollando su sistema inmunológico que les ayuda a contrarrestar las contaminaciones del ambiente; por lo tanto el almacenaje de los pollos de engorde hasta su etapa de desarrollo debe ser el más óptimo, procurando una limpieza exhaustiva y desinfección de las galeras, eliminación del alimento viejo, remoción y aseado del equipo y lavado de las paredes para la preparación de la nueva parvada en cada finca, hasta la planta procesadora.

El almacenaje en la planta procesadora se lleva a cabo en cuartos fríos, donde se conservan por pocos días el pollo debidamente empacado por piezas o entero, en embutido o procesado. El almacenaje de estos productos va de acuerdo a la programación de los pedidos efectuados mensualmente por los compradores.

C. REQUISITOS Y MECANISMOS PARA LA EXPORTACION

Todos los empresarios interesados en exportar, deben acogerse a las Reglas y Leyes respectivas y a los procesos que exige del Comercio Exterior. Para llevar a cabo la exportación deberán cumplir con todos los permisos y trámites legales.

En Panamá, el exportador o persona responsable de realizar las transacciones para el destino de las mercancías al exterior, deberá presentarse a la oficina de Centralización de Trámites de Exportación, denominada Ventanilla Unica, la cual se encuentra ubicada en el Vice Ministerio de Comercio Exterior. Esta ventanilla tiene como finalidad simplificar las operaciones requeridas para la exportación.

El exportador en lugar de ocuparse de los requisitos de exportación, puede utilizar los servicios de un corredor de aduana; sin embargo, independientemente de que el exportador recurra a los servicios de estos agentes, debe tener conocimiento en la materia, por su importancia en carácter comercial.

Para el ingreso de mercancías a otro país, la empresa exportadora deberá cumplir con requisitos y normas internacionales, y podrá acogerse a incentivos nacionales de acuerdo a la naturaleza de sus productos, y al mercado hacia donde se dirigen; a su vez deberá considerar las condiciones que se presentan con la apertura de mercados, lo cual puede influir sobre sus planes de exportación.

1. Trámites para la Exportación

Cada embarque de exportación debe ir acompañado de una serie de documentos. Estos trámites deben ser los correctos y esto no es fácil, ya que las normas difieren de un país a otro. Si los documentos no son los adecuados o no se completan debidamente, hasta el último detalle, el importador no podrá levantar las mercancías en el puerto de llegada; incluso tendrá que pagar una multa y los gastos de almacenaje hasta que se obtenga la documentación precisa.

Algunos exportadores se preocupan por el problema de la documentación, porque piensan que ésta es muy complicada. Instituciones como el Ministerio de Comercio e Industrias, las Cámaras de comercio y las Asociaciones Comerciales Nacionales prestarán la ayuda al exportador en dificultades.

Con la documentación se efectúa una descripción detallada y completa de las mercancías, con objeto de que puedan ser valoradas correctamente a efectos de la determinación de los derechos arancelarios de importación. Esto implica que el cliente ha obtenido, en su caso, la correspondiente licencia de importación.

La documentación desempeña un importante papel importante en los contratos de transporte, la forma de pago y obtención de créditos, en la suscripción y eventual cobro del seguro de la carga. En la presente unidad nos ocuparemos de los documentos que deben acompañar a una expedición de carga y los que son requeridos antes de que el embarque abandone el país de origen.

a) Licencia de Exportación

Es el primer documento que el exportador debe tener en cuenta. La Licencia de Exportación se requiere para exportar materias primas, maquinaria o equipo en partidas pequeñas; armamento relacionado con la defensa nacional; obras de arte, antigüedades, entre otros artículos que sean de importancia nacional, cultural o histórica. Puede ser necesarias también la licencia de exportación cuando existen medidas políticas como sanciones económicas contra un tercer país.

b) Factura Comercial

En un papel membreteado por la empresa exportadora, se debe detallar el nombre, dirección y teléfono del vendedor y destinatario; debe estar juramentado y firmado por el exportador con su número de registro.

El documento a su vez ha de presentar la fecha en que se confirma la venta y describir las características del producto, como el peso, las cantidades, la clase, el valor y su precio total y parcial; además, debe contener las condiciones como se entregará la mercancía, la visa de transporte y cláusula de compra. Una vez reunidos los datos en el papel sellado, el documento se constituye en la Factura Comercial, la cual debe ser extendida del exportador al importador.

La Factura Comercial se requiere para cualquier producto exportable, sea agrícola, pesquero, avícola, porcino, bovino, manufacturado, agroindustrial.

c) Certificado de Origen

El Certificado de Origen debe contener los mismos datos que se describen en la Factura Comercial, tales como el origen, procedencia y calidad de la mercancía; además, el título del programa bajo el cual se está exportando. Este Documento es oficialmente válido para acreditar en el extranjero.

Organismos como el Sindicato de Industriales de Panamá, La Asociación Panameña de Exportadores y la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura, colaboran para la expedición del certificado. El exportador debe firmarlo, y llevarlo al Vice Ministerio de Comercio Exterior, para que lo autentiquen.

d) Guía Aérea

Es el documento que permite formalizar el contrato de transporte aéreo de mercancía, en especial productos perecederos como lo son los del sector avícola. La Guía Aérea no es negociable, ni confiere titularidad de las mercancías. Esta puede ser al portador, a favor del consignatario, a la orden del consignatario.

- Al Portador: concede derecho de retirar las mercancías, en la aduana de destino, a la persona que la presente.
- Nominativo o a Favor del Consignatario: concede derecho de retirar las mercancías, en la aduana de destino, a la persona que lo presente;
- A la Orden: concede derecho de retirar las mercancías en la aduana de destino, a la persona cuyo nombre figure en el conocimiento precedido de la expresión “a la orden o a aquella a cuyo favor se haya endosado. (Vice Ministerio de Comercio e Industrias, Directorio de Exportadores)

La Guía Aérea contiene básicamente los siguientes datos:

- Nombre, razón social o denominación del cargador, del portador, del consignatario, en su caso;
- Nombre, razón social o denominación de la persona a quien o a cuyo orden vaya la mercancía;
- El flete contratado y la indicación deben estar cobrados o por cobrar;
- Descripción genérica de los productos, su peso y las marcas o signos exteriores de los bultos que se contengan;
- La fecha y el lugar de expedición del documento;
- El lugar en que habrá de hacerse la entrega al consignatario;
- Mención del medio de transporte y la firma del portador.

e) Formato de Declaración de Exportación

Todo exportador debe presentar la Factura Comercial a un Corredor de Aduanas, quien es la persona encargada de indicar el régimen aduanero que le corresponda a las mercancías y ejecutar los pasos necesarios para la aplicación del Documento como lo es la adquisición de los timbres correspondientes.

El Formato de Declaración de Exportación ha de llevar la firma del corredor de Aduanas e indicar su número de licencia. Cuando la exportación se hace a través de Tratados Bilaterales, debe ir firmado tanto por el corredor como por el exportador. Este documento se requiere para cualquier producto.

f) Factura Consular

Es el documento que emite el que vende una mercancía en una transacción comercial internacional, para ser presentado al Servicio de Aduana del importador, previo visto bueno del Cónsul del país exportador.

De los países seleccionados como mercado meta, sólo Nicaragua exige este documento para exportaciones de productos avícolas realizadas desde Panamá.

La Factura Consular contiene una descripción detallada de las mercancías, dispone de espacio en los que se consignan las mercancías y una declaración jurada de la exactitud del contenido de la factura. A menudo está impresa en el idioma del país importador y debe completarse en dicha lengua, exenta de errores, por lo que debe llenarse con sumo cuidado.

Los impresos se adquieren en el consulado del país importador y a veces se exigen hasta seis copias, que han de ser legalizadas por el Cónsul, para lo cual suele requerirse la presentación de otros documentos, como la factura comercial.

g) Certificado Sanitario y Veterinario

El Ministerio de Salud se encarga de efectuar la inspección de productos avícolas y la revisión de la fábrica antes que se lleve a cabo la exportación. Este organismo toma en consideración las condiciones sanitarias para la emisión del certificado sanitario.

Una vez verificado que los productos y la planta de producción cumplan con todas los requerimientos, se procede a entregar al exportador el Certificado Sanitario que debe estar firmado y sellado, por autoridades responsables del Ministerio de Salud y no debe presentar alteraciones de ninguna índole.

La Sección de Cuarentena Agropecuaria del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) determina si los productos están en las condiciones óptimas para su consumo. Con relación a los avícolas se realiza las inspecciones pertinentes del local y se obtienen muestras; si los exámenes son aprobados, se expide el Certificado Veterinario el cual es necesario para la exportación de estos productos.

2. Certificado de Abono tributario (CAT)

A través de la Ley No 108, del 30 de diciembre de 1974, fue creado el Certificado de Abono Tributario (CAT), con la finalidad de estimular las exportaciones no tradicionales de productos o artículos cultivados o fabricados, total o parcialmente en nuestro país.

Todas las personas naturales o jurídicas que exportan los productos establecidos en la ley del CAT, pueden solicitar y acogerse a los beneficios de este incentivo cuando sus productos tengan un contenido nacional mínimo del 20% en el costo de la manufacturación o producción y, que por lo menos, estén constituidos con un valor agregado nacional del 20%.

Podrán beneficiarse del CAT, aquellas empresas que presenten el mismo porcentaje requerido de contenido mínimo, como único requisito; pero, para esto tendrán que estar ubicadas en sectores que no conformen el área metropolitana.

El Contenido Mínimo que deben cumplir ambas empresas constituye el resultado de reducir el Valor Agregado nacional y la Utilidad neta, antes de reducir el Impuesto sobre la Renta siempre y cuando no exceda el 12% del capital vinculado a la producción de la mercancía exportada.

El Certificado de Abono Tributario es emitido por el Ministerio de Hacienda y Tesoro al empresario una vez cumpla con todas y cada una de las estipulaciones de la Ley de este incentivo. Este certificado es nominativo, porque es entregado a nombre de la persona o empresa exportadora que lo solicita; es transferible por simple endoso, ya que puede ser otorgado a una segunda persona o empresa.

Se ha notado que algunos exportadores venden estos Certificados con el fin de captar capital de trabajo; otros los utilizan como documentos negociables y valores de cambio en los distintos sectores del comercio y la industria, para el pago de sus obligaciones bancarias, garantías sobre préstamos y otros.

El Certificado de Abono Tributario (CAT) está exento de toda clase de impuesto, lo que significa que no se le puede aplicar ningún gravamen fiscal al documento como tal, y no puede constituir renta gravable. El CAT aunque no devenga intereses por el tiempo en que sean utilizadas las cantidades por las que fueron emitidas, es utilizado para cancelar compromisos comerciales.

Otro de los beneficios del CAT es que sirve para pagar impuestos como el Impuesto de Transferencia de Bienes Corporales y Muebles (ITBM), Impuesto Sobre la Renta, Impuesto de Importación, Complementario, de Inmueble, Remesa Exterior, pago de Dividendos y pago de Renta Natural o Jurídica. El valor del CAT se expresa en moneda nacional y tiene una vigencia de cuatro años.

El CAT es el incentivo más utilizado por los exportadores en Panamá; por lo tanto, es necesario agilizar su expedición, de tal manera, que se logre una mejor efectividad con su utilización; de igual forma debe ser diversificado sus beneficios, como documento negociable y como instrumento compensatorio a favor de las exportaciones no tradicionales, como los productos avícolas.

Cada uno de los requisitos que se exigen en el comercio exterior debe ser cumplido en su totalidad para realizar de manera efectiva la transferencia de la mercancía hacia los países de destino, y de esta manera obtener satisfactoriamente los resultados esperados a través de la exportación.

CAPITULO TERCERO
MEDIDAS PARA LA
COMERCIALIZACION Y
EXPORTACION DE POLLO

A. PRODUCCION ANUAL Y CAPACIDAD DE EXPORTACION

La Industria Avícola Panameña es una actividad pecuaria en donde se emplea una alta tecnología, y sus índices de conversión pueden compararse con los mejores del mundo.

Un resumen ejecutivo de la Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP), indica que la Avicultura mantiene una importante interrelación con otras ramas de la actividad agrícola nacional, creando e incrementando relaciones comerciales con pequeños, medianos y grandes suplidores de una amplia variedad de productos e insumos.

La avicultura consume anualmente más de B/.25 millones en productos originarios del sector agropecuario panameño. Entre los beneficiarios podemos mencionar a los productores de maíz, sorgo, carnarina, piedra caliza, melaza, harinas no vegetales, pulidora de arroz y de trigo, sal, sebo y yuca. A lo anterior se suman las compras que se realizan en el sector industrial y de servicios que superan los B/.7 millones en combustibles, B/.6.6 millones en empaques diversos, B/.6.2 millones en prestaciones sociales y B/.3.5 millones en servicios públicos.

La actividad avícola posee un efecto multiplicador en la economía al generar una mayor demanda de insumos. Por cada Balboa de producción se producen 0.61 Balboas en bienes y servicios en otros sectores.

La capacidad exportadora se puede analizar en función de capacidad física, productiva, de recursos humanos, financiación y capacidad comercial, y además que la empresa tenga flexibilidad operacional.

No es fácil de realizar la exportación de pollo si la empresa no reúne las condiciones de competitividad que el comercio exterior exige. La planificación debe apoyarse en un análisis de la capacidad exportadora de la empresa, las oportunidades que los mercados exteriores ofrecen, así como la organización necesaria para alcanzar sus objetivos.

1. Diagnóstico de Producción y Exportación de Pollo

El desarrollo de la actividad avícola ha hecho posible la producción de un pollo más grande y saludable en menor tiempo y al menor costo posible; por ello, está en capacidad de dar una rápida respuesta a una necesidad nacional, de producción de carne.

“La Producción es el proceso por el cual se crea o modifica la forma de los productos, como en la manufactura, fabricación, extracción, procesamiento, curado o añejamiento. (John J. Harter, 1983).

El consumo de carne de pollo ha sido significativo; es considerado un producto de alta calidad, que además forma parte del plato alimenticio de la mayoría de los consumidores locales y extranjeros.

La industria panameña satisface la demanda nacional, tiene una estructura de precios acorde con el mercado en donde la pechuga representa el 37% del ingreso por ventas, el muslo y el encuentro el 48% y las alas el 14%. Entre pollos y huevos, la empresa avícola genera al país B/.130 a B/.135 millones al año. En el país se producen unos 950 mil a un millón de pollos por semana a nivel nacional y se producen 1,800 cajas de huevos de 30 docenas por día. (ANAVIP, 1999).

La industria Avícola ha logrado un nivel de desarrollo que al día de hoy se obtiene un pollo con un promedio comercial de 3.86 libras, en un tiempo de 39 días con una conversión alimenticia de 1.95 libras de alimento por cada libra de carne, convirtiéndose la carne de pollo en uno de los principales alimentos de la canasta básica familiar, tanto por su calidad, la variedad de sus presentaciones al consumidor, sus bondades alimenticias, como por su precio, que la hace accesible a todos los estratos sociales. (El Panamá-América, 24 de febrero de 1999).

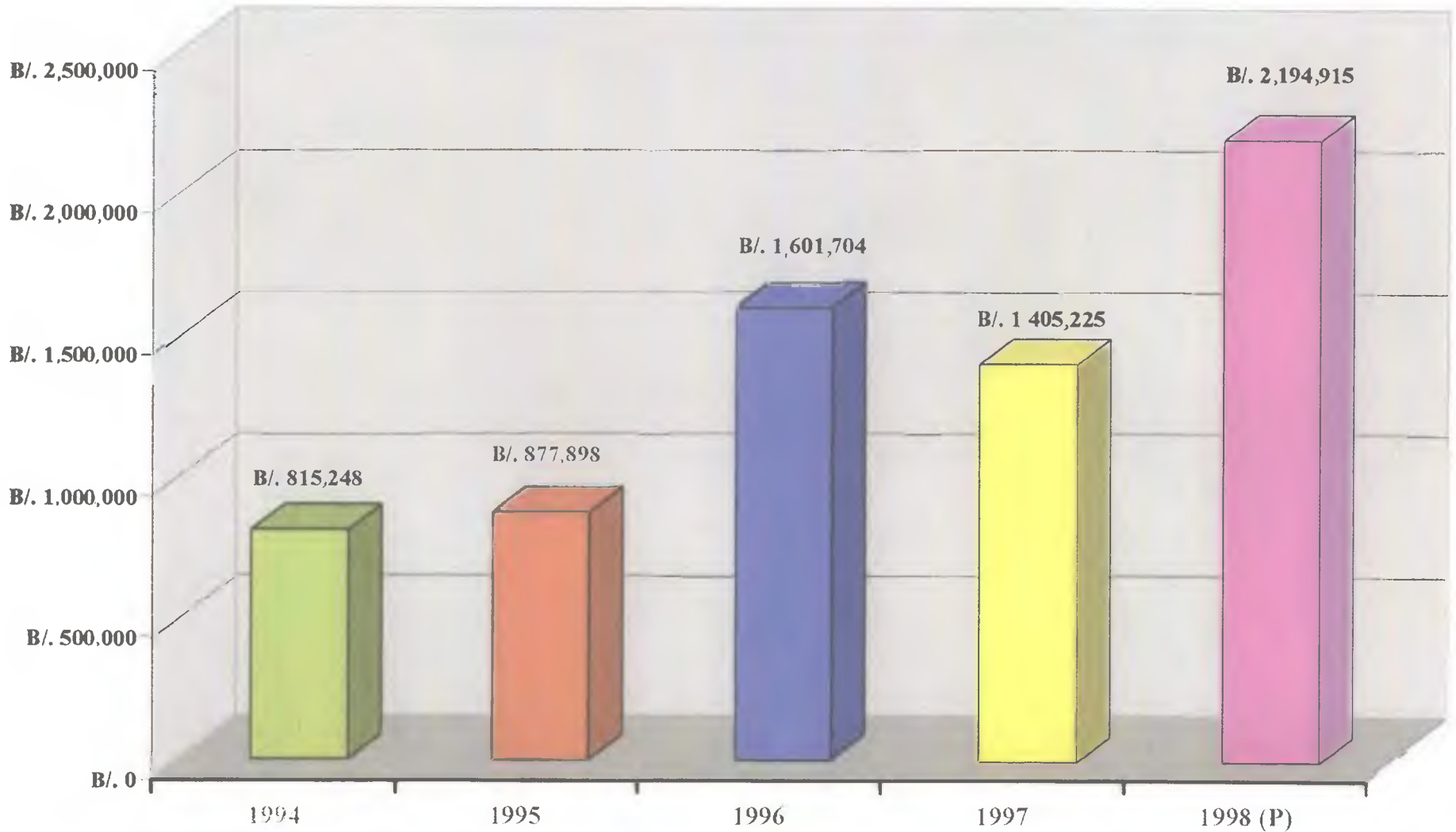
En el **Cuadro VII** se detallan los valores en dólares por exportaciones avícolas a países de Centro y Sur América para los años 1994 a 1998. Se puede apreciar y comparar el nivel de ventas en valor FOB a mercados de la región. Países como Colombia, seguido de Nicaragua y Costa Rica son uno de los principales compradores de rubros avícolas panameños, en especial huevos fértiles y de consumo. La **Figura No. 7** ilustra una gráfica con las ventas totales en valores monetarios percibidas de las exportaciones avícolas, en la cual se puede observar las variaciones que se han suscitado durante los últimos cinco años.

CUADRO VII.
EXPORTACION DE PRODUCTOS AVICOLAS NACIONALES
 Valor F.O.B en Balboas para los años 1994-1998
 por país de destino y por rubro

PAIS \ AÑO	1994	1995	1996	1997	1998 (P)	GRAN TOTAL
COSTA RICA:	\$61,113	\$22,500	\$255,287	\$264,145	\$559,445	\$1,162,490
*Pollos de Engorde o Gallinas Ponedoras	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,325	\$3,325
*Huevos sin incubar	\$61,113	\$18,000	\$249,462	\$247,345	\$556,120	\$1,132,040
*Huevos para consumo	\$0	\$4,500	\$5,825	\$16,800	\$0	\$27,125
GUATEMALA:	\$243	\$4,594	\$16,341	\$0	\$108,079	\$129,257
*Carne de pollo, gallo o gallina en piezas	\$243	\$0	\$0	\$0	\$0	\$243
*Huevos sin incubar	\$0	\$0	\$16,341	\$0	\$98,500	\$114,841
*Huevos para consumo	\$0	\$4,594	\$0	\$0	\$0	\$4,594
*Pollos de Engorde o Gallinas Ponedoras	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9,579	\$9,579
EL SALVADOR:	\$140,061	\$59,581	\$251,426	\$15,234	\$0	\$466,302
*Huevos sin incubar	\$140,061	\$59,581	\$243,251	\$15,234	\$0	\$458,127
*Huevos para consumo	\$0	\$0	\$8,070	\$0	\$0	\$8,070
*Pollos de Engorde o Gallinas Ponedoras	\$0	\$0	\$105	\$0	\$0	\$105
NICARAGUA:	\$62,486	\$16,622	\$361,691	\$704,813	\$620,567	\$1,766,179
*Carnes de pollo, gallo o gallina en piezas	\$62,486	\$0	\$0	\$0	\$0	\$62,486
*Huevos sin incubar	\$0	\$16,622	\$361,691	\$704,813	\$620,567	\$1,703,693
HONDURAS:	\$0	\$0	\$0	\$0	\$716,428	\$716,428
*Huevos sin incubar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$716,428	\$716,428
COLOMBIA:	\$510,482	\$774,601	\$716,959	\$421,033	\$190,396	\$2,613,471
*Gallos vivos	\$60	\$0	\$0	\$0	\$0	\$60
*Huevos sin incubar	\$142,235	\$523,346	\$557,270	\$271,695	\$190,396	\$1,684,942
*Huevos para consumo	\$368,187	\$220,411	\$149,509	\$149,338	\$0	\$887,445
*Gallos y gallinas sin trocear frescos o congelados	\$0	\$18,273	\$510	\$0	\$0	\$18,783
*Trozos de gallos y gallinas, frescos o refrigerados	\$0	\$3,081	\$0	\$0	\$0	\$3,081
*Pechugas de gallos o gallinas, frescas o refrigeradas	\$0	\$9,490	\$0	\$0	\$0	\$9,490
*Pollos de Engorde o Gallinas Ponedoras	\$0	\$0	\$9,670	\$0	\$0	\$9,670
VENEZUELA:	\$40,863	\$0	\$0	\$0	\$0	\$40,863
*Carnes de pollo, gallo o gallina en piezas	\$40,863	\$0	\$0	\$0	\$0	\$40,863
TOTALES POR AÑO	\$815,248	\$877,898	\$1,601,704	\$1,405,225	\$2,194,915	\$6,894,990

FUENTE: Contraloría General de la República. Anuarios de Comercio Exterior. Sección 331.
 (P): Datos Preliminares

FIGURA NO. 7
GRAFICO DE EXPORTACIONES AVICOLAS
(VALOR FOB EN BALBOAS). AÑOS: 1994-1998



“Panamá exporta pollo al mercado centroamericano, y el logro de nuevos nichos depende mucho de los contratos que puedan realizarse con países como Colombia y Venezuela; con los cuales se podría negociar en productos procesados. También se está buscando ampliar el mercado de exportación de productos avícolas en el Caribe o en Europa que se vislumbran muy atractivos ya que el mercado norteamericano está por el tipo de protección sanitaria que ejerce con los productos que ingresan a su país. (El Panamá-América, 24 de febrero de 1999).

La exportación requiere no sólo el deseo de realizar esta actividad, sino el de dedicar recursos económicos, tiempo y la convicción de que es un proceso cuyos resultados no son inmediatos. Para ello es necesario hacer una evaluación de los recursos que la empresa puede aportar a la actividad exportadora y sus ventajas comparativas y las restricciones que tendría.

2. Oferta Exportable

La producción es una responsabilidad básica y de absoluta necesidad, que se constituye en la base de la toma de decisiones, la programación y el control de empresas, lo cual es un proceso importante en la determinación del volumen futuro que se vaya a producir. Esta proyección en la producción de pollo que está condicionada a los pedidos que hacen los clientes del exterior y las cantidades de productos disponibles.

A la Oferta Exportable la podemos definir como la cantidad de un bien económico que los vendedores suministran a determinado precio, en cierto momento y en un mercado específico. Un programa de oferta indica la cantidad de un bien económico que podría ponerse a disposición del mercado, a todos los precios posibles, en un momento determinado. La oferta en una economía de mercado está determinada principalmente en la respuesta individual de muchos empresarios y compañías ante lo que ellos perciben como buenas oportunidades de obtener utilidades". (John J. Harter, 1983).

Para identificar la oferta exportable es necesario saber la clase de materia prima que se requiere y cuenta. El objetivo principal de un control de la cantidad es mantener un volumen adecuado de producción.

El control instruye a los departamentos involucrados en cuanto al régimen de producción planeado, los cuales posteriormente deben dar sus informes sobre la cantidad alcanzada. El control de producción compara entonces los totales reales con los planeados; esta comparación es muy importante, porque las discrepancias ocasionarán perturbaciones pues no se puede aceptar una cantidad de pedidos que no se puede cubrir, el control en la cantidad de producción de pollos y huevos, se lleva a cabo básicamente a través de facturas, formularios y órdenes de salidas.

Cuando los clientes hacen pedidos de pollos o huevos, se debe especificar la cantidad y el peso que requieren y ser notificados al departamento de producción todos los días. El despacho de los pedidos se realizará en horas de la mañana.

Con respecto a la cantidad de pollos que se va a procesar diariamente, el departamento de ventas solicita los pedidos a la planta procesadora, de acuerdo a las piezas y a la cantidad de pollos.

3. Capacidad económica y física

La empresa debe definir su capacidad económica para la actividad exportadora, y como empleará su capital de producción general de bienes o en el aumento de reserva de bienes productivos. Se analizan rubros como el capital de trabajo, terreno, nivelación del terreno, equipo de cría y construcción. Dentro del capital de trabajo la empresa integra el conjunto de recursos necesarios en la forma de activo corriente para la operación normal del negocio.

En cuanto a su capacidad física, cuenta con terrenos y fincas ubicadas en la Provincia de Panamá y en el interior de la República, donde tienen disponibilidad de agua, energía eléctrica, comunicaciones, medios de transporte, mano de obra, fuentes de abastecimiento, factores ambientales adecuados, cercanías al mercado y capacidad para desprenderse de desechos.

Poseen todos los implementos para la producción, cría y exportación de pollos de engorde que involucra el equipo y maquinaria. A esto hay que añadir la capacidad para darle mantenimiento a las fincas, instalaciones, equipos, controles de calidad y medidas sanitarias.

4. Capacidad Administrativa

La producción es una responsabilidad básica, que se constituye en la base de la toma de decisiones, la programación y el control de las empresas, lo cual es un proceso importante en la determinación del volumen futuro que se vaya a producir.

El departamento de producción y operaciones tiene que cumplir con cuatro funciones básicas, para la cría y procesamiento de pollos de engorde, éstas son:

- Las necesidades de cantidad deben ser satisfechas;
- Se deben cumplir con las fechas establecidas de entrega;
- Llenar los requisitos de calidad de los productos;
- Seleccionar y aplicar los métodos más económicos y más efectivos para llevar a cabo lo anteriormente descrito.

Además, el departamento de producción debe estar administrativamente capacitado para vigilar que el departamento de veterinarios cumplan con sus responsabilidades asignadas, también debe encargarse de la movilización de aves y huevos de las diferentes fincas al lugar donde van a ser procesados, esto en cuanto a huevos fértiles, comerciales y pollos de engorde.

El departamento de producción debe estar compuesto por el Gerente de Producción, Administradores, Supervisores y Capataces o empleados de campo. La capacidad administrativa también se orienta a cada uno de los departamentos involucrados de una forma u otra en la exportación de pollo y sus derivados.

La capacidad administrativa juega un papel preponderante ya que lleva el control particular de cada una de las operaciones en que se desenvuelve la empresa para el desarrollo de la actividad exportadora.

El trabajo que se llevará a cabo en los diferentes sectores de la empresa y las diversas operaciones que se realizan en la producción de pollos y huevos requieren de una estricta vigilancia, observación, control de calidad, registros de control de cantidad y pesos.

C. RECURSOS PARA LA PRODUCCION Y EXPORTACION

La empresa cuenta con abundante bienes, pero ninguno tan valioso como su recurso humano, que combinado adecuadamente con otros recursos como la materia prima de alta calidad, tecnología de avanzada y fortaleza de distribución, se construye día a día el liderazgo del mercado, que consolida a la empresa como modelo para la agroindustria de Panamá y del exterior.

La vasta línea de productos de pollo es comercializada por un agresivo equipo humano que es apoyado por una sofisticada maquinaria y una gran flota de más de un centenar de vehículos, asegurando de esta manera la más completa cobertura dentro de la industria alimenticia.

1. Instalaciones y Plantas de Trabajo

La empresa denominada Pollos Beta, S.A. tiene sus terrenos principales en la Provincia de Panamá, donde ocupa modernas planta de procesos y cuenta con instalaciones en diferentes regiones del país.

Las primeras fincas de pollo de engorde se construyeron en el área de Chorrera, luego en Pacora, Arraiján y Chepo. Por el continuo crecimiento y diversificación de la producción se instituyen otras fincas en, Santiago y Chiriquí.

Sus fincas y granjas poseen galeras para una adecuada distribución del equipo y el espacio necesario para la comodidad de las aves. Estas galeras cuentan con luz eléctrica, suministros de agua para las aves, buena ventilación y drenaje.

La empresa en estudio cuenta con una División de Alimentos y Nutrición de Productos encargada de producir, formular y suministrar todos los alimentos a las fincas de pollos, ponedoras y reproductoras.

a) Fincas de Levante

La empresa importa pollitos hembras y machos de las razas Ross, Peterson y Hubbard los cuales son llevados desde sus primeros días de nacidos a la granja, “Finca de Levante”. Aquí se les aplica todos los controles de manejo y calidad detallados en la primera unidad del capítulo segundo. Cumplida las 20 semanas de vida los pollitos son trasladados a la finca de reproducción.

FIGURA NO. 8
INSTALACIONES AVICOLAS



**Vista de una Granja Avícola
para la cría de Aves.**

FIGURA No. 9
FINCA DE LEVANTE



La empresa importa pollitos de la raza Ross, Peterson y Hubbard, que son especiales para la producción de huevos fértiles en su etapa adulta. Permanecen en la finca de levante hasta cumplir 20 semanas de vida.

b) Finca de Reproducción

En esta Finca los pollitos se mantienen por 60 a 70 semanas hasta llegar a su etapa adulta, en donde son cruzados los gallos y las gallinas para la obtención de huevos fértiles; los de buena calidad son examinados y separados de los deteriorados. Esta producción es recogida y colocada dentro de cajas con una capacidad de 360 huevos, las cuales son transportadas en unos carros especiales, hasta la Planta Incubadora.

c) Planta de Incubación

La mayoría de los huevos fértiles son enviados a la planta de incubación, pero de existir pedidos efectuados por mercados del exterior y programados con anticipación, son separados para la exportación de los huevos fértiles sin incubar a sus respectivos destinos.

Los huevos fértiles se mantienen en la planta de incubación por veintiún días, proporcionando al huevo la temperatura adecuada para el nacimiento de los pollitos, conocidos como pollitos broiler o de engorde.

La planta de incubación está ubicada en un área alejada de toda explotación avícola con estrictas medidas de bioseguridad. Cuenta con la más avanzada tecnología de incubación permitiéndoles controlar la temperatura, humedad relativa y flujo de aire para obtener pollitos de la mejor calidad.

FIGURA NO. 10
FINCA DE REPRODUCCION



FIG. 10a



FIG. 10b

FIG. 10a : Los pollitos de pie de cría llegan a su etapa adulta.

FIG. 10b : Los gallos y gallinas de raza se cruzan para la producción de huevos fértiles, que son transportados a la incubadora.

Cuando los huevos han cumplido el periodo de tiempo de incubación son enviados a una máquina conocida como nacedoras, en donde los pollitos van a terminar su proceso de nacimiento.

d) Fincas Broilers

Cuando nacen los pollitos son sexados, es decir son separados los pollitos machos de las hembras, y cada grupo es enviado a las fincas, denominadas “Fincas Broilers o de Pollo de Engorde”. Existe una programación para el envío de los pollitos a estas fincas, la cual dependerá de la cantidad de huevos que son incubados y que se estima que nazcan satisfactoriamente.

Los pollos permanecen en estas fincas hasta culminar su etapa de engorde. El proceso de las aves llamado también la cosecha final, es una fase muy importante para poder garantizar al público consumidor un producto final de alta calidad.

Posteriormente los pollos vivos son enviados a la planta de Producción, la cual incluye una serie de procedimientos que explicaremos a continuación.

e) Planta de Producción

En esta planta se lleva a cabo el procesamiento del Pollo de Engorde que inicia con su matanza hasta el empaque del pollo entero, por piezas o de productos terminados; este proceso se ilustra en el **Anexo No. 2**. A continuación pasaremos a describir cada uno de estos pasos.

FIGURA NO. 11
FINCAS BROILERS



En estas fincas crecen los pollitos hasta su etapa de engorde y luego son enviados a la planta de producción.

- Matanza: esta operación inicia cuando los pollos son colocados en un transportador sin fin, con las patas hacia arriba; de aquí pasan por un aturdidor eléctrico, que los neutraliza antes de ser degollados.
- Desangre: posteriormente de ser aturridos los pollos pasan entre dos barras de metal que los desnucan. Manualmente se hace una inserción uniforme, tratando de cercenar la vena yugular y el músculo lateral del cuello, para obtener un sangramiento abundante y continuo.
- Escaldado: con este proceso se persigue suavizar las plumas del animal, las cuales son sumergidas en una tina donde el vapor es constante. El agua caliente que está en la parte superior de la tina es renovada, pero no así la del fondo. El acabado final del ave y la efectividad de su enfriamiento posterior depende de la temperatura del agua.
- Desplume: se utiliza agua limpia y dos máquinas; la primera retira parcialmente las plumas y la segunda las elimina por completo. El método empleado para quitar las plumas es el de dedos plásticos los cuales se encuentran sobre dos cilindros a 50 centímetros de distancia uno del otro.
- Lavado: una vez eliminadas las plumas, se pasa a un lavado a chorro, para retirar cualquier suciedad que haya quedado del proceso anterior. Luego se procede a quitar las patas por medio de cuchillos automatizados, estas caen en un recipiente con agua, para su limpieza y empaque. El pollo entero continúa por el transportador.

FIGURA NO. 12
PROCESO DE MATANZA Y LAVADO DEL POLLO



FIG. 12a



FIG. 12b

FIG. 12a: Los pollos pasan por un transportador con las patas hacia arriba para ser aturdidos y luego degollados.

FIG. 12b: Lavado profundo de las aves para eliminar toda suciedad.

- Cortes: en el caso de pedidos especiales se realiza una pequeña inserción en el pescuezo, donde la ave lleva patas, cabeza, pero no vísceras como el hígado, molleja, corazón. De no ser pedidos especiales, se procede al corte de cabeza por medio de una tijera pistola a presión de gas. Luego se realiza el corte de cloaca utilizando una pistola de aire, la cual presiona la parte interior del intestino grueso haciéndole sobresalir la cloaca que podrá ser cortada fácilmente. Por último se realiza el corte del abdomen, que se hace con una cuchilla de forma longitudinal.
- Eviscerado: es la separación de la molleja, el hígado y el corazón, en forma manual, y con mucho cuidado para no romper la vesícula biliar; luego, las vísceras son colocadas en una tina para su limpieza y empaque. Los intestinos del animal son depositados en un canal de desperdicios, y continua la limpieza del animal cuando pasa por un succionador de aire que le extrae los pulmones y otro que extrae el buche. El pollo al ser totalmente eviscerado, pasa por otra lavadora a chorro para eliminar cualquier desperdicio de sangre y vísceras que haya quedado.
- Pre-enfriamiento: Una vez que el pollo está viscerado y lavado pasa a un proceso de pre-enfriamiento. Esta agua es cambiada cada dos horas y es conveniente sacar el pollo del pre-enfriamiento por un tiempo adecuado para que pueda botar el agua excedente.
- Enfriamiento: contrarresta el proceso de descomposición por bacteria.

FIGURA NO. 13
CORTES Y REFRIGERACION DEL POLLO



Cortes del pollo por piezas y al fondo sección de enfriamiento.

- Pesado: se pesan las aves que van de menor a mayor peso, y se clasifican por peso. En esta etapa los pollos golpeados son separados para seccionar las partes afectadas.
- Empaque: se llenan bolsas con pollos enteros de una o dos unidades, y bandejas de pollos con presas especiales como pechugas, muslos, encuentros y otros. Después de empacados se prosigue a refrigerar más o menos por 24 horas. Cuando los pollos van a ser distribuidos inmediatamente, se depositan en los camiones que tienen un campo de hielo para su preservación hasta que lleguen al consumidor final.

Estas fincas y plantas constituyen las principales instalaciones localizadas en diferentes puntos del país, como se indicó en un principio; no obstante, la empresa está en constante expansión de su infraestructura por la creciente demanda de sus productos en el mercado doméstico y exterior.

f) Planta de Productos Terminados

En esta planta la carne del pollo pasa a una nueva fase, la cual puede ser para carne procesada o terminada, según la variedad de producto hacia la cual se destine. Se elabora una amplia gama de productos que van desde embutidos hasta especialidades en carne de pollos. Estos productos fueron descritos en el Capítulo Segundo en la sección de Productos de Comercialización.

FIGURA NO. 14

PRODUCTOS TERMINADOS



Entre algunos de estos productos está el pollo apanado, los nugget y las hamburguesas de pollo.

2. Equipo y Maquinarias

La empresa en su visión de futuro invierte anualmente en equipo de mejor tecnología, que le permita desarrollar e incrementar su producción en forma eficiente y efectiva. Entre los principales equipos y maquinarias que cuenta la empresa se pueden mencionar las siguientes:

- Cortinas: para evitar las fuertes corrientes de aire se utilizan sacos de yute polipropileno o un material similar para forrar las paredes de las galeras hasta arriba, por espacio de quince días. Se enrollan paulatinamente, de arriba hacia abajo, a medida que crezcan los pollitos.
- Calentadores: pueden ser eléctricos o de gas, y se emplean para dar mayor calor a los pollitos.
- Abanicos: se utilizan para refrescar el área en caso que la temperatura ambiental esté muy alta y el calor pueda deshidratar a los pollitos.
- Bebedores: existen de tipo manual los cuales son abiertos y deben lavarse con frecuencia, y los bebederos automáticos lineales que tienen mayor capacidad para el agua y son más difíciles de ensuciar por los pollitos.
- Comederos: pueden ser automáticos lineales que se utilizan para las raciones secas, o manuales para almacenar alimentos.
- Silos: son para almacenar granos y alimentos, los cuales se riegan automáticamente con energía para que salgan por los comederos.

FIGURA NO. 15
EQUIPOS DE TRABAJO



FIG. 15a



FIG. 15b



FIG. 15c

FIG. 15a : Bebederos.

FIG. 15b : Comederos

FIG. 15c : Silos de Almacenamientos de granos

- Incubadoras: marca “chick master”. Permiten un control de la humedad, temperatura y flujo de aire para la incubación de los huevos fértiles.
- Nacedoras: marca “chick master”. Aquí los pollitos terminan por nacer.
- Línea de Selección y Sexado: se le conoce como “chick go round” tiene como función agilizar la selección de pollitos y su clasificación por sexo.

Existen otros equipos y máquinas que a su vez contribuyen a lograr una mejor eficiencia en el crecimiento y producción de los pollos, los cuales tienen que ver con la higiene de los productos que se procesan, los cuales serán vistos en el contenido de la siguiente unidad.

3. Medidas de control de calidad y bioseguridad

La empresa en estudio posee una granja experimental que le permite monitorear permanentemente las diferentes raciones que deben fabricar para los pollos de engorde; la labor empieza en el laboratorio, con un estricto control de calidad de las materias primas que reciben.

Todos los ingredientes que usan en la fábrica están sometidos a un análisis bromatológico en dicho laboratorio, ubicado en los predios de la Planta de Alimentos. A su vez, cada lote de alimentos que fabrican es analizado para asegurarse que cumplen con todos los estándares de calidad y programado por un sistema de computadoras.

FIGURA NO. 16
MAQUINAS ESPECIALES



FIG. 16a



FIG. 16b

FIG. 16a : Incubadora.

FIG. 16cb : Línea de Selección y Sexado de los pollitos.

La sanidad está muy relacionada con la medicina preventiva para el control de plagas y enfermedades. Es importante desarrollar un plan serio de bioseguridad y de sanidad que comprenda un riguroso sistema de aislamiento, higiene y vacunación, para evitar enfermedades o contagios entre las aves, y que los pollos estén sometidos al menor estrés posible en lo que se refiere a organismos patógenos para procurar su adecuado crecimiento y desarrollo. A continuación mencionamos algunas de las principales medidas de higiene:

- Toda persona debe bañarse antes de entrar a las áreas de las aves;
- Debe utilizarse ropa apropiada y botas desinfectadas;
- No se debe pasar de una finca a otra con las mismas botas;
- Todo vehículo debe pasar por el “Arco Sanitario”, es decir debajo de una regadera que les vierte desinfectante antes de entrar a las fincas o granjas;
- Los bebederos de los pollos deben lavarse dos o más veces al día.
- La camada debe cambiarse diariamente para conservarla seca;
- Diariamente eliminar las aves muertas y enterrarlas o incinerarlas para evitar que otros animales diseminen posibles focos de contaminación.
- Todo el equipo de lavarse después de ser usado, con desinfectantes derivados del yodo, amoníaco, fenoles y otros.

El personal debe procurar mantener constantemente una higiene personal y una limpieza absoluta del área para lograr óptimas condiciones en las granjas, fincas y plantas en general, para obtener los resultados esperados.

En Panamá existen enfermedades tales como New Castle, Bronquitis, Marek, Gumboro y otros que afectan a las aves domésticas; para prevenirlas se requiere de tratamientos específicos y vacunas preventivas, detalladas en el **Anexo No. 3**.

Los programas de calidad y bioseguridad para la prevención de enfermedades son suministrados por un médico veterinario asignado por la empresa, quien evaluará cual es el sistema más indicado para la ave.

La empresa cuenta con una Planta de evisceración automática, que garantiza un mejor nivel de sanidad e higiene en los productos que se procesan. En la planta de la empresa en estudio se tiene de manera permanente veterinarios del Ministerios de Salud y del Ministerio de Desarrollo Agropecuario para que inspeccionen el procesamiento del pollo.

La empresa Pollos Beta, S.A. consciente de la importancia y valor de los controles de higiene y sanidad, ha instalado una planta de tratamiento de aguas residuales para evitar la contaminación de los ríos.

Los controles de calidad tienen como propósito que el producto final sea el mejor del mercado. Para esto es imprescindible inspeccionar el producto que sale de la línea de producción, tomar muestras y someterlas a pruebas de uso en diferentes puntos geográficos.

De gran ayuda son las entrevistas o encuestas a distribuidores y clientes consumidores para conocer sus opiniones con relación a los productos de la empresa Pollos Beta, S.A. con respecto a los de la competencia.

4. Recursos Humanos

El personal de toda empresa constituye el recurso más importante, ya que de él depende los resultados de la organización.

La Estructura Organizacional de la empresa en estudio “Pollos Beta, S.A. es amplísima, ya que diversos departamentos se combinan para lograr el producto final, que son la carne de pollo entero, por piezas o productos terminados.

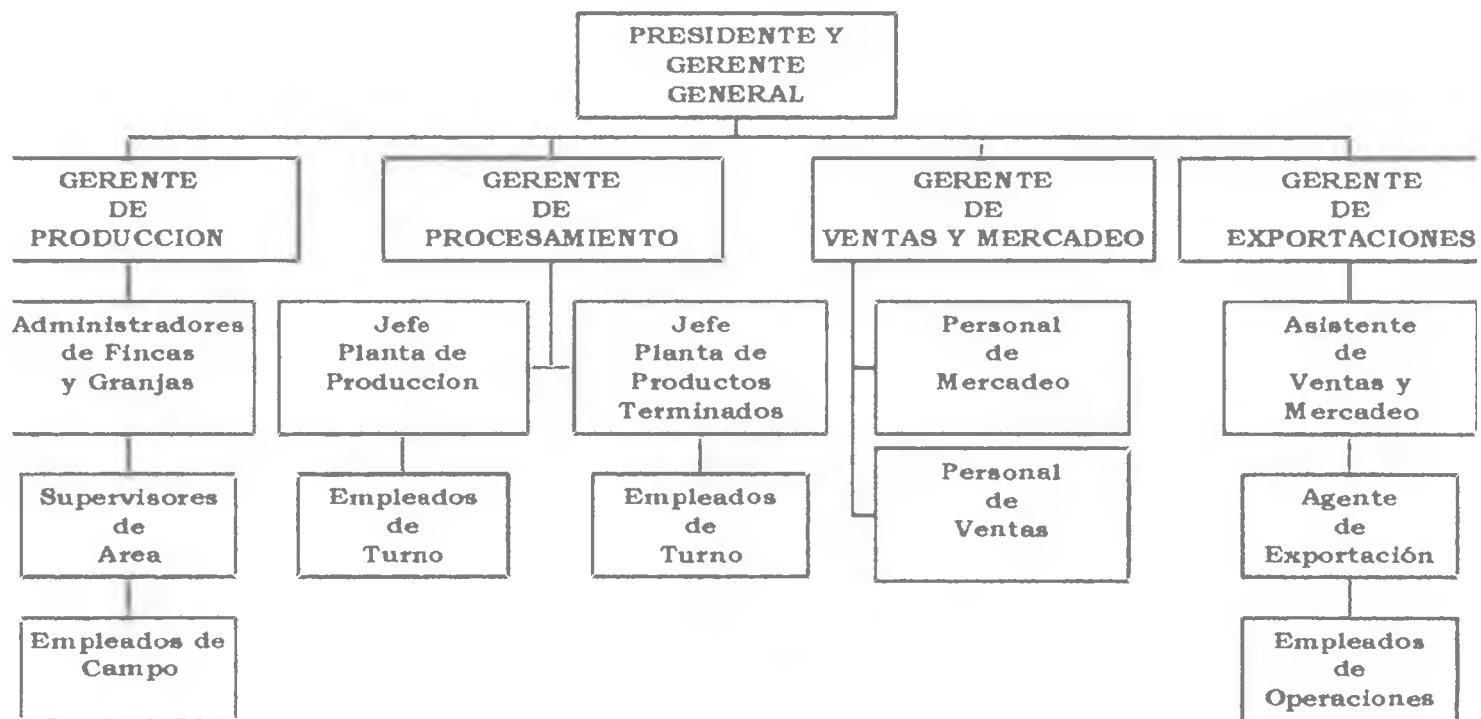
En la **Figura No. 17** se ha plasmado un organigrama, en el cual se detalla al personal que interviene directamente en la producción y comercialización del pollo, lo cual involucra desde ejecutivos hasta mano de obra no calificada.

a) Personal Ejecutivo y Administrativo

Pollos Beta, S.A. está conformado por un equipo de ejecutivos altamente capacitados, con muchos años de experiencia en avicultura, quienes dirigen en su labor diaria los destinos de la empresa dejando muy en alto la calidad, capacidad y productividad de la industria panameña a nivel internacional.

“Los puestos administrativos son considerados similares con respecto al desempeño en el trabajo, a las restricciones en aspectos internos y externos de la gerencia y a las decisiones que los ejecutivos han de tomar en relación al trabajo a realizar. (Hampton, David, 1991).

FIGURA NO. 17
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA
Pollos Beta, S.A.



FUENTE: Información de la Empresa Pollos Beta, S.A.

Los ejecutivos que intervienen directamente en las fases finales de la elaboración y comercialización de las variedades de pollo, son los gerentes, jefes y administradores de los departamentos de producción, procesamiento, mercadeo, ventas, operaciones y exportación. Sus funciones principales consisten en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las fases relativas a su área de trabajo.

b) Personal Técnico

Son los que supervisan que el ciclo de producción y de operaciones se esté realizando satisfactoriamente y cumpliendo con las normas y procedimientos de control, con la finalidad de sacar al mercado un producto de calidad.

Dentro del personal técnico se pueden señalar los responsables de supervisar e inspeccionar los procesos en las instalaciones, manejo y control de los pollos de engorde, las medidas de higiene y bioseguridad, el uso y mantenimiento de las maquinarias y equipos tanto en las fincas de levante, reproducción, en las plantas de incubación y nacedora, planta de producción, procesamiento, planta de productos terminados, y sectores complementarios.

c) Mano de Obra

Se incluyen a todos los empleados dedicados a hacer los oficios o trabajos no especializados, los cuales trabajan en turnos rotativos los 365 días del año.

Este personal está comprendido por los empleados de campo, quienes son responsables de la alimentación y cuidados de los pollitos, del lavado y desinfección de las fincas y plantas de trabajo; por otra parte, está el personal dedicado a la limpieza de las plantas y demás áreas de trabajo, y aquellos quienes laboran directamente en cada una de las etapas para el procesamiento de los pollos desde su matanza hasta su empaque, almacenaje, transporte y distribución.

Todo el personal involucrado dentro de la estructura de la empresa constituye un complemento dentro de la estructura organizacional y cada función, a realizarse permitirá el logro de los objetivos y metas de Pollos Beta, S.A.

D. COSTOS DE OPERACION Y ESTADOS FINANCIEROS

Para que una empresa pueda afrontar los costos y gastos que implique la producción y comercialización de sus productos debe contar con capital de trabajo el cual constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal de sus funciones durante un ciclo productivo de acuerdo a su capital y tamaño determinado.

Cada empresa debe trasladar sus objetivos particulares en precios específicos, para cada producto, por lo que debe analizar sus costos, establecer mínimo y máximos de costos aceptables para competir en el mercado.

Los principales costos que incurre una empresa están relacionados con:

- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros;
- Insumos, materias primas y fuentes de abastecimiento;
- Comunicaciones;
- Salarios y prestaciones;
- Mantenimiento de plantas e instalaciones, equipos y maquinarias;
- Medios y costos del transporte nacional e internacional.

Al no tener datos reales sobre los estados financieros de la empresa en estudio, los valores serán en base a supuestos, para poder presentar la información.

1. Costos de Operación

Los Costos de Operación son aquellas erogaciones incurridas por la empresa durante su periodo de actividad o procesamiento del producto. El Costo de Operación se clasifica en costos fijos y variables, los cuales pasaremos a estudiar.

a) Costos Fijos

Los costos fijos no varían con los cambios en volumen. Incluyen aspectos como la depreciación de edificios y equipos, seguros, impuestos sobre la propiedad, parte de las cuentas de los servicios públicos y del costo de administración.

Un efecto potencial interesante causado por la presencia de costos fijos de operación es que un cambio en el volumen de las ventas resulta en un cambio más que proporcional en las utilidades o pérdidas de operación. La presencia de costos fijos de operación causan un cambio porcentual en el volumen de ventas para generar un cambio porcentual amplificado en las utilidades o pérdidas.

En la práctica se ha demostrado que todos los costos fijos, a un plazo muy largo, tienden a convertirse en costos variables.

b) Costos Variables

Los costos variables varían en forma directa con el volumen de producción. Incluyen los costos de materias primas, costos de mano de obra directa, parte de las cuentas globales de los servicios públicos, comisiones de ventas directa y ciertas partes de los gastos generales y de administración utilizada en la producción y otros suministros utilizados en la producción del producto.

El costo total de la operación del negocio es la suma de los costos fijos y de los costos variables.

2. Flujo de Efectivo

El objetivo del flujo de efectivo es informar sobre los flujos de entrada y salida de efectivo durante un periodo, comprendidos por las actividades de operación, inversión y financiamiento.

El estado de flujos de efectivo explica los cambios en el efectivo al elaborar una lista de las actividades que incrementaron el efectivo y aquellas que lo disminuyeron. Cada flujo de entrada o de salida de efectivo de la actividad es separado de acuerdo a las categorías denominadas como actividad de operación, inversión o financiamiento. (Van Horne y Wachowicz, 1994).

El Cuadro VIII desglosa las actividades que se determinaron como las más frecuentes en un estado de flujo de efectivo basado en las categorías mencionadas.

El estado de flujo de efectivo puede enfocarse por medio de la utilización de un método directo o de un método indirecto. En el Cuadro IX se presentan dos supuestos de flujos alternativos, usando estos dos métodos para aplicarlos a la empresa Pollos Beta, S.A.

Lo que diferencia el método de presentación directo del indirecto, radica en el reporte de las actividades de operación, ya que las secciones de las actividades de inversión y financiamiento son idénticas en ambos métodos. Además, en el método directo, los flujos de efectivo se reportan a través de los recibos de efectivo de los consumidores, y los pagos a los proveedores y al personal.

Es necesario suministrar una conciliación separada del ingreso neto con el flujo neto de efectivo a partir de las actividades de operación. Para la empresa en estudio esta conciliación se presenta en la sección A del estado de los flujos de efectivo descritos en el Cuadro IX.

CUADRO No. VIII.
ACTIVIDADES DE OPERACION, INVERSION, Y FINANCIAMIENTO

El siguiente cuadro muestra los flujos de entrada y salida de efectivo más comunes para la empresa Pollos Beta, S.A., los cuales son clasificados de acuerdo a sus actividades de operación, inversión y financiamiento.

<p>ACTIVIDAD DE OPERACION</p> <p>Flujos de entrada de efectivo</p> <ul style="list-style-type: none">Por ventas de bienes o serviciosPor rendimientos sobre préstamos (ingresos por intereses) y valores de capital en acciones comunes (ingreso por dividendos). <p>Flujos de salida de efectivo</p> <ul style="list-style-type: none">A los proveedores por inventarioA los empleados por serviciosA los prestatarios (intereses)Al gobierno por impuestosA otros proveedores por otros gastos de operación <p>ACTIVIDADES DE INVERSION</p> <p>Flujos de entrada de efectivo</p> <ul style="list-style-type: none">Por la venta de activos fijos (propiedad, planta, equipo).Por la venta de deuda o de valores del capital en acciones comunes (que no sean equivalentes de efectivo) de otras entidades. <p>FLUJOS DE SALIDA DE EFECTIVO</p> <ul style="list-style-type: none">Para adquirir activos fijos (propiedad, planta, equipo)Para comprar deuda o valores del capital en acciones comunes (que no sean equivalentes de efectivo) de otras entidades. <p>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</p> <p>Flujos de ingreso de efectivo</p> <ul style="list-style-type: none">Por préstamosPor la venta de valores del capital en acciones comunes de la empresa <p>Flujos de egreso de efectivo</p> <ul style="list-style-type: none">Para volver a pagar las cantidades que se tomaron prestadas (principal)Para volver a comprar valores de capital en acciones comunes de la empresa.Por los accionistas como dividendos.

FUENTE: James C. Van Horne. Fundamentos de Administración Financiera. 1992

CUADRO No. IX.
ALTERNATIVAS PARA LOS FLUJOS DE EFECTIVO
Método Directo comparado con el Método Indirecto

CUADRO A	METODO DIRECTO	CUADRO B	METODO INDIRECTO
	ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO DE POLLOS BETA, S.A. PARA EL AÑO 1998 QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE (EN MILES)		ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO DE POLLOS BETA, S.A. PARA EL AÑO 1998 QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE (EN MILES)
	FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		FLUJO EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACION
	Efectivo recibido de los clientes \$ 4,054		Ingreso neto \$ 201
	Efectivo pagado a proveedores y empleados (3,539)		Depreciación 112
	Interés pagado (85)		Efectivo proporcionado (aplicado) por activos circundantes y pasivos circulantes relacionados con las operaciones:
	Impuestos pagados <u>211</u>		Decremento, cuentas por cobrar 62
	Efectivo neto proporcionado (aplicado) por las actividades de operación \$ 219		Incremento, inventarios (94)
	FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION:		Incremento, gastos pagados por anticipado (4)
	Adiciones a los activos fijos \$ (104)		Incremento, impuestos pagados por anticipado (6)
	Pago por inversión a largo plazo <u>65</u>		Incremento, cuentas por pagar 12
	Efectivo neto proporcionado (aplicado) por las actividades de inversión \$ (169)		Decremento, impuestos acumulados (91)
	FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		Incremento, otros pasivos acumulados <u>27</u>
	Incremento en los préstamos a corto plazo \$ 92		Efectivo neto proporcionado (aplicado) por las actividades de operación \$ 219
	Adiciones a los préstamos a largo plazo 4		FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION
	Dividendos pagados <u>(143)</u>		Adiciones a los activos fijos \$ (104)
	Efectivo neto proporcionado (aplicado) por las actividades de financiamiento (47)		Pago por inversión a largo plazo <u>(65)</u>
	Incremento (decremento) en efectivo y equivalente a efectivo \$ 3		Efectivo neto proporcionado (aplicado) por las actividades de inversión \$ 69
	Efectivo y equivalente a efectivo, 31 de diciembre de 1998 <u>175</u>		FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO
	Efectivo y equivalente a efectivo, 31 de diciembre de 1998 \$ <u>178</u>		Incremento en los préstamos a corto plazo \$92
	Plan complementario: Una conciliación del ingreso neto con el efectivo neto proveniente de las actividades de operación		Adiciones a los préstamos a largo plazo 4
	Ingreso neto \$ 201		Dividendos pagados \$ <u>(143)</u>
	Depreciación 112		Efectivo neto proporcionado (aplicado) por las actividades de financiamiento \$ (47)
	Efectivo proporcionado (aplicado) por activos circulantes y pasivos circulantes relacionados con las operaciones: 62		Incremento (decremento) en efectivo y equivalentes de efectivo \$ 3
	Decremento, cuentas por cobrar (94)		Efectivo y equivalentes a efectivo, 31 de diciembre de 1998 \$ <u>175</u>
	Incremento, inventarios (4)		Efectivo y equivalentes de efectivo, 31 de diciembre de 1998 \$ <u>178</u>
	Incremento, gastos pagados por anticipado (6)		Reportes complementarios del flujo de efectivos:
	Incremento, cuentas por pagar 12		Interés pagado \$ 85
	Decremento, impuestos acumulados (91)		Impuestos pagados 211
	Incremento, otros pasivos acumulados <u>27</u>		
	Efectivo neto proporcionado (aplicado) por actividades de operación \$ 219		

FUENTE: Fundamentos de Administración Financiera. Van Horne y Wachowicz.

La conciliación empieza con el ingreso neto reportado y modifica este monto a las partidas del estado de resultados que no son aplicables a los ajustes con respecto a las partidas del balance general para establecer el efectivo, suministrado por las actividades de operación.

Con relación al método indirecto, expuesto en la sección B del Cuadro IX, la conciliación del ingreso neto con el flujo neto de efectivo de las actividades de operación se relega para sustituir a la sección del flujo de efectivo de la actividad de operación del método directo; por lo tanto, el método indirecto consiste en una interpretación del método de demostración directo.

Por medio del flujo de efectivo la empresa Pollos Beta, S.A. puede dividir las tres partes analizadas, operación, inversión y financiamiento, para estimar sus fortalezas y debilidades actuales y potenciales.

Con el transcurrir del tiempo una vigorosa formación interna de efectivo de operación, será evaluada de ventajosa; por el contrario, de ser deficiente el analista deberá revisar el crecimiento perjudicial de las cuentas por cobrar, del inventario o de ambos.

El estado de flujo de efectivo es de excelente información para la empresa; no obstante debe ser utilizada en combinación con otros estados o reportes para poder tener una comprensión real del negocio.

3. Estados Financieros Projectados

Para Pollos Beta, S.A. la revisión y control interno de sus estados financieros constituye un sistema integral de procedimientos que permiten tener un conocimiento más amplio de la situación financiera del negocio.

Además de proyectar el flujo de efectivo a lo largo del tiempo, con frecuencia resulta útil preparar un estado de resultados y un balance general proyectado para fechas futuras específicas. Se han realizado estimaciones de estados financieros descritos en el **Cuadro X** y **Cuadro XI**, en los cuales se utilizaron datos supuestos, dado que se presentaron limitantes por parte de la empresa para suministrar esta información.

El estado de resultados proforma es el resumen de los ingresos y gastos esperados de una empresa, para un periodo en el futuro, que termina con el ingreso neto o pérdida para el periodo. Con el Balance General Proforma la empresa Pollos Beta, S. A. puede pronosticar la posición de los activos, pasivos y capital de la empresa.

La Gerencia de Finanzas de la empresa Pollos Beta, S.A. deberá determinar la capacidad del flujo de efectivo y de endeudamiento de la empresa para analizar y comparar las razones financieras y de estructura de capital con otras empresas que tengan un riesgo de negocios similar y consultar a analistas de inversiones o prestamistas.

CUADRO X.
POLLOS BETA, S.A.
ESTADO DE RESULTADO PROFORMA
 (valores supuestos en Miles de Balboas)
 al 31 de diciembre de 1999

Ventas Netas	\$1,730
Costo de la mercancía vendida	<u>1,305</u>
Utilidad	\$ 425
Gastos de Ventas, generales y administrativos	<u>300</u>
Utilidad antes de impuestos	\$ 125
Impuestos	<u>60</u>
Utilidad después de impuestos	\$ 65
Dividendos	<u>40</u>
Incremento en utilidades retenidas	<u>\$ 25</u>

FUENTE: Datos supuestos basados en el libro Fundamentos de Administración Financiera.

CUADRO XI. POLLOS BETA, S.A. BALANCE GENERAL PROFORMA
(Valores Supuestos en Miles de Balboas)
al 31 de diciembre de 1999

ACTIVOS	ACTUAL 12-31-98	CAMBIO	PROYECCIONES 6-30-99	SUPUESTOS
Efectivo	\$ 100	- 25.00	\$ 75.0	* Colocado en el saldo mínimo estimado
Cuentas por cobrar	342	+ 31.5	373.5	* 100% de las ventas a crédito de junio más 10% de las ventas a crédito de mayo.
Inventario	<u>350</u>	<u>+ 70.0</u>	<u>420.0</u>	* Basado en la razón de rotación de inventario de 6.2143 y en la cantidad del costo de los bienes vendidos de \$1,305.
Activos circulantes	792	+ 76.5	868.5	
Activos fijos netos	<u>800</u>	<u>+ 50.0</u>	<u>850.0</u>	* Gastos de capital de \$200, venta de activos fijos con valore en libros de \$40 y depreciación de \$110.
Activos totales	<u>\$1.592</u>	<u>+ 126.5</u>	<u>\$1.718.5</u>	
PASIVOS				
Préstamos bancarios	50	+ 61.5	\$ 111.5	* Saldo previo más financiamiento adicional necesario.
Cuentas por pagar	100	+ 50.0	150.0	* 100% de las compras de junio.
Salarios acumulados y gastos	150	- 10.0	140.0	* Basado en el programa de producción y la experiencia anterior.
Impuestos al ingreso acumulados	<u>70</u>	<u>-0-</u>	<u>70.0</u>	* El cambio iguala las nuevas acumulaciones menos pagos (\$60-\$60)
Pasivos circulantes	\$370	+ 101.5	\$ 471.5	
Capital de los accionistas	<u>1.222</u>	<u>+ 25.0</u>	<u>1.247.0</u>	* Cambio en las utilidades retenidas por estado de resultados proformas.
Pasivos totales y capital de los accionistas	<u>\$1592</u>	<u>+ 126.5</u>	<u>\$1718.5</u>	

FUENTE: Datos supuestos basados en la obra Fundamentos de Administración Financiera.

Los estados proforma permiten calcular razones financieras para el análisis de los estados; estas razones y las cifras sin modificar pueden compararse con los balances generales actuales y pasados.

Por medio de la proyección y análisis de los estados financieros proforma, y la utilización de las razones financieras, la empresa Pollos Beta, S.A. podrá demostrar su posición económica futura basándose en las condiciones que la administración espera exista y en las acciones que piensa tomar con respecto al incremento de sus exportaciones hacia mercados internacionales.

**CAPITULO CUARTO
IMPLEMENTACION DE
METODOS DE INVESTIGACION
Y ANALISIS DE RESULTADOS**

A. ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

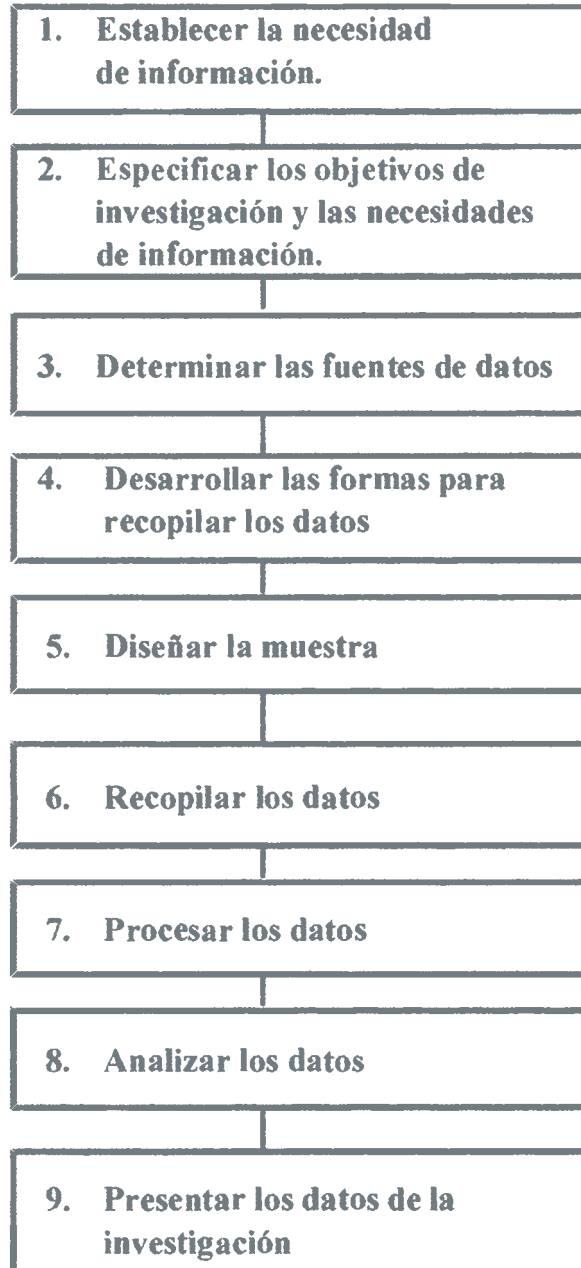
La metodología de investigación utilizada para ampliar los límites de los conocimientos con respecto a la Exportación de Pollo, ha sido mediante la utilización de encuestas y entrevistas.

“La Encuesta es uno de los métodos utilizados para coleccionar datos primarios. Consiste en recolectar datos por medio de entrevistas a un sinnúmero limitado de personas seleccionada de un grupo más grande. Tiene la ventaja de conseguir información de la fuente original”. (William Stanton, 1985).

Las Entrevistas son técnicas de comunicación que se realizan personalmente o por vía telefónica. La entrevista personal es estructurada y de gran versatilidad, ya que el proceso de entrevista comprende una relación cara a cara, entre el informante y el entrevistador. “La versatilidad se relaciona con la capacidad del medio, para adaptar el proceso de recopilación de información a las necesidades específicas del estudio o del encuestado”. (Kinnear y Taylor, 1985).

El proceso de investigación para el proyecto formal del presente trabajo se ilustra a través de una serie de pasos descritos en la **Figura No. 18**. Con este proceso fue posible establecer en forma más clara la necesidad y propósito de la investigación, determinar si la información se obtendría de fuentes internas o externas de la organización, preparar el formato, seleccionar la muestra, recopilar procesar y analizar los datos, para finalmente presentar los resultados.

FIGURA No. 18
ETAPAS DEL PROCESO DE INVESTIGACION



FUENTE: Kinnear y Taylor. Investigación de Mercados. 1985

1. Objetivo de la Encuesta

El Objetivo que se persigue con la aplicación de la Encuesta es presentar en forma objetiva y veraz, la situación presente y futura de las empresas Avícolas de Panamá, a través de las opiniones de los encuestados en cuanto a su experiencia en materia de exportación de los productos y los mercados en estudio.

A continuación desglosamos algunos de los objetivos específicos, que se buscan alcanzar con la implementación de la encuesta:

- Analizar las consideraciones de los participantes en materia de productividad y competitividad.
- Visualizar el entorno de la mezcla de mercado para la exportación de carne de pollo y sus derivados.
- Investigar la perspectiva de la industria avícola panameña frente a la apertura de mercados.
- Evaluar posibles soluciones de acercamiento e intercambio comercial con asociaciones del exterior.

Adicional a las fuentes de datos publicados, se ha utilizado el cuestionario para interpretar y plasmar el sentir de los entrevistados, a través de términos o conceptos relacionados al tema que nos compete, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para el planteamiento de la encuesta.

2. Variables de Estudio

La necesidad de mayor información para este proyecto ha requerido de la participación de los informantes, en la comprensión y análisis de una serie de variables, representadas por el mercado, crecimiento, ambiente, recursos, producto, precio, plaza, promoción, oferta exportable, y biotecnología. A continuación procederemos a detallar cada uno de estos conceptos.

a) Mercadeo

Conjunto de técnicas tendientes al desarrollo de ventas de un producto o de un servicio, mediante el estudio del consumidor, la identificación de sus necesidades y la búsqueda de su satisfacción.

Este concepto comprende la investigación de mercados, publicidad, promoción, innovación de productos, entre otros medios que dispone el productor para alcanzar sus objetivos.

b) Crecimiento

Constituye un balance cuidadoso de los objetivos de ventas de la empresa con su eficiencia operativa, administrativa y sus recursos financieros. El Crecimiento se logra a través de una adecuada planeación estratégica.

c) Ambiente

Se refiere básicamente a dos aspectos característicos al entorno de la organización, constituidos por los aspectos legales y de competencia del mercado doméstico o nacional y del mercado exterior o mercado meta.

En el ambiente legal se consideran las regulaciones comerciales o medidas restrictivas impuestas por el gobierno local e internacional; del ambiente competitivo se estudia el nivel de competidores nacionales y del exterior, su productividad, la diferenciación de los productos, su programa de mercadotecnia, y sus esfuerzos de comercialización y exportación.

d) Recursos

Se destaca principalmente al recurso humano, seguido por los recursos naturales y tecnológicos. Otros recursos importantes son los financieros propios y ajenos; los primeros son los fondos compuestos por el capital funcional, los activos, la materia prima, las aportaciones posteriores de las acciones, reservas, amortizaciones o provisiones, como la autofinanciación.

Los recursos ajenos son los fondos de sujetos externos de la empresa, considerados no accionistas, adquiridos a través de diversos instrumentos de financiación como pagarés, bonos, obligaciones o por medio de créditos bancarios o mediante facilidades crediticias recibidas de los proveedores.

e) Producto

Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que han de satisfacer los requerimientos de un comprador en un intercambio. Tales atributos incluyen color, precio, empaque, la reputación y servicio del fabricante y del intermediario.

El producto puede venderse con su marca comercial o con una marca genérica, esta última consiste en que el producto se empaca con una etiqueta que se vende sin publicidad, es decir sin una marca específica.

f) Precio

Es lo que se paga a cambio de lo que se obtiene, expresado en unidad monetaria y sus fracciones. Una estrategia para el establecimiento de precios en la que la compañía fija el precio de su producto, es en relación tan sólo con el precio del mercado competidor. El precio a su vez se asigna por categoría o línea de productos, o por punto de entrega, por área geográfica, por condiciones de compra y venta, que incluye costo, flete y/o seguro.

g) Plaza

Comprende el mercado o mercados hacia los cuales se dirigirá el producto final y la ruta o canales que tome según avanza por el mercado. En la Plaza se interrelacionan personas u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero para gastar y la voluntad de gastarlo.

h) Promoción

Es el elemento en la mezcla de mercadotecnia de la empresa que se utiliza para informar y persuadir al mercado acerca de sus productos y servicios.

La promoción incluye elementos tales como exhibiciones en ferias, convenciones comerciales y muestras del producto.

i) Oferta Exportable

Representa la cantidad de los productos que pueden ser colocados en el mercado extranjero, a un precio y tiempo específico. La Oferta Exportable tiene como principal objetivo el maximizar las ganancias.

Para establecer la oferta exportable se debe conocer la materia prima existente y la que se necesite para contar con un volumen apropiado de producción, el cual debe ser planificado para cubrir los pedidos que se realicen desde el exterior.

j) Biotecnología

Comprende un compromiso de utilización de equipos y maquinaria de alta tecnología, y programas de bioseguridad para un manejo de calidad que provea un ambiente agradable, libre de microorganismos o por lo menos para mantener el nivel de contaminación al mínimo.

Con la identificación y significado de cada uno de los conceptos o variables relacionados a la presente investigación, ha sido posible desarrollar el esquema de trabajo para el desarrollo de la encuesta.

3. Formato para la Encuesta

Para el diseño de la encuesta se ha elaborado un formato plasmado en el **Cuadro XII** que aparece en la siguiente página.

Se puede observar que en la primera columna del cuadro aparecen las diez variables definidas con anterioridad, comprendidas por los conceptos mercadeo, crecimiento, ambiente, recursos, producto, precio, plaza, promoción, oferta exportable y biotecnología.

En la segunda columna cada una de las variables arriba mencionadas cuenta con dos indicadores, los cuales son la clave para la formulación de las veinte preguntas del cuestionario.

Los indicadores están enumerados con dígitos que van del número 01 al 20; estos dígitos están a la izquierda de los indicadores y forman dos bloques; el primer bloque lo constituye el primer indicador de cada variable que va del número 01 al 10, y el segundo bloque, lo representa el segundo indicador de cada variable que va del número 11 al 20.

CUADRO XII. FORMATO PARA LA ENCUESTA

VARIABLES	INDICADORES
1. MERCADEO	01 INVESTIGACION DE MERCADO 11 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION
2. CRECIMIENTO	02 CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES 12 EXPANSION DE MERCADOS
3. AMBIENTE	03 ENTORNO ECONOMICO Y LEGAL 13 AMBIENTE COMPETITIVO
4. RECURSOS	04 RECURSOS FINANCIEROS 14 RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGICOS
5. PRODUCTO	05 CARNE DE POLLO EMPACADO 15 PRODUCTOS PROCESADOS
6. PRECIO	06 PRECIO DEL MERCADO 16 POLITICA DE PRECIO
7. PLAZA	07 MERCADO REGIONAL 17 MERCADO INTERNACIONAL
8. PROMOCION	08 MEDIOS PROMOCIONALES 18 EVENTOS INTERNACIONALES
9. OFERTA EXPORTABLE	09 FLEXIBILIDAD OPERACIONAL 19 CAPACIDAD INSTALADA
0. BIOTECNOLOGIA	10 CONTROLES DE CALIDAD 20 MEDIDAS DE BIOSEGURIDAD

FUENTE: Confeccionado por la autora del presente proyecto de investigación.

4. Estilo de la Encuesta

La Encuesta cuenta con una hoja de introducción ilustrada en la **Figura No. 19**. En su encabezamiento aparecen los datos de la Universidad y el título del trabajo de investigación; luego sigue la inducción, es decir el propósito de la encuesta. Finalmente en esta hoja se exponen las instrucciones a seguir, en donde se señala el sistema de calificación a utilizar, que consiste en escoger entre cinco posibles alternativas valorizadas en la siguiente tabla:

ESCALA DE CALIFICACION

ALTERNATIVA	VALOR
INEFICIENTE	1
DEFICIENTE	2
ACEPTABLE	3
SATISFACTORIO	4
EXCELENTE	5

Seguidamente aparece la encuesta, plasmada en el **Cuadro XIII**, para la cual se elaboró un cuestionario; este incluye veinte preguntas de selección por escala, las cuales fueron ordenadas de manera que de cada nueve está insertada una interrogante relacionada a una misma variable. Este método permite agilizar la evaluación de los encuestados y facilita la tabulación de los datos.

FIGURA NO. 19 INTRODUCCION A LA ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PROPUESTA DE EXPORTACION DE POLLO PARA UNA EMPRESA AVICOLA EN PANAMA

La presente encuesta consta de veinte (20) preguntas en relación a factores vinculados a la comercialización y exportación de la carne de pollo y productos procesados, hacia regiones de Centro y Sur América.

Como estudiante graduanda de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Panamá, le solicito su amable colaboración para responder con la mayor objetividad posible la siguiente encuesta, de acuerdo a sus conocimientos y experiencias.

INSTRUCCIONES

Favor proceda a leer cuidadosamente cada una de las preguntas del cuestionario y evalúe lo que piense con relación a ese tema. Califique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con un círculo el número que considere usted que corresponda su respuesta. Para asignar un valor utilice la siguiente escala de calificación.

- No. 1 Encierre en un círculo el número 1 cuando opine que la respuesta debe ser catalogada INEFICIENTE porque no cumple en lo absoluto con sus expectativas.
- No.2 Encierre en un círculo el número 2 cuando juzgue que la respuesta es DEFICIENTE debido a que no proyecta varios aspectos que debería contener.
- No.3 Encierre en un círculo el número 3 cuando piense que la respuesta es ACEPTABLE porque no satisface en su totalidad lo esperado.
- No.4 Encierre en un círculo el número 4 cuando estime que la respuesta es SATISFACTORIO ya que ese aspecto se acerca mucho a lo que usted piensa.
- No.5 Encierre en un círculo el número 5 cuando considere que la respuesta es EXCELENTE porque está totalmente de acuerdo con lo usted cree.

CUADRO XIII. CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable= 3 Satisfactorio= 4 Excelente= 5

NO.	PREGUNTA	CALIFICACION
01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 3 4 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 3 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 2 3 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 4 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 5
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 3 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 4 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 4 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 4 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 5
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 3 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 3 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 4 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 4 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 5
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 3 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 4 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 4 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 4 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 5

FUENTE: Diseñado por la autora del presente trabajo de investigación.

5. Limitaciones de la Encuesta

Durante la aplicación de los métodos de recolección de datos hubo limitaciones, como la no obtención de información precisa por falta de conocimiento sobre un tema específico de la empresa y la incapacidad del informante en suministrar mayor información .

B. APLICACION DE LA ENCUESTA

Antes de poner en ejecución el cuestionario, fue necesario determinar la hipótesis del trabajo, y plasmar el proceso del muestreo para la selección de la muestra. Con estos dos pasos ha sido posible la recopilación, procesamiento y tabulación de la información, para finalmente plasmar los resultados y hallazgos de la investigación.

1. Hipótesis del Trabajo

Considerando que la hipótesis es la afirmación conjetural de la relación entre dos o más variables, podemos indicar que a través de esta investigación se espera conocer el impacto de las variables conocidas como mercadeo, crecimiento, ambiente, recursos, producto, precio, plaza, promoción, oferta exportable, y biotecnología para la Comercialización de la Carne de Pollo y sus derivados.

Con el uso de la hipótesis podemos detallar las variables por medio de un proceso de deducción lógica de los indicadores, expuestos en el Cuadro XII. Los indicadores se evalúan mediante las veinte preguntas que contiene el cuestionario que aparece en el Cuadro XIII.

2. Diseño de la Muestra

Todo estudio de investigación de mercado requiere la selección de una muestra, es decir el grupo o segmento hacia la cual se va a dirigir la encuesta. A través de la muestra se ahorra tiempo y es precisa.

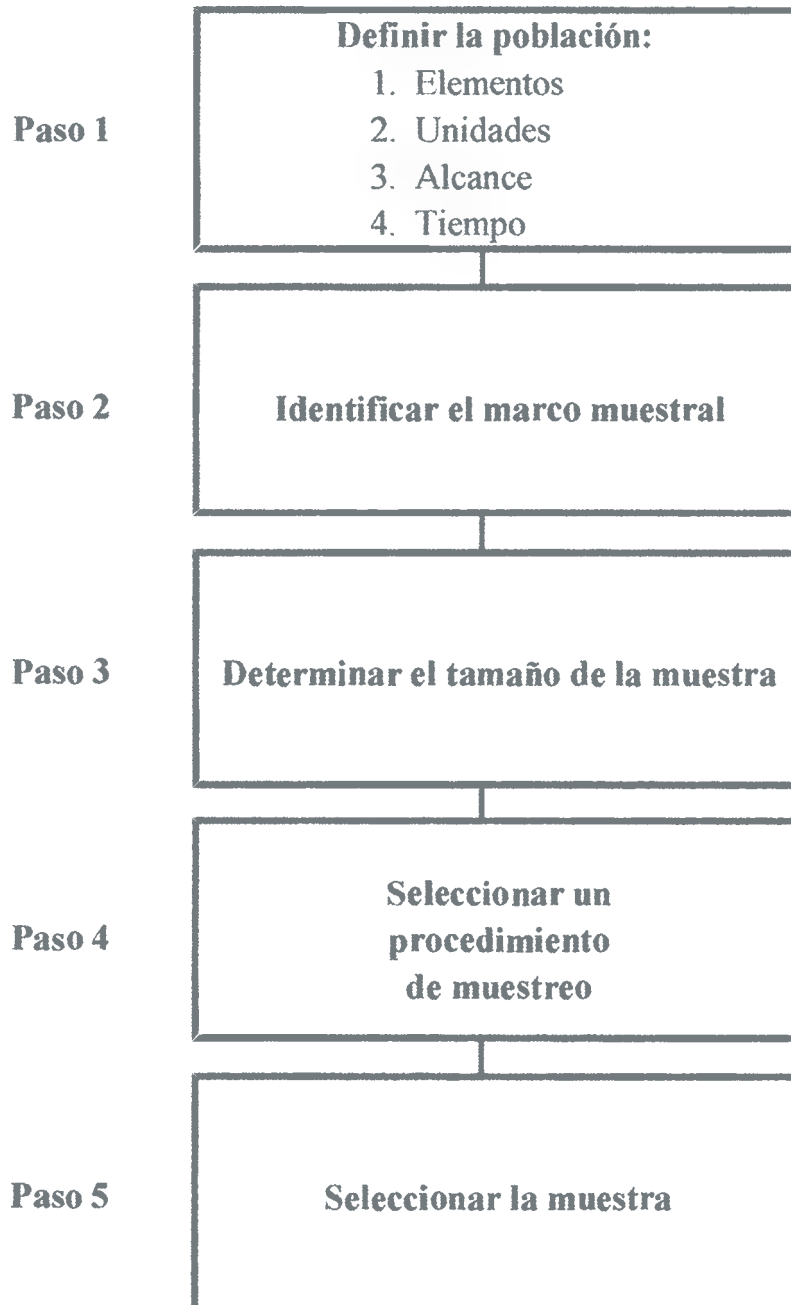
El proceso de muestreo, comprende una serie de pasos que se ilustran en la **Figura No. 20**, los cuales deben considerarse para la selección de una muestra. Estos pasos abarca definir la población, identificar el marco muestral, determinar el tamaño de la muestra, seleccionar el procedimiento de muestreo y la muestra.

La Población es un conjunto de todos los posibles elementos de estudio que compone el universo (Kinneer y Taylor, 1985). Está integrado por:

- Un elemento acerca de la cual se solicita información y es la base del análisis que se llevará a cabo;
- Unidades de muestreo que se encuentren disponibles para su selección;
- El Alcance o área hasta donde se va a aplicar la encuesta;
- Tiempo de duración de la encuesta.

FIGURA NO. 20

FUNDAMENTOS DEL MUESTREO



FUENTE: Kinneer y Taylor. Investigación de Mercado, 1985.

El marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo de nuestro interés, el cual está detallado en el **Anexo No. 4**. La población que se pretende investigar en materia de exportación de los productos y los mercados en estudio, está compuesta por doce empresas avícolas, diez productores, ocho distribuidores y cinco funcionarios públicos. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la selección de la muestra de la población se obtendría de la siguiente manera:

$$N = \text{Universo} = 12 + 10 + 8 + 5 = 35$$

$$n = \text{Muestra} = 10 = \%$$

$$\% = \frac{n}{N} \times 100 = \frac{10}{35} \times 100 = 29\%$$

Esta demostración indica que la muestra es aleatoria, es decir, que cada una de las combinaciones de elementos de muestreo n tiene una oportunidad equitativa de ser seleccionada; además, es representativa y confiable ya que comprende el 29% del total de la población.

El Alcance del diseño de la muestra es en el territorio nacional, cuyo tiempo o periodo de la aplicación de las encuestas se llevó a cabo del 5 de enero al 26 de febrero de 1999.

3• Recopilación de los Datos

Para llevar a cabo en forma efectiva las encuestas, con los menores errores posibles, se explicó detenidamente a cada uno de los diez participantes, quienes

forman parte de la muestra seleccionada, el propósito de la encuesta, el método de evaluación y las instrucciones a seguir para dar respuesta a las veinte preguntas del cuestionario. Una vez finalizada el periodo de la aplicación de la encuesta se procedió a recopilar la información.

4. Procesamiento de los Datos

Cuando se han registrado los datos, éstos deben ser editados y codificados. “La edición consiste en examinar los formatos a través de los cuales se han recopilado los datos, en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total, revisando que el informante haya cumplido con las instrucciones indicadas. La codificación comprende el establecimiento de categorías por respuestas o grupos de respuestas, con la finalidad que puedan emplearse numerales para representar las categorías”. (Kinnear y Taylor, 1985). De aquí en adelante los datos están listos para ser tabulados y analizados.

5. Tabulación

La tabulación de los datos se debe realizar en forma consistente con los requerimientos de las necesidades de información. Por medio de la tabulación se cuantifican y analizan los datos captados a través de la encuesta.

Una vez tabulados todos los datos, se clasificaron las respuestas de los cuestionarios de acuerdo a las alternativas deficiente, aceptable, satisfactorio, y excelente; la alternativa ineficiente no se registró en las encuestas, mientras que algunas preguntas quedaron Sin Respuesta (S/R) y éstas se incluyeron en la tabulación.

Todos los datos han sido ordenados por distribución de frecuencia, es decir se examinó cada una de las variables por separado, para lograr una descripción más concienzuda del grupo de datos.

En el **Cuadro XIV** se expone la Hoja de Tabulación utilizada para concentrar las respuestas de los encuestados. En el encabezamiento de cada columna, aparecen los siguientes aspectos:

- Variables: los diez conceptos analizados con anterioridad;
- No. de Pregunta: se desglosan los dos dígitos asignados a cada variable;
- Total de Respuestas: se suman y agrupan las veinte respuestas.
- Puntaje sobre el total: se clasifican y totalizan las respuestas de cada variable, según la alternativa seleccionada por el **informante**.
- Porcentaje: valor porcentual del total correspondiente a cada alternativa.

Para tabular todos los datos se asociaron y sumaron todas las respuestas idénticas de los diez cuestionarios, (**Ver Anexo No. 5**) ordenándolos según variable, alternativa y número de pregunta. Con la exposición de estos datos fue posible proceder a examinar los resultados.

CUADRO XIV. TABULACION DE LOS RESULTADOS

D= Deficiente A= Aceptable S= Satisfactorio E = Excelente S/R= Sin Respuesta

VARIABLES	No. DE PREG.	TOTAL DE RESPUESTAS					PUNTAJE SOBRE EL TOTAL					TOTAL (%) PORCENTUAL				
		D	A	S	E	S/R	D	A	S	E	S/R	D	A	S	E	S/R
1. Mercadeo	01	0	4	6	0	0	2	11	7	0	0	10	55	35	0	0
	11	2	7	1	0	0	/	/	/	/	/					
	Total	2	11	7	0	0	20	20	20	20	20					
2. Crecimiento	02	1	6	3	0	0	3	13	4	0	0	15	65	20	0	0
	12	2	7	1	0	0	/	/	/	/	/					
	Total	3	13	4	0	0	20	20	20	20	20					
3. Ambiente	03	5	5	0	0	0	5	7	8	0	0	25	35	40	0	0
	13	0	2	8	0	0	/	/	/	/	/					
	Total	5	7	10	0	0	20	20	20	20	20					
4. Recursos	04	0	3	6	0	1	0	3	14	2	1	0	15	70	10	5
	14	0	0	8	2	0	/	/	/	/	/					
	Total	0	3	14	2	1	20	20	20	20	20					
5. Producto	05	0	0	2	8	0	0	0	3	17	0	0	0	15	85	0
	15	0	0	1	9	0	/	/	/	/	/					
	Total	0	0	3	17	0	20	20	20	20	20					
6. Precio	06	1	8	1	0	0	2	14	3	0	1	10	70	15	0	5
	16	1	6	2	0	1	/	/	/	/	/					
	Total	2	14	3	0	1	20	20	20	20	20					
7. Plaza	07	0	2	8	0	0	2	2	16	0	0	10	10	80	0	0
	17	2	0	8	0	0	/	/	/	/	/					
	Total	2	2	16	0	0	20	20	20	20	20					
8. Promoción	08	0	2	5	3	0	0	3	12	5	0	0	15	60	25	0
	18	0	1	7	2	0	/	/	/	/	/					
	Total	0	3	12	5	0	20	20	20	20	20					
9. Oferta Exportable	09	0	0	8	1	1	0	2	15	2	1	0	10	75	10	5
	19	0	2	7	1	0	/	/	/	/	/					
	Total	0	2	15	2	0	20	20	20	20	20					
10. Biotecnología	10	0	0	3	7	0	0	0	4	16	0	0	0	20	80	0
	20	0	0	1	9	0	/	/	/	/	/					
	Total	0	0	4	16	0	20	20	20	20	20					

FUENTE: Diseñado por la autora con respecto a los datos obtenidos de las Encuestas.

C. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

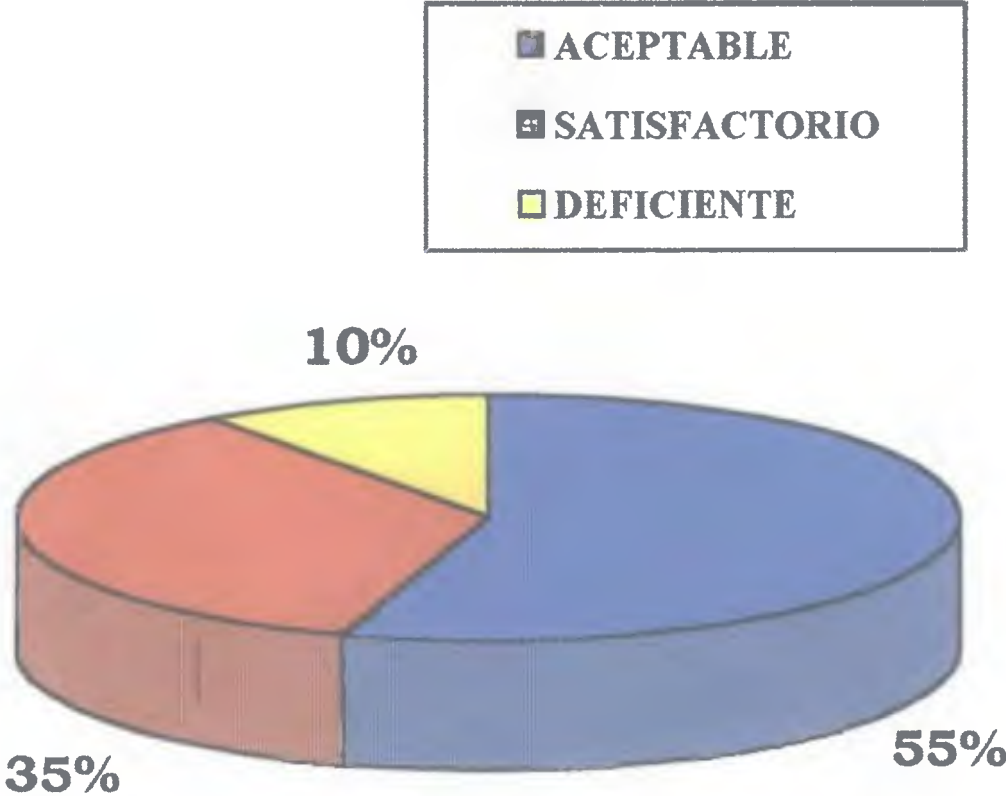
Pasaremos a interpretar y graficar porcentualmente los resultados tabulados en la última columna del Cuadro XIV, en base al puntaje sobre el total y las respuestas del informante a las preguntas formuladas para cada variable; además, se hará un resumen de las opiniones expresadas por los entrevistados.

1. Resultados por Variables

En la **Figura No. 21** se observa que el 55% del total, que representa once de las veinte respuestas, evaluó de aceptable la variable MERCADEO por considerar que, aunque se han desarrollado investigaciones en el mercado Centro y Sur Americano para la exportaciones nacionales de productos avícolas, es necesario analizar la factibilidad de incursionar a otros países y ampliar la actividad exportadora. Siete respuestas que corresponden el 35% del total, estimaron de satisfactorio los estudios que se han efectuado en mercados de la región, y el 10% restante lo calificó de deficiente, por señalar que no se ha planificado una efectiva estrategia de comercialización hacia otras regiones del mundo.

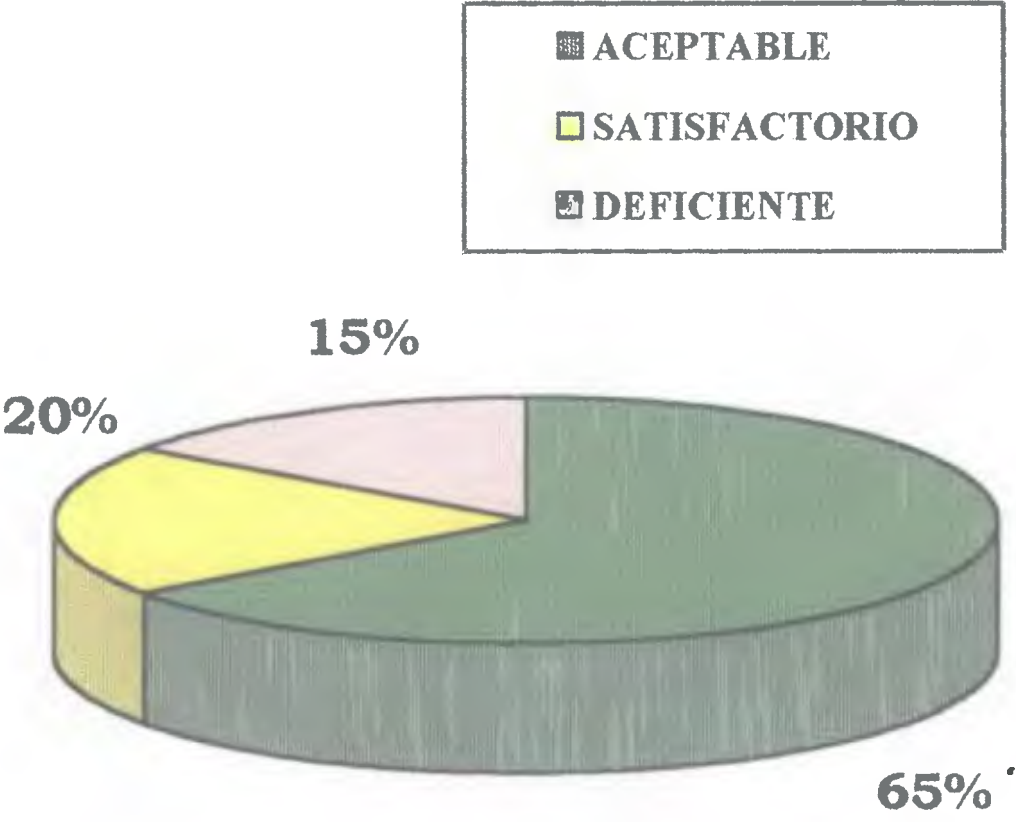
La **Figura No. 22**, indica que 65% equivalente a trece respuestas estimó de aceptable el CRECIMIENTO de las exportaciones avícolas; un 20%, es decir cuatro de veinte respuestas, lo consideró satisfactorio, ya que en los últimos años se han realizado esfuerzos para la expansión del comercio avícola a

FIGURA No. 21
RESULTADOS DE LA VARIABLE MERCADEO



FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

FIGURA No. 22
RESULTADOS DE LA VARIABLE CRECIMIENTO



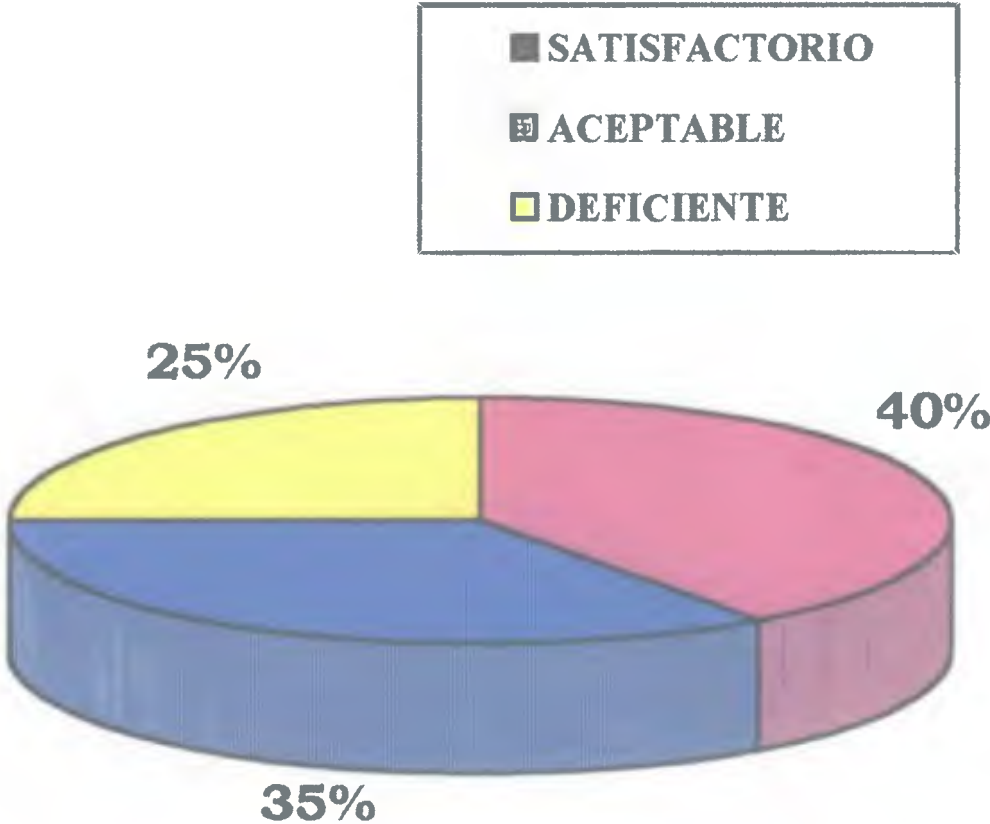
FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

Centro América y a Colombia; sin embargo, un 15%, es decir tres de veinte respuestas, valoró de deficiente el crecimiento de las exportaciones de pollo, en comparación con importaciones de este rubro que están ingresando al país del mercado norteamericano.

Los resultados porcentuales que se observan en la **Figura No. 23**, señalan que el 25% equivalente a cinco de las veinte respuestas, catalogó de deficiente la variable AMBIENTE, por considerar que el gobierno no ha negociado efectivamente con los organismos internacionales de comercio exterior para crear un entorno legal y comercial que beneficie al productor avícola ante la apertura de mercados; sin embargo, un 35%, es decir siete de veinte respuestas la calificó de aceptable. Un 40% que corresponde a ocho respuestas evaluó de satisfactoria la variable ambiente, pero específicamente en aspectos de productividad y competitividad de la industria avícola nacional frente a otras naciones latinoamericanas.

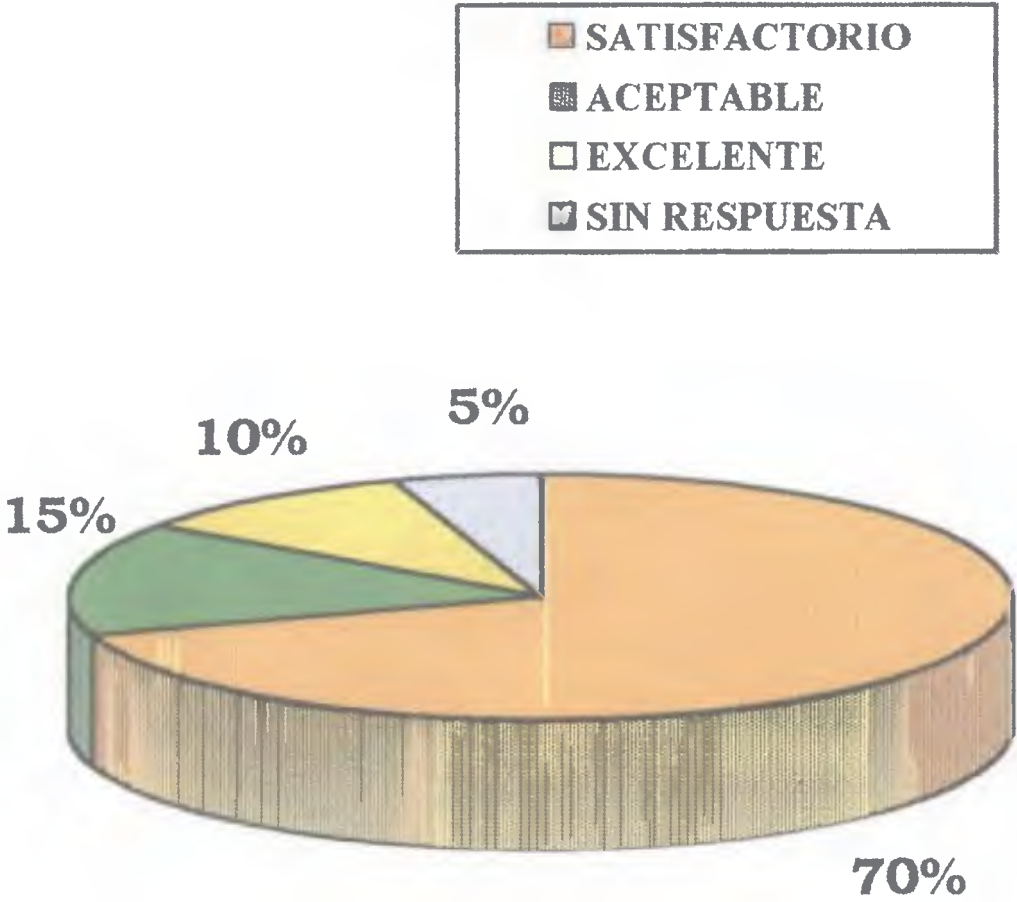
La **Figura No. 24** muestra que el 70% del total, que representa quince de veinte repuestas, indicó que la empresa avícola panameña cuenta con satisfactorios RECURSOS humanos, y tecnológicos para incrementar sus exportaciones y un 10% lo considera excelentes. Un 15% de las respuestas evaluó de aceptable o regular a la variable recursos, porque se indica que la industria avícola ha tenido que utilizar su propio capital o financiamiento, sin ningún apoyo del gobierno, y un cinco por ciento (5%) de las preguntas quedó sin respuesta.

FIGURA No. 23
RESULTADOS DE LA VARIABLE AMBIENTE



FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

FIGURA No. 24
RESULTADOS DE LA VARIABLE RECURSOS



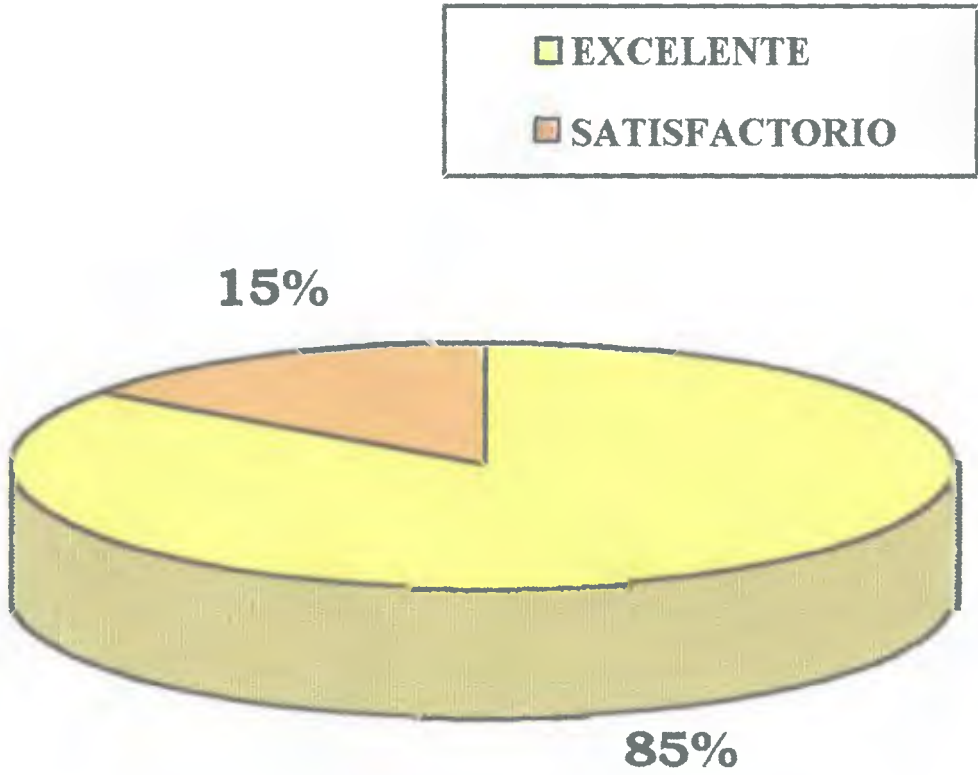
FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

Todas las respuestas con respecto a la variable PRODUCTO, reflejada en la **Figura No. 25**, indican que la carne de pollo nacional y sus derivados han sido evaluados en un 85% y 15% de excelente y satisfactoria respectivamente. Se considera que la carne de pollo y los productos procesados de Panamá pueden competir satisfactoriamente en el mercado internacional, en aspectos de calidad y frescura.

La **Figura No. 26** señala que en un 70%, correspondiente a catorce de las veinte respuestas, valoró de aceptable o regular el PRECIO del pollo crudo y procesado nacional en comparación al precio exterior. Un 15%, es decir 3 respuestas lo calificó de satisfactorio, un 10% de deficiente y un 5% de las preguntas no fueron contestadas. Por lo general se considera que el precio de los productos panameños es superior al extranjero debido a los altos costos de producción y de operaciones que aumentan el precio del producto final, y que la política de precio debe ser revisada ante las nuevas realidades económicas.

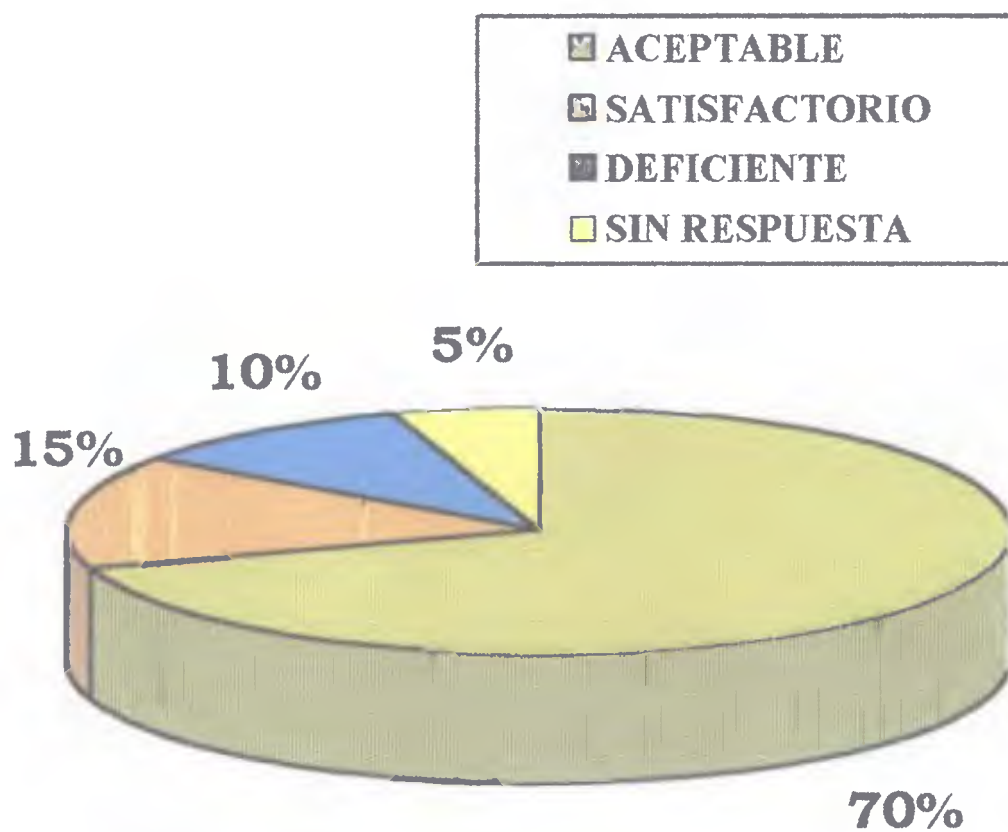
Con respecto a la variable PLAZA ilustrada en la **Figura No. 27**, el 80% correspondiente a dieciséis de las veinte respuestas, evaluó de satisfactoria las oportunidades de exportación de Pollos a mercados extranjeros; sin embargo, 10% que representa dos de veinte respuestas la calificó de aceptable y el otro 10%, consideró deficiente las posibilidades de incursión a otras regiones, debido a las barreras arancelarias y no arancelarias que afectan el comercio exterior.

FIGURA No. 25
RESULTADOS DE LA VARIABLE PRODUCTO



FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

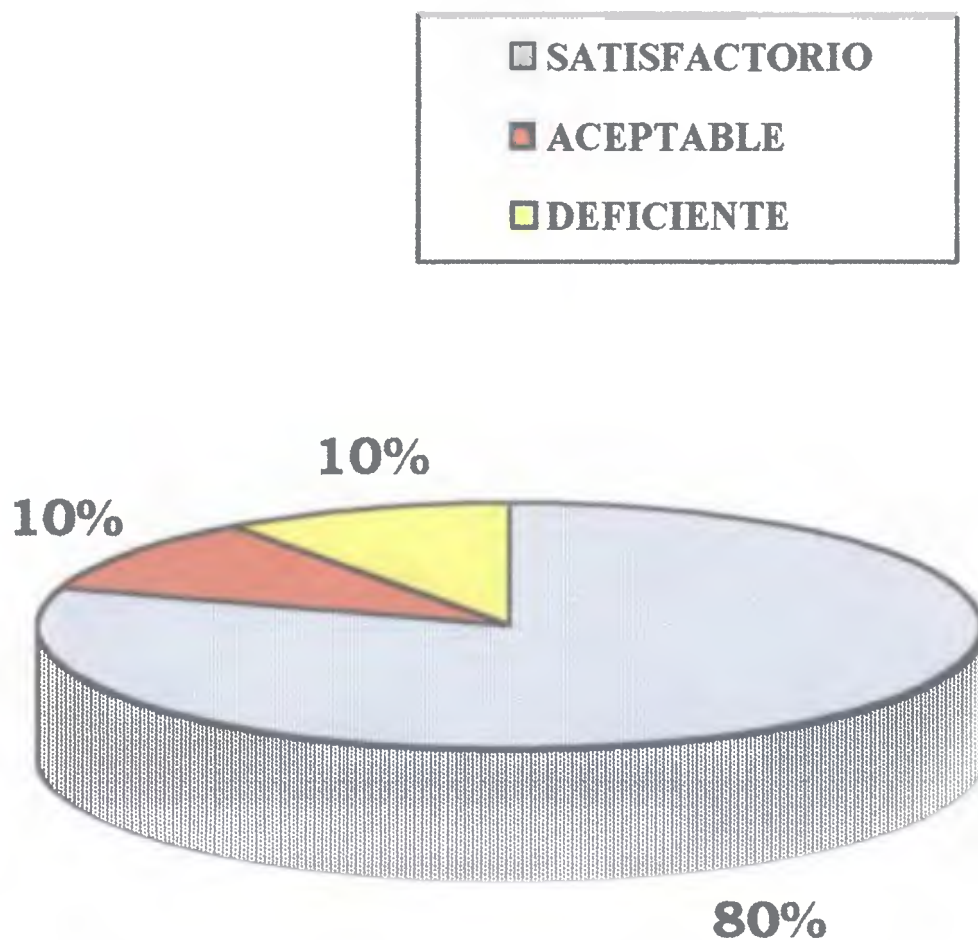
FIGURA No. 26
RESULTADOS DE LA VARIABLE PRECIO



FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

FIGURA No. 27

RESULTADOS DE LA VARIABLE PLAZA



FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

La **Figura No. 28** muestra en la gráfica que el 60% del total, equivalente a doce de veinte respuestas, evaluó de satisfactorio los medios de PROMOCION que se utilizan a nivel internacional, mientras que un 25%, es decir tres respuestas del total lo considera excelente. El 15% restante evaluó de regular o aceptable la participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales.

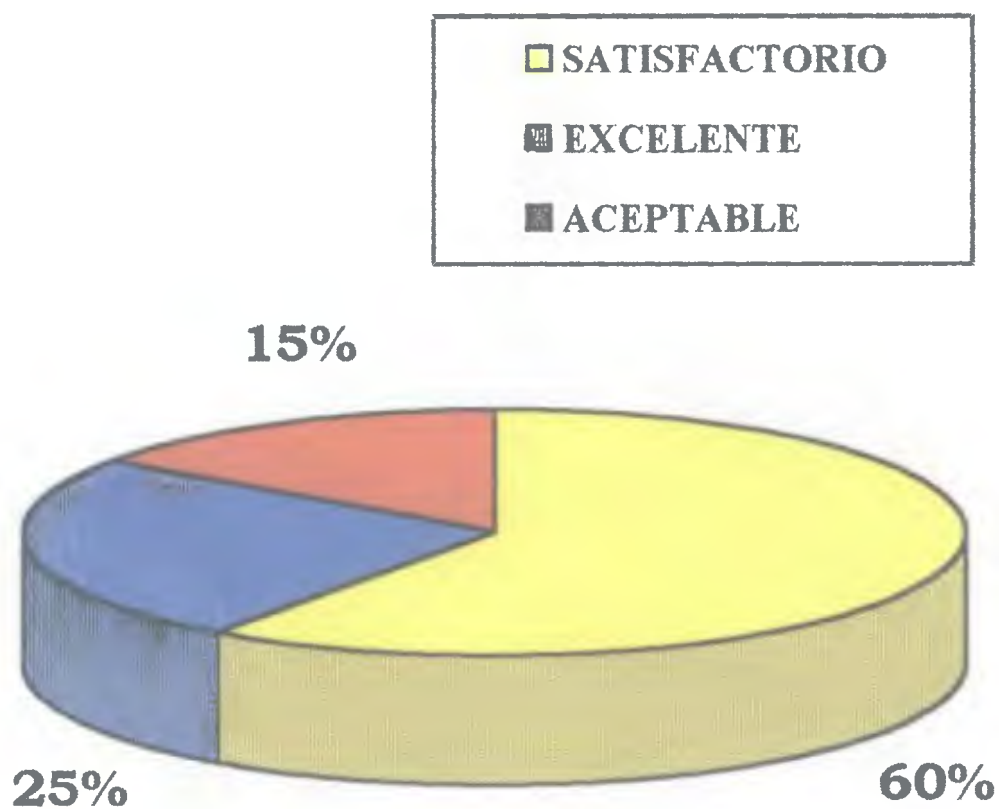
Al analizar las respuestas dadas en relación a la OFERTA EXPORTABLE, se observa en la **Figura No. 29**, que el 75% que corresponde quince de veinte respuestas, consideró que la empresa avícola nacional tiene buena capacidad y flexibilidad operacional para afrontar mayores exportaciones, el 10% señaló que excelente, otro 10% aceptable y un 5% de las preguntas no fueron contestadas.

La última variable BIOTECNOLOGÍA representada en la **Figura No. 30**, ha sido calificada en un 80% y 20% del total como excelente y satisfactoria respectivamente. La empresa avícola panameña se ha esmerado por alcanzar los más elevados estándares de calidad, bioseguridad y tecnología para la reproducción, producción y procesamiento del pollo.

La mayoría de las veinte preguntas fueron contestadas; sin embargo, un porcentaje mínimo de las preguntas relacionadas a las variables Recursos, Precio y Oferta Exportable, no fueron evaluadas por desconocimiento específico del tema o por incapacidad del informante de proporcionar mayor información.

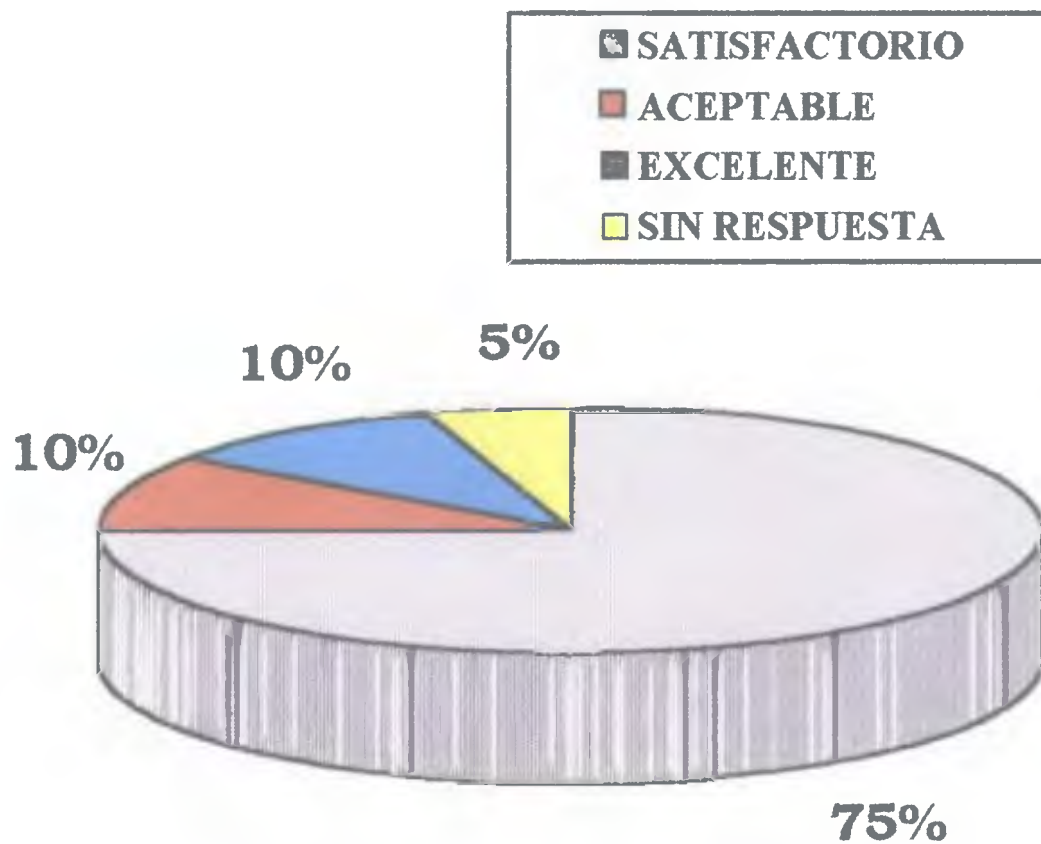
FIGURA No. 28

RESULTADOS DE LA VARIABLE PROMOCION



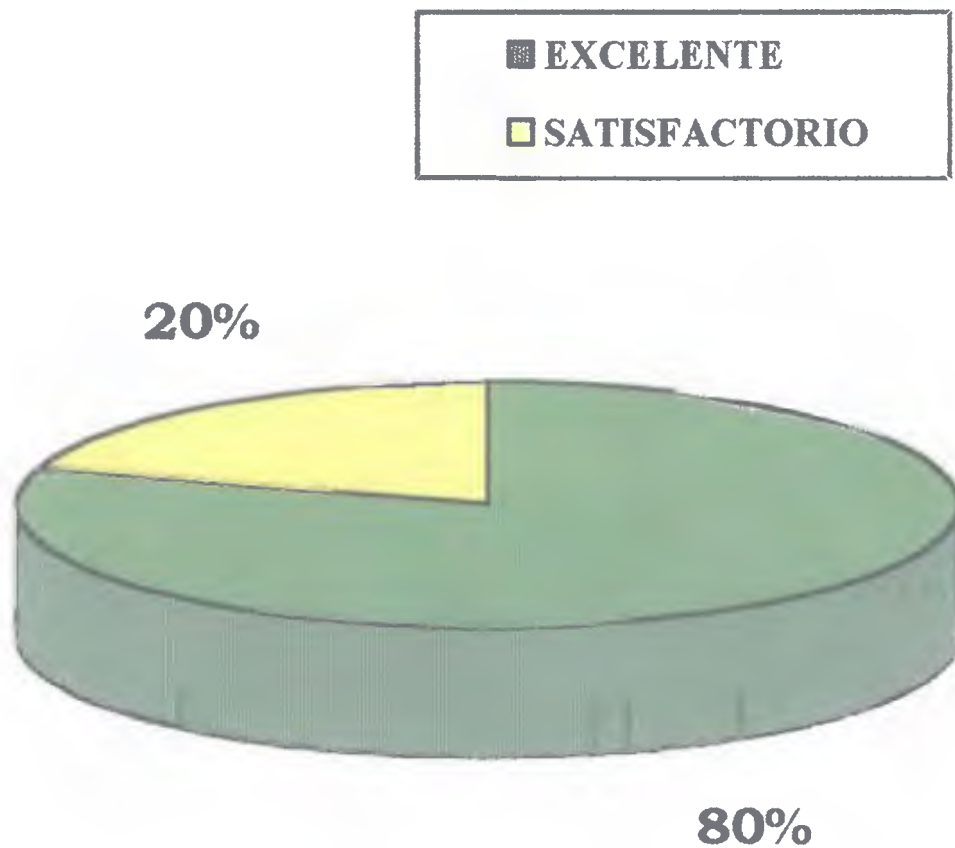
FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

FIGURA No. 29
RESULTADOS DE LA VARIABLE
OFERTA EXPORTABLE



FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

FIGURA No. 30
RESULTADOS DE LA VARIABLE BIOTECNOLOGIA



FUENTE: Cuadro de Tabulación de Datos de la Encuesta

2. Consideraciones Finales

A través de los métodos de recopilación de información, se logró captar otras opiniones de los entrevistados para el presente tema de investigación, las cuales expondremos a continuación.

Desde los inicios de las negociaciones para la adhesión de Panamá a la OMC, los productores avícolas han mostrado preocupación por la política de apertura de mercado, ya que en la práctica no existe un libre mercado avícola. Esta situación es marcada principalmente por las características del mercado norteamericano, que le permite a sus productores vender las partes oscuras del pollo, como el muslo y encuentro, a precios inferiores a sus costos de producción.

Evidencia esta situación el hecho que la normativa norteamericana señala taxativamente que sólo cinco países, incluidos por Canadá, Gran Bretaña, Hong Kong, Francia e Israel, satisfacen todas las normas sanitarias estipuladas en la Ley y en las Regulaciones para ser elegibles como exportadores a los Estados Unidos.

Un caso representativo de la problemática del mercado del pollo es la disputa que se libró entre los Estados Unidos y el Canadá, la cual fue resuelta a favor de éste último por un Jurado de la OMC, permitiendo la aplicación de un arancel para la importación de partes del pollo del 280%.

Al evaluar el mercado avícola norteamericano, cuyas exportaciones aumentaron durante el periodo 1992-1996 en un 31.7% promedio anual, contrario a su consumo interno que sólo creció en un 2.4% anual en el mismo periodo, se demuestra que el crecimiento y esfuerzo de la producción avícola norteamericana está basado en el mercado de exportación. Esta situación es gracias a la eficiencia productiva, al alto nivel tecnológico, a la ventaja competitiva de ser el mayor productor de granos y principalmente, por ser un país virtualmente cerrado a las importaciones avícolas.

De acuerdo a la Ley No. 23 de la Ronda de Negociación del Acuerdo Marrakech celebrada el 26 julio de 1997, los aranceles para pollos enteros o en partes han sido reducidos para Panamá en un 50% hasta el quinto año e irán degradándose al 40% hasta al séptimo año y a partir de entonces se rebajará al 35%. Sin embargo países como Belice han negociado un arancel del 110%, Costa Rica 274%, Guatemala 286%, Nicaragua 200%, Colombia 232%. Esto significa que las partes del pollo como los muslos y encuentros podrían ser colocados en el mercado nacional a precios inferiores a los de la industria avícola panameña.

Para muchos países de la región el manejo cambiario resulta un estímulo para la dinamización de sus exportaciones sin las rigideces, que son inevitables para los negocios panameños; sin embargo, nuestro país ofrece una gama de posibilidades tributarias, manejo cambiario con los respectivos países y sede de mecanismos bancarios.

Otros puntos de vistas más positivos señalan que, con la apertura comercial los consumidores tendrán más opciones de compra, usando como parámetros de diferenciación el precio y la calidad.

La avicultura genera en forma directa 5,000 empleos con un efecto multiplicador por su encadenamiento con los otros sectores; que se calculan más de 40 mil plazas de trabajo en forma indirecta. Estos empleos se distribuyen en las áreas urbanas y rurales.

La Contraloría General de la República señala que el aporte de la avicultura al Producto Interno Bruto para el año de 1997, fue de 50.1 millones de Balboas. Esta cifra coloca a la producción avícola en el tercer lugar en importancia dentro del sector agropecuario con una contribución del 10% del PIB Agropecuario, siendo el primero la producción del banano con un 26% y el segundo la producción de ganado para la ceba con un 14.2%.

Es importante señalar que la Contraloría General de la República sólo considera para el cálculo del PIB de la avicultura, los huevos para mesas y aves vivas para el sacrificio, dejando otras actividades como el proceso industrial de la carne de pollo, el alimento para el pollo y huevos fértiles. Esto nos indica que incluyéndose estos rubros incrementaría el cálculo del PIB.

El mercado avícola panameño, de acuerdo a la Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP), concluyó en 1998 relativamente balanceado, considerando, que a fin de año hubo un aumento en la

importación de pavo y jamón extranjero. A pesar que la demanda de pollo ha sido mucho más baja que años anteriores, la industria se mantiene entre un 3 a 4% de crecimiento por año, y se tiene conocimiento que en los países industrializados hay una tremenda demanda por la carne blanca, y cada año dicha demanda sube cerca de un 5 a 6%, y se producen más pollo para tener un producto de buena calidad y que compita con la carne negra, del encuentro, muslo, alas, etc. proveniente de Estados Unidos. Se busca proteger el mercado nacional de las carnes de bajo costo que ingresa al mercado nacional, ya que la industria local está preparada para abastecer a los panameños.

La Industria Avícola Panameña ha solicitado al gobierno nacional la revisión y ejecución de la Ley 29 de febrero de 1996 de salvaguarda, con la finalidad, entre otras, de proteger oportuna y objetivamente, a la producción nacional, facilitando su reajuste y aplicación a los productos importados independientemente su origen y que asegure que las empresas nacionales desarrollen mayor productividad y competitividad ante las corrientes de acercamiento comercial.

Los productos avícolas nacionales que se destinan hacia los mercados, centroamericanos compiten satisfactoriamente en aspectos de producción, estrategias de mercadeo y comercialización. Actualmente Panamá está realizando esfuerzos para incursionar a nuevos mercados en Suramérica y El Caribe, para la exportación de huevos fértiles, carne de pollo empacado y productos procesados.

Para llevar a cabo la Apertura de Mercados de la región, se están celebrando Acuerdos de Libre Comercio entre países con varios años de experiencia en materia de intercambio comercial, reajustes internos y fomento a las exportaciones como una táctica para subsanar la posible merma de las utilidades.

La Industria Avícola nacional ha logrado llegar a estándares de producción comparables con las de naciones desarrolladas e incluso ha alcanzado altos niveles de eficiencia y efectividad en materia de bioseguridad, calidad y tecnología en todas sus operaciones.

La empresa en estudio “Pollos Beta, S.A.” ha considerado la posibilidad de asociarse con empresas en el extranjero que tengan vasta experiencia en la producción de pollo fresco empacado y productos cocidos, para establecer en conjunto programas de comercialización que brinden mayores beneficios y respalden las inversiones y exportaciones que se realicen.

Pollos Beta, S.A cuenta con productos similares a los de industrias avícolas de otros países y posee la eficiencia para llegar a altos niveles de competitividad. Su visión empresarial agresiva y el vital soporte de su recurso humano fortalecen cada día su posición en el mercado, siendo ésta la mezcla exitosa que ha convertido un pequeño proyecto avícola en lo que hoy es un gran consorcio.

Considerando las nuevas realidades económicas en el mundo comercial, la industria avícola panameña deberá estar preparada para afrontar la globalización y las perspectivas que se esperan con el nuevo siglo.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo de grado el cual se orientó a la actividad avícola en el campo de las exportaciones, podemos proceder a presentar nuestras conclusiones con respecto al tema propuesto.

1. La Avicultura rama del sector agropecuario, dedicada a la explotación de rubros avícolas, ha contribuido significativamente a la economía panameña como generador de empleos para diferentes puestos de trabajo; impulsador del aumento en la producción de productos agrícolas como el maíz, sorgo, melaza, arroz, trigo, sebo y abastecedor para satisfacer la demanda nacional e incluso la internacional.

2. “Pollos Beta, S.A.”, empresa avícola la cual formó parte de nuestro estudio, a parte de producir y comercializar sus productos, tiene como compromiso dotar a la población de las fuentes de proteínas más accesibles a su poder de mercado y participar en actividades sociales y comerciales.

3. La raza de aves domésticas que la industria avícola utiliza para su cría y reproducción depende de los beneficios que desee percibir; es decir, si es para la producción de huevos comerciales, huevos fértiles, o carne de pollo; a su vez, se consideran otros aspectos como, el tamaño de la ave, rusticidad, precocidad en crecimiento, adaptación al clima, demanda del mercado y sus preferencias.

4. Productores de fincas y granjas asociadas cuentan con la asesoría de las industrias avícolas para la cría y reproducción del pollo de engorde, mediante la implementación de estrictas técnicas y procedimientos de sanidad y calidad para el logro de los resultados esperados.

5. Cuando una empresa avícola está más adelantada que otra en sus planeamientos y presupuestos, logra superar a otros negocios similares en todos los aspectos, ocupando una posición dominante en el mercado al presentar una variedad de ofertas de productos y servicios atractivos.

6. La industria avícola panameña se ha caracterizado por alcanzar los estándares de producción de naciones desarrolladas y lograr los más altos niveles de eficiencia bajo un estricto control de calidad y bioseguridad en todos los procesos. Está encaminada a que su ventaja competitiva sea constante y permanente, para situarse a un nivel superior con respecto a otros competidores en aspectos como credibilidad, diversificación de productos, calidad, imagen de marca, diferenciación, características únicas en el mercado, servicios y utilización de tecnología informática.

7. Existe en Panamá una Ley de Avicultura No. 7 del 30 de marzo de 1993, la cual es de carácter sanitario e indica que los productos avícolas importados, deben ser salubres y aptos para el consumo humano, y no estar adulterados.

8. Para incursionar a otros países la industria avícola ha tenido que afrontar altos aranceles de mercados extranjeros y elevadísimos costos de fletes marítimos y terrestres impuestos por naciones industrializadas.

9. La empresa avícola ha de contar con capacidad física, económica, productiva y administrativa, flexibilidad operacional, recursos humanos, financieros y tecnológicos para competir satisfactoriamente a nivel mundial.

10. Cuando una empresa más conoce su mercado y le provee lo que necesite será más competitiva e incrementará su participación, posicionamiento, e incursión a otros mercados internacionales.

11. La industria avícola nacional ha logrado exportar a algunas regiones del mundo, como lo es el mercado centroamericano que es un gran importador de huevos fértiles y huevos comerciales; a su vez, a países como Venezuela y Colombia, éste último representa el más grande importador de productos avícolas panameños en general.

12. Se ha logrado penetrar en forma esporádica a otros mercados como Curazao, República Dominicana, Ecuador, Perú, y China, con pollos vivos y por trozos; inclusive se ha exportado pero muy poco y con muchas restricciones huevos para el consumo humano a Estados Unidos.

13. Al exportar la empresa obtiene mayor prestigio y/o ventajas en el mercado que se pueden aprovechar, por ende para obtener excelentes resultados la empresa toma en consideración aspectos como la amplitud y tendencia de la línea de productos, crecimiento y desarrollo de ventas en valor absoluto y variaciones en los precios, índice de costos de mano de obra, materias primas, competencia con las importaciones, rentabilidad, y estabilidad frente a factores ambientales.

14. Panamá aunque ya es un país integrante de la Organización Mundial de Comercio (OMC) no cuenta con una amplia trayectoria en este

campo, en comparación con otras naciones vecinas; por lo cual organismos nacionales de comercio exterior han tenido que prepararse debidamente para estar al nivel de la experiencia comercial internacional, con la finalidad de negociar y competir efectivamente con otros países.

15. De gran ayuda resultó para la investigación, las encuestas y entrevistas realizadas a personal de organizaciones públicas y privadas, en relación a como visualizan la situación presente y futura de la producción y comercialización de productos avícolas nacionales en el mercado doméstico y en el exterior.

16. Para finalizar, es necesario reconocer que cada mercado proyecta sus propias características, por lo tanto, esto presiona a la elaboración de una estrategia, según el país al cual se oriente los esfuerzos de exportación. El desarrollo de los pasos básicos para exportar influirá en la seguridad y en la garantía para penetrar con éxito a los nichos de mercado de interés.

RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa tenga pleno conocimiento del desarrollo de la avicultura, para poder determinar las oportunidades que tiene en el mercado, conocer su posición dentro de ella y sus posibilidades de éxito. Considerando estas necesidades, procedemos a detallar algunas recomendaciones útiles en beneficio de la actividad avícola.

1. Para el crecimiento adecuado de los pollos de engorde, como principal materia prima, es vital suministrarles todos los nutrientes y sustancias que contribuyen al mantenimiento, sostenimiento, crecimiento, desarrollo y reproducción en sus condiciones más satisfactorias, hasta alcanzar su pleno desenvolvimiento para la obtención de carne de pollo y productos derivados de excelente calidad.

2. La empresa avícola debe mantener un riguroso programa de bioseguridad que contenga adecuados sistemas de aislamiento, higiene y vacunación, para evitar enfermedades entre las aves, que obstaculizan su adecuado desarrollo.

3. Sería recomendable a través de muestras de productos medir la aceptación y la insatisfacción de los clientes, ampliar líneas de productos, evaluar los empaques y presentaciones de la competencia. Es útil determinar los sistemas de distribución habituales, métodos de venta, promociones y sistemas publicitarios más acorde al tipo de mercado, su estilo de vida, y niveles económicos.

4. Para el ingreso de mercancías a otro país, la empresa exportadora deberá cumplir con trámites y requisitos internacionales, y a su vez podrá acogerse a incentivos nacionales que fomenten la comercialización de sus productos.

5. La empresa avícola para incursionar en otros mercados deberá contar con el apoyo de la alta dirección, para que sean efectivos los planes de exportación; ser constante y no esperar resultados y beneficios a corto plazo; tener en cuenta las oportunidades y alternativas de generar beneficios en el medio local, sus costos, riesgos y el entorno de la inversión.

6. Es necesario analizar como afectarían las actividades de exportación el desempeño de la empresa y estar consciente que el tiempo y los recursos dedicados a esta actividad están sujetos a un mayor riesgo y que un fracaso podría afectar fuertemente su capacidad financiera.

7. Al penetrar a nuevos mercados hay que considerar que se ingresará a un ambiente donde no existe experiencia con clientes, bancos, autoridades; por ende, es recomendable reconocer y aceptar que las necesidades de los consumidores del mercado exterior no serán iguales que el del mercado doméstico.

8. Uno de los incentivos que cuentan las empresas para promover sus exportaciones es el Certificado de Abono Tributario (CAT); por lo tanto, es necesario agilizar su expedición, diversificar sus beneficios, como documento negociable y como instrumento compensatorio a favor de las exportaciones de productos avícolas, y de otros rubros del sector agropecuario.

9. El Estado panameño debe revisar y actualizar las leyes que regulen el Comercio Exterior, para que se lleven a cabo en forma más expedita y segura, de tal manera que se exploren nuevos mercados y se expandan los tradicionales.

10. Cada uno de los elementos de la estrategia de mercadeo es de gran importancia para el desarrollo de la industria avícola. Si la empresa está buscando obtener mayor participación en el mercado, internacional sus objetivos de venta deberá fijarse a corto, mediano y la largo plazo.

11. Las entidades nacionales responsables del comercio exterior de Panamá, han de negociar con otros países integrantes de la Organización Mundial del Comercio (OMC) la igualdad de aranceles para el pollo y otros productos avícolas; a su vez, la firma de tratados bilaterales con países en donde tenga ventaja competitiva para la comercialización de sus productos.

12. El gerente de exportación de Pollos Beta, S.A. debe estar familiarizado con la mecánica de las operaciones y leyes de comercio exterior para ejecutar apropiadamente el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional.

13. De darse una introducción de nuevas marcas de pollos del exterior, será necesario efectuar una campaña intensificada para el consumo de los productos avícolas nacionales, que se distinguen por su frescura, tamaño y empaque.

14. Resulta necesario que la industria avícola analice lo que pueda suscitarse con la apertura comercial y sus implicaciones para el sector de la Avicultura. Para afrontar las nuevas realidades económicas, deberán asociarse con

empresas internacionales productoras de pollos, para desarrollar nuevos planes de comercialización y exportación que les permita expandirse a otras regiones del mundo.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- BECKARD, R. y PRITCHARD, W., 1995. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total.** 2da. edición. Editorial Norma, S.A. Bogotá Colombia, 106 págs.
- COVEY, S. R. 1993. El Liderazgo centrado en Principios.** 1era. edición. Editorial Paidós Ibérica, S.A., México, D.F. 462 págs.
- COLAIACOVO, J. L. y AVARO, R. D., 1992. Joint Ventures y otras formas de Cooperación Empresaria Internacional.** 1era. edición. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina. 425 págs.
- DRUCKER, P., 1987. Las Fronteras de la Administración donde las decisiones del mañana cobran forma hoy.** 2da. edición, Editorial Suramericana, S.A, Bogotá Colombia. 350 págs.
- GOMEZ CEJA, G., 1994. Planeación y Organización de Empresas.** 8ta. edición. Editorial Mc Graw Hill, México. 432 págs.
- GRANELL TRIAS, F., 1975. La Exportación y los Mercados Internacionales.** 2da. Edición. Editorial Hispano Europea, Barcelona España. 437 págs.
- GUILTINAN, J., 1985. Estrategias Administrativas de Mercadeo y Programas.** 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana, S.A, Bogotá Colombia. 440 págs.
- HAMPTON, D., 1991. Administración.** 3era. edición. Editorial McGraw Hill, México. 791 págs.
- JARAMILLO, J.C., 1991. Dirección Estratégica.** 4ta. edición, México, D.F. Editorial McGraw Hill. 540 págs.
- JURAN, J.M. y GRYNA, F. M., 1995. Planeación de la Calidad.** 3ra. Edición. Editorial McGraw Hill, S.A., México D.F. 633 págs.
- KENNETH, Samuel, 1986. Los Recursos de la Empresa.** 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill, S.A., México D.F. 540 págs.

- KINNEAR, T., y TAYLOR, J.** 1985, **Investigación de Mercados.** 3era. edición. Editorial McGraw Hill, México. 740 págs.
- SPENDOLINI, M. J.,** 1994. **BENCHMARKING.** 1era. edición. Editorial Norma, S.A., Bogotá Colombia. 248 págs.
- STANTON, W.,** 1985. **Fundamentos de Mercadotecnia.** 7ta. edición, Editorial McGraw Hill, México. 779 págs.
- YIP, G. S.,** 1993. **Globalización: Estrategias para obtener una ventaja Competitiva Internacional.** 1era. edición. Editorial Norma, S.A., Bogotá, Colombia. 331 págs.
- VAN HORNE, J.C. y WACHOWICZ, J.M.,** 1994. **Fundamentos de Administración Financiera.** 8ta. edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 858 págs.
- WESTON, J.F.,** 1995. **Finanzas en la Administración.** Editorial McGraw Hill. México, D.F. 637 págs.

DICCIONARIOS Y ALMANAQUES:

- BUDIC, D. V.,** 1983. **Diccionario de Comercio Exterior.** 1era. edición. Ediciones de Palma, Buenos Aires. 328 págs.
- HARTER, J. J.,** 1983. **El Lenguaje del Comercio.** Servicio Informativo y Cultural de los Estados Unidos. 104 págs.
- PROCOELSA,** 1997. **Almanaque Mundial 1998.** Editorial Televisa, S.A. México. 608 págs.
- RAMOS, C. D.,** 1986. **Diccionario de Comercio exterior.** 2da. edición Editorial Innova de Panamá, S.A. Panamá, 344 págs.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA,** 1994. **Diccionario de la Lengua Española.** 19ava. edición. Editorial Espasa, Calpe, S.A. Madrid, España. 1,424 págs.

DOCUMENTOS OFICIALES:

ASOCIACION NACIONAL DE AVICULTORES DE PANAMA, 1999.
Resumen Ejecutivo. Panamá.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 1997. Situación
Económica. Datos Preliminares. Exportaciones.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 1998. Situación
Económica. Datos Preliminares. Exportaciones.

TREVERTON, Gregory, 1990. Europa y América hacia el siglo 2000. Series
Europa, América No. 8. Cónsul de las Relaciones Exteriores, EUA.

MANUALES Y FOLLETOS:

**AMSON, R., 1990. Programación para la mejora del rendimiento en las
Empresas.** Guía para los gerentes y Consultores. 1era. edición. Editorial
Ginebra Suiza Internacional del Trabajo. 209 págs.

**BALM, G. J., 1992. Benchmarking: una guía práctica para convertirse y
mantenerse lo mejor de lo mejor.** Schaumburg, Ill.: Asociación de la
Gerencia de Calidad.

COHEN, D., 1994. Sistemas de información para la toma de decisiones. 1era.
edición. Editorial McGraw Hill, México, D.F. 138 págs.

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 1994. Anuario de
Comercio Exterior, Volumen II Exportaciones.** Sección 331. 82 págs.

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 1995. Anuario de
Comercio Exterior, Volumen II Exportaciones.** Sección 331. 122 págs.

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 1996. Anuario de
Comercio Exterior, Volumen II Exportaciones.** Sección 331. 202 págs.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 1998. Panamá en Cifras.
1993-1997. Producción Agropecuaria. 257 págs.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, 1997. **Producción Pecuaria**. Sección 312. 1993-1997. 40 págs.

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL, 1993. **Gaceta Oficial** No. 22.256. Panamá. 2 de abril de 1993.

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL, 1996. **Gaceta Oficial** No. 23.340. Panamá. 26 de julio de 1996. 788 págs.

SINK, S. S. y TUTTLE, T., 1991. **Planificación y medición en su organización del futuro**. Estados Unidos. Imprenta del IIE.

LAWLER, E. E., 1990. **La Gerencia de alto involucramiento: estrategias participativas para mejorar el desarrollo organizacional**. Estados Unidos. Jossey-Bass.

VICE MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 1992. Directorio de Exportadores. Ediciones y Servicios Publicitarios, S. A. Panamá. 156 págs.

VICE MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 1998. Directorio de Exportadores. Ediciones y Servicios Publicitarios, S. A. Panamá. 246 págs.

REVISTAS:

ASOCIACION NACIONAL DE AVICULTORES DE PANAMA, 1997. **Gaceta Avícola**.

ASOCIACION NACIONAL DE AVICULTORES DE PANAMA, 1998. **Gaceta Avícola**.

PERIODICO:

EL PANAMA-AMERICA. Sección Finanzas. **Industria Avícola busca mercados en Suramérica y Europa**. 24 de febrero de 1999.

ENTREVISTAS:

CASTAÑEDAS, Carlos. Asesor de la Dirección Nacional de Negociaciones Comerciales Internacionales. Vice Ministerio de Comercio Exterior.

CENTELLA, Eufracio. Director Ejecutivo. Asociación Nacional de Avicultores de Panamá.

DE GRACIA, Ignacio. Coordinador de Atención al Inversionista. Vice Ministerio de Comercio Exterior.

DOMINGUEZ, Fulvia. Coordinadora de Mercadeo. Productos Toledano.

GOMEZ, Juan. Productor Avícola. Finca Alpha.

GONZALEZ, Jorge Tulio. Asesor Servicio de Comercio Exterior. Vice Ministerio de Comercio Exterior.

NILIPOUR, Amir H. Director de Tecnología Avícola. Grupo Melo, S.A.

OLIVARES, Franklim. Gerente de Exportación. Grupo Melo.

OTAROLA, Julio. Gerente de Producción. Productos Toledano.

RAWLEY, Alberto. Gerente de Areas del Interior. Productos Toledano.

RIOS, Eduardo. Productor Avícola. Finca Nizo.

RODRIGUEZ, Trinidad. Gerente de Area Metropolitana. Productos Toledano.

SANCHEZ, Javier. Productor Avícola. Granja Sánchez.

SOTO, Marta de. Coordinadora de Exportaciones. Productos Toledano.

ANEXOS

ANEXO No. 1
LEY No. 7
DEL 30 DE MARZO DE 1993

ANEXO #1

ASAMBLEA LEGISLATIVA
LEY No. 7
(De 30 de marzo de 1993)

"Por la cual se establece un régimen sanitario para la importación de productos avícolas para el consumo humano, a la República de Panamá."

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA
DECRETA:

CAPÍTULO I
DEFINICIONES

Artículo 1. En esta Ley, los siguientes términos tienen el significado y sentido que se indica a continuación:

1. Establecimientos extranjeros: Aquellas plantas o establecimientos ubicados fuera de la República de Panamá, en los cuales se críen, maten y/o procesen productos avícolas.
2. Importación: La introducción al territorio nacional de productos avícolas, con el objeto de destinarlos al mercado local para el consumo humano.
3. Productos avícolas: Pollos, gallinas, pavos, patos y cualquier otra ave comestible, crudos, enteros o desmembrados, congelados o refrigerados, empacados o no, ya sea que estén o no acompañados con otros productos, amparados o no, con marcas de fábrica o nombres comerciales, con la exclusión de productos avícolas o alimentos preparados a base de estos, cocidos o precocidos que estén o no congelados o refrigerados, cuya importación seguirá regida por las normas legales vigentes.

CAPÍTULO II

RÉGIMEN DE SALUD

Artículo 2. De acuerdo con lo establecido en la presente ley, sólo se importará a la República de Panamá aquellos productos avícolas que sean salubres y aptos para el consumo humano, que no estén adulterados y que no contengan colorantes, sustancias químicas, preservativos o ingredientes que hagan que los mismos sean

considerados como productos insalubres o no aptos para el consumo humano, de conformidad con los reglamentos y disposiciones que para tal efecto, dictarán el Ministerio de Salud y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).

CAPÍTULO III

IMPORTACIÓN

Artículo 3. Con el objeto de garantizar al consumidor, la calidad de los productos avícolas importados, proteger la salud pública y evitar que la producción nacional sea afectada por enfermedades infecto-contagiosas no existentes en la República de Panamá, sólo se permitirá la importación de productos avícolas que cumplan con los siguientes requisitos, de acuerdo con lo establecido en esta ley:

1. Los productos avícolas a ser importados, deberán provenir de aves criadas y procesadas en países aprobados por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).
2. Los productos avícolas a ser importados, deberán provenir de establecimientos extranjeros aprobados por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA).
3. Los productos avícolas a ser importados, deberán estar debidamente certificados por las autoridades del país de origen y del Ministerio de Salud y Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), como salubres y aptos para el consumo humano, que no estén adulterados y que no contengan colorantes, sustancias químicas, preservativos o ingredientes que hagan que estos productos avícolas sean considerados como insalubres, adulterados o no aptos para el consumo humano, según lo establezcan los reglamentos que a tal efecto, dictarán el Ministerio de Salud y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA);

4. En el caso de la importación de productos avícolas constituenten en aves frescas, congeladas o refrigeradas, el producto será importado entero y no por piezas desmembradas; y
5. Los productos avícolas importados deberán tener a la vista del público, la fecha de procesamiento.

SECCIÓN I

APROBACIÓN DEL PAÍS DE ORIGEN

Artículo 4. Sólo se importará a la República de Panamá, productos avícolas provenientes de los países que para tal efecto hayan sido aprobados por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), siempre y cuando se cumpla con los siguientes requisitos:

1. Que no exista en ese país, enfermedades infecto-contagiosas capaces de afectar la producción nacional, tales como microplasma gallisepticum, microplasma sinoveae, coriza infecciosa, aspergilosis, enfermedad de newcastle, bronquitis infecciosa, laringotraqueitis infecciosa, influenza aviar, leucosis linfóide, enfermedad de Marek, hepatitis aviar, anemia infecciosa, síndrome de caída de postura, viruela aviar, encefalitis aviar, enfermedad de gumboro, artritis vírica, síndrome de mal absorción, tendosinovitis, sinovitis infecciosa, cólera aviar, pullorosis, tifus aviar, salmonella, y todas aquellas otras que de tiempo en tiempo, añadida a esta lista el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA);
2. Que ese país cuente con una legislación sanitaria aplicable a la cría, matanza, establecimientos y procesamiento de los productos avícolas que imponga requisitos no inferiores a los establecidos por las leyes y reglamentos de la República de Panamá sobre la materia; y
3. Que ese país preste un trato recíproco a los productos avícolas de origen panameño; es decir, que real y efectivamente, permita la importación de productos avícolas de la República de Panamá.

Artículo 5. Con el fin de promover el libre y justo comercio internacional y las exportaciones de productos avícolas de la República de Panamá, y para dar cumplimiento a lo establecido en el numeral 3 del Artículo 4 de esta ley, el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Salud, sólo aprobarán aquellos países cuyas legislaciones, reglamentaciones y prácticas administrativas, ya sean éstas de carácter arancelario, de cuotas o sanitarias, permitan real y efectivamente, la importación de los productos avícolas de la República de Panamá a esos países. En adición a aquellos documentos y certificaciones que con el objeto de comprobar la antes mencionada reciprocidad requieran las regulaciones que para tal efecto dicten el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Salud, el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) solicitará a las asociaciones de productores avícolas, legalmente constituidas en la República de Panamá, constancia de que a los productores nacionales se les permite, real y efectivamente, exportar productos avícolas al país solicitante.

Artículo 6. El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), y el Ministerio de Salud, aprobarán a los países aptos para importar productos avícolas a la República de Panamá, a solicitud de las autoridades sanitarias competentes de estos países, previa comprobación mediante los estudios, inspecciones locales, certificaciones y documentaciones que requieran los reglamentos que para tal efecto dictarán el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Salud, de que el país solicitante cumple con los requisitos establecidos en el Artículo 4 de la presente ley. Las aprobaciones por país deberán renovarse cada dos años y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Salud, podrán en cualquier momento, cancelar la aprobación de un país, si determinan que el mismo no cumple con los requisitos establecidos en el Artículo 4 de la presente ley.

SECCIÓN 2

ESTABLECIMIENTOS EXTRANJEROS

Artículo 7. Sólo se importarán productos avícolas a la República de Panamá, provenientes de aquellos establecimientos extranjeros aprobados por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Salud.

Artículo 8. El Ministerio de Salud, únicamente aprobará aquellos establecimientos extranjeros que este Ministerio determine, previa inspección del local, si cumplen con los requisitos de salubridad, higiene y demás, establecidos en las leyes de la República de Panamá y con los reglamentos que a tal efecto expida el Ministerio de Salud, incluyendo la inspección ante y post-mortem de los productos avícolas por veterinarios autorizados por el Ministerio de Salud. La aprobación de que trata el presente artículo deberá renovarse anualmente y podrá ser cancelada en cualquier momento por el Ministerio de Salud, si el Ministerio determina que ese establecimiento no cumple con los requisitos establecidos en la presente ley y las leyes que regulen la materia.

Artículo 9. Además de la documentación que requieran las leyes y reglamentos aduaneros y fiscales, toda liquidación de productos avícolas a ser importados a la República de Panamá, deberá estar acompañada por los siguientes documentos:

1. Certificado sanitario expedido por las autoridades correspondientes del país de origen del producto avícola, debidamente legalizado por un Cónsul de Panamá, en el que se haga constar que los productos avícolas son salubres y aptos para el consumo humano, no están adulterados y no contienen colorantes, químicos, preservativos o ingredientes que, según esta ley y los reglamentos del Ministerio de Salud, hagan que estos productos avícolas sean considerados como insalubres, adulterados o no aptos para el consumo humano.
2. Copia autenticada de la Resolución del Ministerio de Desa-

rrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Salud, en la que se aprueba el establecimiento extranjero de donde provienen los productos avícolas, según lo establecido en la Sección 1 del Capítulo III de la presente ley.

3. Copia autenticada de la Resolución del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Salud, en la que se aprueba el establecimiento extranjero de donde provienen los productos avícolas, según lo establecido en la Sección 2 del Capítulo III de la presente ley.
4. Certificados de inspección del embarque, expedidos por veterinarios oficiales del Ministerio de Salud y del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), en los que se certifique que los productos avícolas han sido inspeccionados y cumplen con todos los requisitos sanitarios exigidos por esta ley y las demás leyes y reglamentos aplicables por la República de Panamá.

La omisión de cualquiera de los documentos antes mencionados, constituirá fundamento para que la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda y Tesoro no autorice la introducción a la República de Panamá, de los productos avícolas de que trata la importación correspondiente.

CAPÍTULO IV

MEDIDAS ANTI-DUMPING

Artículo 10. Habida cuenta de la naturaleza especial del mercado internacional de los productos avícolas, considérase que existe "dumping" cuando el precio por libra del producto avícola importado sea inferior al precio por libra del producto entero y no por piezas en el mercado de los Estados Unidos de América, según el precio señalado en publicaciones de renombre internacional, reconocidas por la industria avícola y por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), correspondiente a la fecha de la factura de embarque de los productos avícolas.

Artículo 11. El Consejo de Gabinete tomará en consideración la naturaleza especial del mercado internacional de los productos avícolas, para el establecimiento de derechos aduaneros, aranceles, medidas compensatorias, sobretasas, u otras medidas tendientes a salvaguardar la industria nacional de "dumping", subsidios y manipulaciones oficiales o particulares, prácticas comerciales desleales, o comportamientos imprevistos del mercado, que resulten en precios inferiores al costo real de producción o mercado en perjuicio de la producción nacional. Como consecuencia de lo anterior, el Consejo de Gabinete tomará las medidas necesarias para que los derechos aduaneros correspondientes a los productos avícolas incluyan una medida o sobretasa compensatoria para aquellos casos en que los productos avícolas, sean importados a precios inferiores al precio de referencia citado en el artículo inmediatamente anterior y para salvaguardar la industria nacional contra cualquiera de las otras irregularidades del mercado antes mencionadas.

CAPÍTULO V

RECURSOS Y SANCIONES

Artículo 12. Contra las decisiones que adopten las autoridades al tenor de lo dispuesto en esta ley, caben los recursos de reconsideración ante el mismo funcionario y el de apelación ante el superior en el término de cinco (5) días hábiles. La interposición de estos recursos, de ningún modo suspenderá los efectos de la decisión adoptada, mientras se aguarde fallo definitivo.

Artículo 13. En los casos de infracciones cometidas contra lo dispuesto en la presente ley, las respectivas autoridades encargadas de velar por su cumplimiento, impondrán las siguientes sanciones:

1. Decomiso y destrucción del producto avícola o su devolución al punto de origen.

2. Multa de dos (2) a cinco (5) veces del precio al por menor en el mercado local de los productos avícolas importados. La estimación que a este efecto se haga, no admitirá recurso alguno.
3. Suspensión de seis (6) a doce (12) meses, de los permisos de importación, manejo y Licencia Comercial.
4. En caso de reincidencia, cancelación definitiva de los permisos de importación, manejo y Licencia Comercial, con la consiguiente clausura del establecimiento.

La multa podrá aplicarse junto con cualquiera de las otras sanciones previstas. La interposición de recursos no suspenderá la ejecución provisional de la sanción mientras se decida su trámite.

Serán solidariamente responsables entre sí, por el fiel cumplimiento de esta ley, las sociedades, personas y empresas que constituyan una unidad económica u operativa respecto al negocio o actividad de importación y venta de productos avícolas.

Artículo 14. Esta ley deroga cualquier disposición que le sea contraria.

Artículo 15. Esta ley entrará a regir a partir de su promulgación.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

Dada en la ciudad de Panamá, a los 24 días del mes de marzo de mil novecientos noventa y tres.

LUCAS R. ZARAK L.
Presidente

RUBEN AROSEMENA VALDES
Secretario General

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL.- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.- PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA, 30 DE MARZO DE 1993.

GUILLERMO ENDARA GALIMANY
Presidente de la República

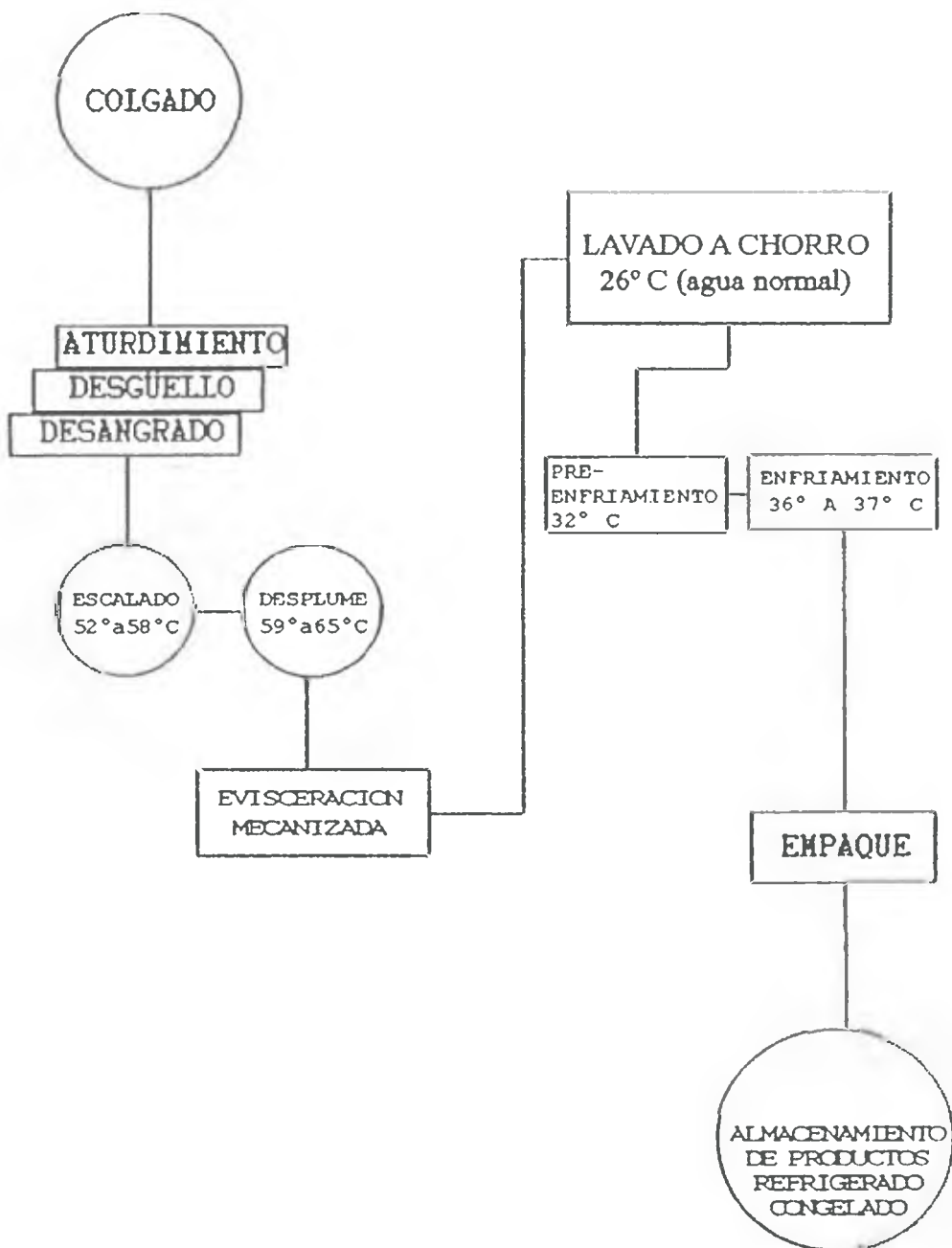
CESAR PEREIRA BURGOS
Ministro de Desarrollo Agropecuario

ANEXO No. 2

**FLUJOGRAMA DEL
PROCESAMIENTO DEL POLLO**

ANEXO #2

FLUJO DE PRODUCCION EN
EL PROCESAMIENTO DE AVES



ANEXO No. 3
TRATAMIENTO DE
ENFERMEDADES EN AVES

ENFERMEDADES COMUNES EN AVES

ORGANO O TEJIDO AFECTADO	SINTOMAS OBSERVADOS	ENFERMEDAD POSIBLE	TRATAMIENTO O PREVENCIÓN
ojos y senos nasales	Ojos húmedos, dificultad para respirar, secreción nasal, tos, estornudos, rápida difusión, no hay síntomas nerviosos.	Bronquitis infecciosa	Vacunación
postura y calidad del huevo	Postura irregular, huevos deformes, cáscara frágil y porosa o ausencia de cascarón	Bronquitis infecciosa	Vacunación
senos nasales y ojos	Secreción nasal, inflamación de los tejidos faciales, lagrimeo constante, ojos hinchados (unilateral o ambos) con masas sólidas amarillentas.	Coriza Infecciosa	Antibióticos, Sulfas, Bacterinas
laringe bronquios y tráquea	Manchas caseosas (blancuzcas) en la mucosa de la laringe y tráquea, nódulos negros como verruga en la cabeza, sofocación	Viruela aviar	Vacunación
laringe bronquios y tráquea	Exudado caseoso, perulento o sanguinolento; cabeza hinchada, plumas erizadas, diarrea verde, tos, estornudos, alta mortalidad, síntomas nerviosos, diseminación rápida. La postura cae rápidamente a cero.	Newcastle	Vacunación
corazones pulmones y hígado	Corazón, pulmones e hígado cubiertos por sacos aéreos opacos y espesos con nódulos blancos; tos, estornudos, ralos, especialmente en las noches, diseminación lenta. Gran número de aves no ponen; bajo consumo de alimento, pérdida de peso, baja moderada mortalidad.	Enfermedad crónica respiratoria	Antibióticos
hígado y Bazo	Inflamados, engrosados, masas tumorales con centros blancos, manchas blanquecinas, frágiles.	Enfermedad de Marek o Leucocis	Vacunación contra enfermedad de Marek
patas y Alas	Parálisis unilateral o ambos, palidez, pérdida de apetito y de peso.	Enfermedad de Marek	Vacunación a un día de edad
intestinos	Engrosamiento de las paredes, llenos de moco, teñidos de sangre, alta mortalidad rápida difusión, pérdida del apetito.	Coccidiosis	Sulfas Coccidostatos Coccidiocidas
huesos y articulaciones	Deformación del esternón, huesos blandos, prominencia en las costillas, inflamación de las articulaciones, arqueamiento de las piernas, tendones zafados, los animales se resisten a caminar, pérdida de peso, plumas sucias.	Perosis, raquitismo, artritis viral tenosinovitis	Perosis y raquitismo: Mejor fórmula nutricional, suministrar vit. minerales hidrosolubles. Si no hay mejora luego de 3 días podría ser artritis viral o tenosinovitis (No hay trat. específico).
presencia de lombrices en los intestinos	Mala conversión alimenticia, palidez, plumas erizadas, diarrea acuosa, pérdida de peso y/o muertes súbitas, baja producción de huevos.	Parásitos intestinales o en el buche	Suministrar drogas antiparasitarias en el alimento o en el agua. Evitar acceso de las aves a las lombrices de tierra, hormigas, grillos y otros insectos.

ANEXO No. 4
UNIDADES DE MUESTREO

UNIDADES DE MUESTREO

NOMBRE	ORGANIZACION O EMPRESA
CARLOS CASTAÑEDAS	VICE MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR
JULIO OTADOLA	PRODUCTOS TOLEDANO
JAVIER SANCHEZ	GRANJA AVICOLA SANCHEZ
FRANKLIM OLIVARES	GRUPO MELO
JORGE TULIO GONZALEZ	VICE MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR
MARTA DE SOTO	PRODUCTOS TOLEDANO
EDUARDO RIOS	FINCA AVICOLA NIZO
IGNACIO DEGRACIA	VICE MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR
TRINIDAD RODRIGUEZ	PRODUCTOS TOLEDANO
JUAN GOMEZ	GRANJA ALPHA
AMIR NILIPOUR,	GRUPO MELO
ALBERTO RAWLEY	PRODUCTOS TOLEDANO

ANEXO No. 5
CUESTIONARIOS DE LA
ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROPUESTA DE EXPORTACION DE POLLO
PARA UNA EMPRESA AVICOLA EN PANAMA

La presente encuesta consta de veinte (20) preguntas en relación a factores vinculados a la comercialización y exportación de la carne de pollo y productos procesados, hacia regiones de Centro y Sur América.

Como estudiante graduanda de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Panamá, le solicito su amable colaboración para responder con la mayor objetividad posible la siguiente encuesta, de acuerdo a sus conocimientos y experiencias.

INSTRUCCIONES

Favor proceda a leer cuidadosamente cada una de las preguntas del cuestionario y evalúe lo que piense con relación a ese tema. Califique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con un círculo el número que considere usted que corresponda su respuesta. Para asignar un valor utilice la siguiente escala de calificación.

- No. 1 Encierre en un círculo el número 1 cuando opine que la respuesta debe ser catalogada INEFICIENTE porque no cumple en lo absoluto con sus expectativas.
- No.2 Encierre en un círculo el número 2 cuando juzgue que la respuesta es DEFICIENTE debido a que no proyecta varios aspectos que debería contener.
- No.3 Encierre en un círculo el número 3 cuando piense que la respuesta es ACEPTABLE porque no satisface en su totalidad lo esperado.
- No.4 Encierre en un círculo el número 4 cuando estime que la respuesta es SATISFACTORIO ya que ese aspecto se acerca mucho a lo que usted piensa.
- No.5 Encierre en un círculo el número 5 cuando considere que la respuesta es EXCELENTE porque está totalmente de acuerdo con lo usted cree.

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable= 3 Satisfactorio= 4 Excelente= 5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 (3) 4 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 (3) 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 (2) 3 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 (4) 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 (5)
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 (3) 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 (4) 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 (4) 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 (4) 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 (5)
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 (3) 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 (3) 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 (4) 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 (4) 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 (5)
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 (3) 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 (4) 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 (4) 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 (4) 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 (5)

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable= 3 Satisfactorio= 4 Excelente= 5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 3 (4) 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 3 (4) 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 2 (3) 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 (4) 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 (5)
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 (3) 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 (4) 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 4 (5)
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 4 (5)
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 (5)
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 3 (4) 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 3 (4) 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 (4) 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 4 (5)
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 (5)
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 (3) 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 (4) 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 4 (5)
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 4 (5)
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 (5)

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable= 3 Satisfactorio= 4 Excelente= 5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 3 4 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 3 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 2 3 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 4 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 5
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 3 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 4 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 4 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 4 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 5
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 3 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 3 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 4 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 4 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 5
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 3 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 4 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 4 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 4 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 5

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable= 3 Satisfactorio= 4 Excelente= 5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 <input checked="" type="radio"/> 3 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable= 3 Satisfactorio= 4 Excelente= 5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 3 <u>4</u> 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 <u>3</u> 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 <u>2</u> 3 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 <u>3</u> 4 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 <u>5</u>
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 <u>3</u> 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 <u>4</u> 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 <u>4</u> 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 <u>4</u> 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 <u>5</u>
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 <u>3</u> 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 <u>3</u> 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 <u>4</u> 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 <u>4</u> 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 <u>5</u>
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 3 <u>4</u> 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 <u>4</u> 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 <u>4</u> 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 <u>4</u> 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 <u>5</u>

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable=3 Satisfactorio= 4 Excelente=5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 (3) 4 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 (2) 3 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 (2) 3 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 4 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 (4) 5
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 (3) 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 (3) 4 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 (4) 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 (4) 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 (3) 4 5
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 (2) 3 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 (2) 3 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 (2) 3 4 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 (4) 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 (5)
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 (2) 3 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 (2) 3 4 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 (3) 4 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 (3) 4 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 (5)

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable=3 Satisfactorio= 4 Excelente=5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 3 (4) 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 (3) 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 2 (2) 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 (3) 4 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 (5)
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 (3) 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 (4) 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 (3) 4 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 (4) 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 (5)
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 (3) 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 (2) 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 (4) 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 (4) 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 (4) 5
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 (3) 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 (4) 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 (4) 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 (4) 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 (5)

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable=3 Satisfactorio= 4 Excelente=5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 <input checked="" type="radio"/> 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 3 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 <input checked="" type="radio"/> 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 <input checked="" type="radio"/> 5

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable=3 Satisfactorio= 4 Excelente=5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 <u>3</u> 4 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 <u>3</u> 4 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 <u>2</u> 3 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 <u>3</u> 4 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 <u>5</u>
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 <u>2</u> 3 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 <u>3</u> 4 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 <u>3</u> 4 5
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 4 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 <u>3</u> 4 5
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 <u>2</u> 3 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 <u>2</u> 3 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 <u>2</u> 3 4 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 <u>4</u> 5
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 <u>5</u>
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 <u>3</u> 4 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 <u>2</u> 3 4 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 <u>4</u> 5
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 <u>3</u> 4 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 <u>4</u> 5

CUESTIONARIO

Ineficiente= 1 Deficiente= 2 Aceptable=3 Satisfactorio= 4 Excelente=5

01	La Investigación de Mercado para incursionar a países de Centro y Sur América con productos avícolas ha sido	1 2 3 <u>4</u> 5
02	Opina que el Crecimiento de las exportaciones de carne de pollo nacional fresco y procesado es	1 2 3 <u>4</u> 5
03	Su perspectiva del Ambiente económico y legal de la empresa avícola panameña ante la apertura de mercado es	1 2 <u>3</u> 4 5
04	Los Recursos Financieros que cuenta la Empresa para su programa de comercialización internacional lo considera	1 2 3 <u>4</u> 5
05	Cree usted que el pollo nacional para la exportación es	1 2 3 4 <u>5</u>
06	El Precio de la carne de pollo de Panamá en comparación al precio del exterior es	1 2 <u>3</u> 4 5
07	Considera el mercado regional para la comercialización del pollo panameño como	1 2 3 <u>4</u> 5
08	Los medios promocionales utilizados internacionalmente son	1 2 3 4 <u>5</u>
09	La Flexibilidad Operacional de la empresa en estudio es	1 2 3 <u>4</u> 5
10	Los Controles de Calidad para la producción de pollo son	1 2 3 4 <u>5</u>
11	La estrategia de comercialización para la exportación de pollo a nuevos nichos de mercado ha sido	1 2 <u>3</u> 4 5
12	Opina que la expansión al mercado exterior de la empresa avícola es	1 2 <u>3</u> 4 5
13	Considera que la competitividad de la industria avícola frente a otras naciones latinoamericanas es	1 2 3 <u>4</u> 5
14	Piensa que los Recursos Humanos y Tecnológicos de la empresa en estudio son	1 2 3 4 <u>5</u>
15	Cree usted que el pollo procesado y semi elaborado en Panamá es considerado	1 2 3 4 <u>5</u>
16	Opina que la Política de Precio de la empresa en estudio es	1 2 3 <u>4</u> 5
17	Piensa que las posibilidades de exportación de productos avícolas frente a otros países son	1 2 3 <u>4</u> 5
18	La participación de la industria avícola panameña en eventos o ferias internacionales es considerada	1 2 3 4 <u>5</u>
19	Cree usted que la Capacidad Instalada de la empresa es	1 2 3 <u>4</u> 5
20	Opina que las Medidas de Bioseguridad que utiliza la industria avícola nacional son	1 2 3 4 <u>5</u>