



**PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA PRODUCTORA  
NACIONAL AVÍCOLA S.A**

**Presentado por:  
MARK SÁNCHEZ JESURUN**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración con  
énfasis en Comercio Internacional.**

**Director del trabajo de Grado:  
Profesor: Gustavo Molina**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
SANTIAGO DE CALI, JULIO 2014**

## CONTENIDO

1	OBJETIVOS .....	5
1.1	OBJETIVO GENERAL .....	5
1.1.2	Objetivos específicos .....	5
2	ALCANCE .....	6
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
4	MARCO LEGAL .....	8
5	REFERENTES TEÓRICOS.....	9
5.1	Teoría de mercado e internacionalización.....	9
6	ANTECEDENTES .....	11
6.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PRONAVÍCOLA S.A. ....	11
6.1.1	Misión.....	11
6.1.2	Visión .....	11
6.1.3	Historia .....	11
6.2.1	Aspecto financiero.....	11
7	ENTORNO. ....	14
7.1	Sector avícola en el mundo.....	14
7.1.2	Sector avícola en Colombia.....	15
7.1.3	Plan de internacionalización.....	16
7.1.4	Orientación estratégica para el desarrollo del plan de internacionalización.....	17
8	ELECCIÓN DEL PAÍS.....	20
8.1	INFORMACIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA EN LOS PAÍSES OBJETIVO 20	
8.1.2	La Industria Avícola Ecuatoriana.....	21
8.1.3	La industria avícola en República Dominicana.....	23
8.1.4	La industria avícola en Costa Rica .....	24
8.1.5	La industria avícola en Bolivia .....	25
8.2	Matriz de elección del país objetivo .....	25
8.2	MATRIZ DE ELECCIÓN DEL PAÍS OBJETIVO .....	26
9.	ANÁLISIS DE LA MEZCLA AMPLIADA PARA EL PAÍS ELEGIDO. ..	28
9.1	PRODUCTO.....	28
9.2	Precio .....	28
9.3	PLAZA.....	28
9.4	PROMOCIÓN.....	28
9.5	PERSONAS .....	28
9.6	EVIDENCIA FÍSICA .....	29
9.7	PROCESOS.....	29
10.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	30
10.1	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	30
10.2	COMPETENCIA DEL PAÍS OBJETIVO .....	31
11.	CONCLUSIONES.....	31
12.	RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES.....	33
	BIBLIOGRAFÍA .....	34

## RESUMEN

Este trabajo presenta un estratégico de mercadeo internacional que permita determinar la viabilidad y rentabilidad de su producto (pollita y pollito de un día) en el exterior y de esta forma llevar a la empresa Pronavícola S.A

Se realizan las correspondientes observaciones claves sobre las medidas sanitarias y fitosanitarias forma parte de la OMC, se hacen referencias teóricas claras sobre la internacionalización abarcan una amplia variedad de elementos explicativos que dan respuesta a las distorsiones y mercados imperfectos.

Se trabajan antecedentes de la producción mundial de carne pollo (aves de mesa más ponedoras sacrificadas) probablemente superará las 93 millones de toneladas en 2013, mientras que, según estimaciones del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), la producción de pollos de engorde será de unas 84.6 millones toneladas.

Se realiza la correspondiente elección del país objeto de mercado con su análisis de la mezcla ampliada, con su correspondiente análisis del consumidor, concluyendo que el sector avícola se considera como uno de los más pujantes en lo que corresponde al tema de alimentación y nutrición en el mundo, considerado hoy por hoy el pollo, la mejor y más económica proteína producida.

**Palabras clave:** Plan Estratégico, Proceso de internacionalización, medidas sanitarias y fitosanitarias, elección del país objeto de mercado, análisis de la mezcla, análisis del consumidor, sector avícola.

## ABSTRACT

This paper presents a strategic international marketing in order to establish the feasibility and profitability of your product (chick chick and a day) on the outside and thus bring the company Pronavícola SA

The corresponding key observations on sanitary and phytosanitary measures is part of the WTO are made, clear theoretical references on internationalization are covering a wide range of explanatory elements that respond to the distortions and imperfect markets.

History of the world production of chicken meat (table laying birds slaughtered more) likely to exceed 93 million tonnes in 2013, while, according to estimates by the Department of Agriculture (USDA), the production of chickens is working fattening is approximately 84.6 million tons.

The appropriate choice of target country market with its analysis of the extended mix is made with the corresponding consumer analysis, concluding that the poultry sector is considered as one of the most booming as it pertains to the issue of food and nutrition in the world, today considered by today chicken, the best and most economical protein produced.

**Keywords:** Strategic Plan, internationalization process, sanitary and phytosanitary measures, choice of target country market mix analysis, consumer analysis, poultry sector

# 1 OBJETIVOS

## 1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico de mercadeo internacional que permita determinar la viabilidad y rentabilidad de su producto (pollita y pollito de un día) en el exterior y de esta forma llevar a la empresa Pronavícola S.A. a internacionalizarse.

### 1.1.2 *Objetivos específicos*

- Contextualizar la Unidad de Negocio tanto financieramente cómo sus elementos de mercado
- Mostrar sus referentes teóricos
- Analizar la mezcla ampliada de marketing
- Analizar los procesos del consumidor

## **2 ALCANCE**

Este trabajo es realizado en una empresa Incubadora que pertenece al sector avícola ubicada en la ciudad de Buga, donde se producen pollitas y pollitos de un día de edad, para los diferentes avicultores del país.

El alcance del proyecto es el mercado internacional de pollitos de un día de nacidos que lleguen a países cercanos y en el cuál exista un espacio de mercado aprovechable luego de un estudio realizado con las diferentes herramientas de análisis de necesidades y condiciones locales del país destino de exportación.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mercado mundial del pollo de un día de nacido se encuentra en desarrollo, puesto que la producción de pollo ha tenido un progreso significativo durante los últimos años y está muy difundido a nivel mundial, especialmente en climas templados y cálidos, debido a su alta rentabilidad, buena aceptación en el mercado, facilidad para encontrar muy buenas razas y alimentos concentrados de excelente calidad que proporcionan aceptables resultados en conversión alimenticia. (2 kilos de alimento para transformarlos en 1 kilo de carne).

Esta actividad atraviesa un momento favorable en todas sus esferas, alentado por las innovaciones tecnológicas y los grandes avances en la organización de los distintos sectores involucrados en la cadena de producción. La creciente demanda de alimentos encuentra fuerte al sector avícola, que parece estar preparado para satisfacer las necesidades mundiales, en materia de alimentación humana y animal. En nuestro país, continúa con fuerza la expansión de esta cadena y se proyecta un protagonismo cada vez mayor en el comercio internacional como abastecedor de carne, subproductos y huevos. En tanto, el bajo costo en relación a los cortes vacunos y su fácil preparación se presentan como variables que contribuyen al aumento sostenido del consumo de pollo per cápita de países como por ejemplo Argentina, que alcanzaría en los próximos años los niveles actuales de Estados Unidos, principal productor y consumidor.

¿Cómo evaluar la factibilidad de captar el mercado de República Dominicana para el producto de la empresa Pronavicola S.A?

#### 4 MARCO LEGAL

El Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias forma parte de la OMC, por lo que, nuestro país en miras de dar cumplimiento con las medidas acordadas ha ido implementando leyes, reglamentos, decretos y procedimientos tendentes a proteger la vida de las personas, animales y plantas ante cualquier contaminante u organismo patógeno.

La máxima autoridad en materia sanitaria y fitosanitaria en República Dominicana es el Comité Nacional para la Aplicación de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (CNMSF), creado mediante el Decreto No. 515-05, del 20 de septiembre del 2005, con el objetivo de definir, consensuar, actualizar, transparentar, recomendar medidas y divulgar la legislación y las políticas del Estado Dominicano en materia de MSF, así como facilitar el comercio nacional e internacional de animales, plantas, productos y subproductos agropecuarios en materia de sanidad agropecuaria.

Este está compuesto por las Direcciones de Sanidad Vegetal y de Sanidad Animal de la SEA; el Departamento de Control de Riesgos de Alimentos y Bebidas y el punto del Contacto del Codex Alimentario en el país, de la SESPAS y Asistencia Social; la DICOEX y DIGENOR, del MIC; el Departamento de Normas Ambientales del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales; el Encargado (a) de Asuntos Científicos y Tecnológicos y el (la) Encargado (a) de Negociaciones Comerciales de la SEREX, el CEI-RD, y la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD). (Eduardo Centeno (Consultor internacional - Nicaragua) y Ana Maria Garcia (Consultora nacional - República, 2010)



## 5 REFERENTES TEÓRICOS

### 5.1 *Teoría de mercado e internacionalización*

Mientras que las teorías tradicionales estaban centradas en la inversión extranjera directa y de cómo las multinacionales ampliaron su participación en los mercados internacionales, las teorías recientes han centrado su atención en las pequeñas y medianas empresas, ya sea por un modelo por etapas o un enfoque de red. Ha habido un amplio desacuerdo respecto a todas las teorías de la internacionalización.

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores. Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999, 2014)

La investigación histórica sobre el marketing ha aumentado en cantidad y calidad desde los años 80, fiel exponente de la madurez a la que ha llegado esta disciplina. (Jones, D,G,B. y Monieson, DD , 1990, PP 269-278 )

Pero hubo un largo período de tiempo en que no había ningún tipo de documento escrito sobre marketing, aunque eso no quiere decir que en la práctica no existieran actividades de comercialización e investigación de mercados. Rassuli (1988) establece la necesidad de diferenciar desde un punto de vista histórico los trabajos académicos de la práctica, pues mientras la historia del marketing académico es un fenómeno relativamente nuevo, su práctica es anterior al presente siglo.

El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma (MARTÍN ARMARIO, E. (1993), KOTLER, PH. (1995), Lambin (1994) ). Como señala (Bradley, 1995), las actividades de marketing son muy antiguas, pero su estudio es muy reciente.

De acuerdo con la historia, (Rassuli, 1988, 124), describe cómo las actividades de marketing se aplicaban en la comercialización de libros del siglo XV. Según él, los editores de libros del mercado inglés de aquella época tenían que buscar los mercados, diseñaban su producto, y adaptaban su marketing mix para ajustarse a las necesidades del mercado, utilizando las variables de marketing estratégico como hoy en día. Es decir, centraban su atención en el tipo y naturaleza de los consumidores y de los competidores.

Algunos autores también empeñados en la búsqueda de los orígenes del pensamiento del marketing, siguiendo a (Bartels, 1988, 347p), consideran que las universidades de Winsconsin y Harvard fueron los centros originales de influencia en el desarrollo del pensamiento de marketing. Así los orígenes del enfoque institucional se vinculan inicialmente a una emigración académica de los estudiantes norteamericanos a Alemania durante el siglo XIX, que se vieron influidos por el modelo científico del historicismo, que en aquel momento empezaba a dominar las ciencias sociales en Alemania, y que se caracterizaba por su metodología estadística y su pragmatismo más que por sus ideas teóricas o conceptuales (JONES Brian & MONIESON David. , 1990, p102 a 113.) Esta corriente de economistas norteamericanos regresó a su país hacia 1870, y junto con sus discípulos, también formados parcialmente en Alemania, fueron pioneros en el pensamiento de marketing.

Un aspecto que se convierte en centro del debate es la vieja idea de clasificar los instrumentos del marketing. La clasificación más aceptada y que más popularidad ha alcanzado con el paso de los años son las “cuatro P’s” de J.E. McCarthy (1960), en la cual se pone de manifiesto la interrelación existente entre las diversas variables de marketing. Pero hubo otras propuestas, como la de (Borden (1964) que propone una clasificación más extensa señalando hasta doce variables que componen la mezcla del marketing. Él mismo se atribuye la utilización pionera de este concepto en 1948 gracias a un colaborador suyo, el profesor James Culliton (Borden, 1964). (Frey 1961) Propone tal vez la clasificación más reducida al señalar que los componentes del marketing mix son dos: la oferta y los instrumentos y métodos de venta. Más tarde, (Lazer y Kelley (1962) propusieron la agrupación de las variables en tres factores: la mezcla de bienes y servicios, la mezcla de distribución y la mezcla de comunicaciones.

## 6 ANTECEDENTES

### 6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PRONAVÍCOLA S.A.

**6.1.1 Misión** Somos una organización centrada en el desarrollo de la productividad de nuestros clientes del sector avícola nacional e internacional, fundamentados en nuestros productos, el capital humano, tecnológico y el compromiso ambiental, social y con nuestros accionistas.

**6.1.2 Visión** Liderar el mercado de incubación a través de la fidelización de los clientes, en procura de una participación creciente en el mercado nacional e internacional.

**6.1.3 Historia** Productora Nacional Avícola S.A. es una empresa fundada en el año 1.982, cuenta hoy con 490 empleados, donde nacen 9 millones de Pollitas y 17 millones de pollitos. Tiene una participación del 26% del mercado nacional y \$ 67.000 mm en activos distribuidos en dos plantas de incubación, 10 granjas con ambiente controlado, planta de alimento, laboratorio y oficinas.

### 6.2 ANALISIS SITUACIONAL

#### 6.2.1 Aspecto financiero

De acuerdo con la Evolución del negocio, las Metas y objetivos corporativos, análisis, comportamiento de las ventas y resultados históricos (P y G) años 2009-2012, se tiene como meta alcanzar los \$120.000 millones de ventas en 2020 y para esto se requiere un crecimiento real del 11% anual.

Muy por encima del crecimiento vegetativo y con un esfuerzo importante en crecimiento en otros países y en negocios nuevos, con un crecimiento vegetativo del 4% real las ventas en 2020 serían de solamente \$70 mil millones.

La compañía tiene un objetivo corporativo formalizado desde hace dos años que consiste en triplicar las ventas al año 2020, en este momento Pronavícola S.A. factura \$ 40.000 mm y espera al final de la meta estar facturando \$120.000 mm. Los productos de la canasta familiar y de alto consumo tienen una demanda elástica, por lo tanto cualquier variación en el precio genera alta variación en las cantidades demandadas, lo que nos lleva a dejar en firme que esta meta se logrará cumplir con el incremento de la producción.

Vemos que un gran esfuerzo se dedicará a aumentar la participación en el mercado nacional, pero igual debe existir un trabajo para internacionalizar la empresa y lograr nuevos mercados en el exterior.

Para el complemento ideal de una estrategia falta el tercer pilar que corresponde a lograr que el producto sea deseable y para esto la Gerencia Técnica viene trabajando desde hace dos años y ha logrado hasta el momento conocer que el producto tiene gran aceptación por sus condiciones genotípicas, fenotípicas, rendimiento y calidad.

Con respecto a la viabilidad con este trabajo podemos analizar los tiempos, frecuencias, rutas, relación con entidades sanitarias para conocer los protocolos y el análisis económico, con el fin de entender la dinámica y capacidad de compra de nuestro mercado objetivo.

Con el caso de la rentabilidad, debemos trabajar en los costos de producción, empaque, costos de la operación aeroportuaria, aduanera y transporte.

Aspecto financiero Entre los Años 2009/2012 (datos disponibles) el comportamiento de las ventas fue el siguiente.

ESTADO DE RESULTADOS - COMPAÑÍA PRONAVÍCOLA S.A.											
Año termina en Dic. 31 en miles \$	2012	%V	%H	2.011	%V	%H	2010	%V	%H	2009	%V
Ingresos por ventas	\$41.309.040	100%	17%	\$35.314.231	100%	4%	\$36.652.631	100%	-11%	\$41.235.656	100%
Menos: costo de los bienes vendidos	\$21.951.454	53%	12%	\$19.670.399	56%	-1%	\$19.854.678	54%	-3%	\$20.440.365	50%
Amortizaciones y depreciaciones de costo de ventas	\$10.934.807	26%	13%	\$9.644.618	27%	7%	\$8.989.608	25%	14%	\$7.899.745	19%
Utilidad bruta	\$8.422.779	20%	40%	\$5.999.214	17%	-23%	\$7.808.345	21%	-39%	\$12.895.546	31%
Menos: gastos operativos											
Gastos de ventas	\$4.247.463	10%	7%	\$3.987.634	11%	-2%	\$4.050.188	11%	-47%	\$7.583.995	18%
Depreciación y amortización	\$555.304	1%	121%	\$251.126	1%	3%	\$243.232	1%	-7%	\$261.516	1%
Gastos generales y administrativos	\$2.195.374	5%	10%	\$1.990.152	6%	-2%	\$2.041.147	6%	13%	\$1.811.509	4%
Depreciación y amortización	\$431.583	1%	419%	\$83.094	0%	-51%	\$170.977	0%	-18%	\$208.571	1%
Gastos por arrendamiento financiero	\$0	0%	0%	\$0	0%	0%	\$0	0%	0%	\$0	0%
Total gastos operativos	\$7.429.724	18%	18%	\$6.312.006	18%	-3%	\$6.505.544	18%	-34%	\$9.865.591	24%
Utilidad operativa	\$993.055	2%	-417%	-\$312.792	-1%	-3%	\$1.302.801	4%	-57%	\$3.029.955	7%
(UAIIDA - EBITDA)	\$12.914.749	31%	34%	\$9.666.046	27%	-10%	\$10.706.618	29%	-6%	\$11.399.787	28%
ingresos no operacionales	\$2.896.700	7%	9%	\$2.656.520	8%	-51%	\$5.451.335	15%	17%	\$4.661.680	11%
U antes imp e intereses (UAI - EBIT)	\$3.889.755	9%	66%	\$2.343.728	7%	-65%	\$6.754.136	18%	-12%	\$7.691.635	19%
Menos: gastos de intereses	\$3.194.722	8%	74%	\$1.835.423	5%	-61%	\$4.712.532	13%	35%	\$3.489.674	8%
U neta antes de impuestos (UAI - EBT)	\$695.033	2%	37%	\$508.305	1%	-75%	\$2.041.604	6%	-51%	\$4.201.961	10%
Menos: impuestos (33% renta presuntiva)	\$122.228	0%	-5%	\$128.268	0%	-74%	\$495.190	1%	-823%	-\$68.530	0%
Utilidad neta después de impuestos	\$572.805	1%	51%	\$380.037	1%	-75%	\$1.546.414	4%	-64%	\$4.270.491	10%
U neta después de impuestos para los accionistas comunes) (UN)	\$572.805	1%	51%	\$380.037	1%	-75%	\$1.546.414	4%	-64%	\$4.270.491	10%
Utilidad por acción (UPA)	\$0,20	0%	51%	\$0,13	0%	-75%	\$0,54	0%	-64%	\$1,49	0%

## 7 ENTORNO.

El sector avícola en el mundo se encuentra en un momento de importante crecimiento, debido a una tendencia de incremento de la demanda evidenciado en el aumento de los encasetamientos, que finalmente mide la perspectiva de venta y proyección del avicultor.

Colombia no es ajena a esto y actualmente muestra un importante avance en mejorar sus procesos productivos, incorporando tecnología como son los sistemas de jaulas automáticas, sistemas de ambientes controlados e inseminación artificial, todo lo anterior, con las mejores prácticas agropecuarias que mejoran considerablemente el entorno sanitario. Con esta finalidad ya existe una certificación que emite SGS y avala FENAVI que consiste en las Buenas Prácticas Agropecuarias Para el Sector Avícola (BPAa). (Fenavi 2013 Consumo per capita de pollo Bogotá, 2013)

### **7.1 Sector avícola en el mundo**

La producción mundial de carne avícola espera ascender a 106.4 millones de toneladas en 2013, según un pronóstico hecho por la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO) donde la carne de pollo representa el 88% de la producción mundial de carne. (El Sitio Avícola, 2013).

Entre 2009 y 2011 el incremento anual tuvo un promedio de alrededor de 4%. Sin embargo, en el año 2012 se vio una desaceleración a algo de 1.8%, mientras que en el presente año, es probable que el crecimiento estará por debajo de 2%. El año que viene probablemente será testigo de una tasa similar de incremento, con una producción global de carne de pollo cercana a las 95 millones de toneladas.

En 2013, la producción en el continente americano debe superar 41 millones de toneladas, mientras que un aumento en Asia empujará la producción hacia 31 millones de toneladas, y en 2014 esta debe superar los 31 millones de toneladas o Asia produce la tercera parte de carne de pollo en el mundo, donde el crecimiento en esta región en gran medida depende de lo que ocurre en China.

Mientras que los datos proporcionados por la (FAO) incluyen los cálculos de producción de traspatio y también las gallinas ponedoras sacrificadas en los totales de carne de ave, las cifras del USDA se refieren únicamente a la producción de los pollos de engorde, la previsión para 2013 de 84.6 millones de toneladas apuntan hacia un aumento de 2.2% sobre la última estimación para el año 2012 de 82.8 millones de toneladas.

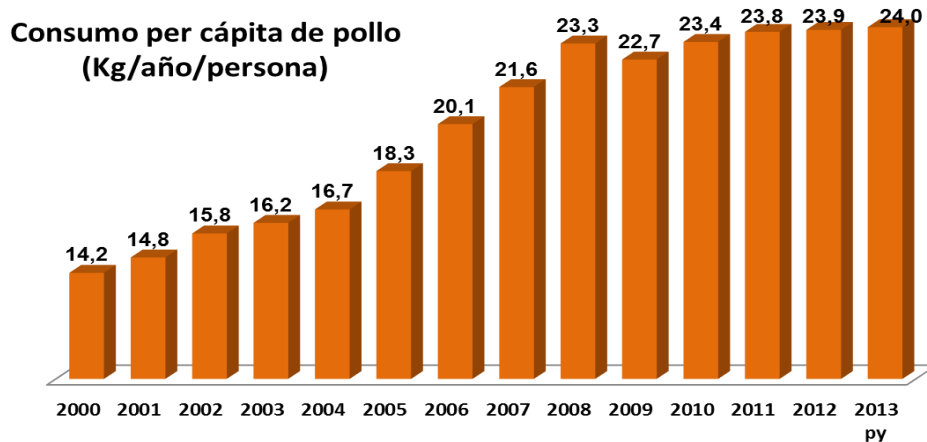
Un desglose de este datos revela que las principales contribuciones al crecimiento a lo largo de 2012 vendrán de incrementos de casi 400,000 toneladas y 350,000 toneladas en los EUA y China respectivamente, unas 260,000 toneladas en la India y casi 200,000 toneladas en Brasil. (El Sitio Avícola, 2013).

### 7.1.2 Sector avícola en Colombia

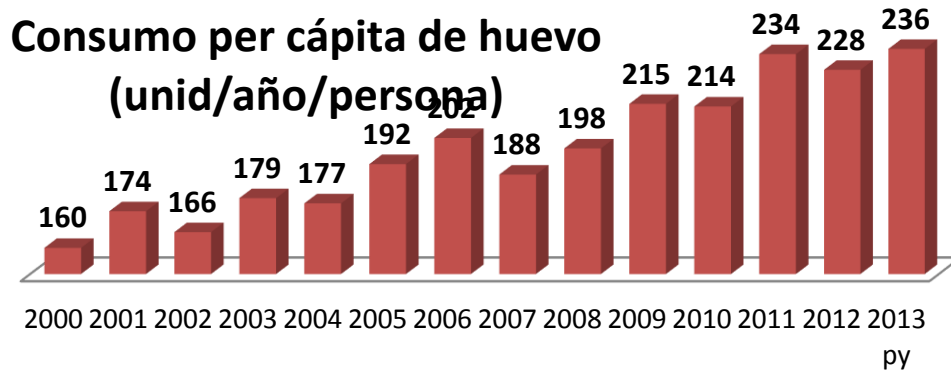
El sector avícola en Colombia viene en una evolución permanente, teniendo en cuenta que su origen es campesino, de tradición, en medio de la informalidad pero con la fortaleza de sus fundadores y dueños que día a día se concientizan de la necesidad de estandarizar sus procesos, asegurar el crecimiento, competitividad y sostenibilidad mediante el apoyo tecnológico, sanitario, de inocuidad, capacitación e investigación para fortalecer la seguridad alimentaria colombiana y continuar ocupando una posición relevante en la industria nacional. Igualmente, es importante incluir la permanente exploración de mercados con la finalidad de ampliar la oferta de productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes tanto nacionales como del exterior.

Por otro lado el comportamiento del consumo per cápita en Colombia, tanto para el pollo como para el huevo, ha venido en aumento desde los últimos años debido principalmente a la calidad cada vez mejor de los productos, una campaña importante para dar a conocer las bondades nutricionales y el haber logrado en este momento que la industria avícola produzca la proteína más económica del mercado. En los últimos 10 años el consumo del pollo ha pasado de 14 kg persona año a 24 kg, lo que significa un incremento del 70%. De igual forma el consumo del huevo no es ajeno a esto y ha pasado de consumir 160 huevos a 236 unidades, lo que corresponde un incremento del 50%. (Fenavi 2013 Consumo per capita de pollo Bogotá, 2013)

Todo lo anterior suma para pronosticar que esta industria tiene un gran potencial hacia el futuro.



Grafica 1 Consumo per cápita de pollo  
Fuente (Fenavi 2013 Consumo per capita de pollo Bogotá, 2013)



Gráfica 2 Consumo per cápita de huevo  
Fuente (Fenavi 2013 Consumo per capita de pollo Bogotá, 2013)

### **7.1.3 Plan de internacionalización**

Según Shuptrine y Osmanski (1975) las consecuencias fundamentales que se pueden entresacar de un período tan fértil para el marketing, como lo fue el comprendido entre 1969 y 1971, son:

- a) la necesidad de aumentar la conciencia social en las empresas y en el marketing.
- b) asumir que para desarrollar el marketing se tendrá que soportar un cierto coste social.
- c) es posible aplicar las técnicas de marketing a organizaciones no lucrativas.

Estos planteamientos llevan a Kotler a sugerir un “concepto genérico de marketing”, cuya esencia es la idea de la transacción, entendida como el intercambio de valores entre dos partes, no limitada a productos, servicios y dinero, incluyéndose otros recursos como el tiempo, la energía y los sentimientos. De esta forma, afirma el autor, “el marketing estudia específicamente cómo se crean, estimulan, facilitan y valoran las transacciones” (Kotler, 1972, p. 49).

Considera que existen tres estadios de conciencia de marketing. En el primer nivel, denominado tradicional, el intercambio se centra exclusivamente en el ámbito económico, siendo el elemento central la transacción de un bien o servicio de carácter económico a cambio de un pago. El segundo nivel viene conformado por aquellas organizaciones que produzcan bienes o servicios, sea o no preciso el pago. De este modo el marketing es aplicable a servicios públicos como educación, sanidad, policía, política y otros. En el tercer nivel el contenido del marketing incluye el estudio de las relaciones que la organización mantiene con organizaciones o personas tales como proveedores, empleados, gobierno y público en general.



El concepto genérico del marketing lleva implícito varios razonamientos que amplían su campo de aplicación tradicional. En primer lugar, se configura el marketing como actividad humana y no estrictamente como actividad empresarial. En segundo lugar, esta actividad está comprometida con la satisfacción mutua de las necesidades y deseos de las partes que intervienen en un intercambio. Finalmente, la forma de satisfacer estas necesidades y deseos es mediante el intercambio de valores, a través de transacciones no exclusivamente limitadas a la relación organización-consumidor, incorporando también todas las transacciones intermedias en las que no interviene el consumidor final.

Posteriormente, (Kotler y Levy (1973), añaden otra perspectiva al marketing, al decir que si los vendedores usan técnicas de marketing para atraer compradores, los compradores pueden utilizar diversas medidas de marketing como respuesta al esfuerzo de los vendedores. Con ello el marketing es un conjunto de instrumentos aplicables a las dos partes intervinientes en una transacción.

#### ***7.1.4 Orientación estratégica para el desarrollo del plan de internacionalización.***

Respecto a la introducción de un componente estratégico en la disciplina, hay que situarlo como un hecho característico de la década de los ochenta en la que se aboga por “una estrecha colaboración entre la estrategia de marketing y la estrategia corporativa”. Este desarrollo es una consecuencia de la influencia de la economía de la empresa, y más concretamente de las teorías de la administración de las organizaciones que postulan que el entorno externo es fundamental para las organizaciones (Renau, 1985).

La postura tradicional implícita en las investigaciones de marketing ha sido que el entorno es un ente prefijado, donde la organización se va adaptando. De hecho, entre las variables que pueden influir sobre la demanda se distinguen las controlables y las no controlables. Pero con la introducción de la visión estratégica se propone una visión proactiva de dirección del entorno, con un marketing concebido como “una fuerza importante que la organización puede invocar para crear el cambio y ampliar su influencia sobre el entorno” (Zeithaml y Zeithaml, 1984).

(Bennet 1979) Afirma que cuando una empresa más acepte el marketing como filosofía de empresa, menor será la distancia entre el plan de marketing y el estratégico. Con ello estará más cerca de resolver los problemas peculiares de la dirección estratégica, esto es, los intercambios entre los objetos de la empresa y de la sociedad, los intercambios entre la obtención de un beneficio económico y la satisfacción de un mercado, y los intercambios entre el corto y el largo plazo. El marketing solucionará la cuestión estableciendo una dirección en la que se da preferencia al consumidor y a la satisfacción de sus necesidades en busca de la obtención de una rentabilidad a largo plazo (Biggadike, 1981).

La nueva definición es el resultado de un proceso iniciado por Robert J. Eggert que en 1974 era presidente de la AMA, quién planteó como objetivo

prioritario de la asociación el desarrollo consistente de una definición de marketing. Sin embargo, el verdadero impulso no se produjo hasta diez años después, de la mano de Stephen Brown, presidente entonces de la AMA, quien consciente de que la definición del año 1960 no reflejaba los importantes cambios producidos en el marketing en los últimos veinticinco años, creó un comité para desarrollar una nueva definición (Ferrell y Lucas, 1987).

La definición de síntesis del comité fue posteriormente modificada por el Consejo de Educación de Marketing de la AMA (AMA Marketing Education Council) y fue finalmente aprobada por la Junta de Directores de la AMA (AMA Board of Directors), en los siguientes términos:

*“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (AMA, 1985).*

Los gerentes que incorporen al servicio en el producto pudieran pensar que su experticia en mercadeo de productos facilitará el mercadeo de servicios. Sin embargo, una cosa no es más fácil ni más difícil que Otra; son simplemente diferentes (Berry, 1980).

El mercadeo interactivo es crucial para los servicios, porque son negocios de alto contacto, esos contactos entre empleado y cliente denominados "momentos de la verdad" (Carlzon, 1991), durante los cuales se deben resolver los problemas del cliente. Si la solución se retrasa en espera de la decisión del supervisor, se perderá un cliente quien, por efecto de las referencias, hará perder muchos más.

El precio debe reflejar en forma clara y sencilla el valor ofrecido al cliente y minimizar el riesgo que asume al adquirir el servicio (Berry y Yadav, 1997). Para ello, una empresa puede ofrecer diferentes precios para diferentes niveles de servicios, precios con garantía de satisfacción, contratos largo plazo o agrupación de precios que aseguren relaciones de confianza.

Dado que los servicios son intangibles, es difícil evaluarlos antes de comprarlos; de allí que sus principales atributos sean credibilidad, fe y experiencia. Por esto, los gerentes de mercadeo tratan de proporcionar al consumidor evidencias o indicios tangibles de la oferta, llamados también perceptibles o servicescape (Zeithaml y Bitner, 1996).

Entre estos indicios se encuentran el ambiente físico (temperatura, ruidos, música, olor), uniformes, decoración, gráficos, correspondencia, apariencia del empleado o publicidad.

Los perceptibles no sólo ayudan a visualizar la oferta del servicio; también pueden influir en la respuesta del consumidor y en la evaluación del servicio post-compra. Por ejemplo, si el ambiente de servicio es "positivo" (ambiente agradable o

decoración de buen gusto), los clientes internos y externos se sentirán más a gusto: el empleado tratará mejor al cliente y éste pasará más tiempo en la tienda y estará dispuesto a comprar más.

En el presente siglo (Kotler, Armstrong, Camaralbañez y Cruz Roche 2001) explican que, gran parte de la Teoría del Marketing se sentó más en concretar una venta que en retener los clientes una vez que se los ha conquistado; se empieza a hablar de fidelización.

Aparece el concepto detallado de Marketing Relacional como el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes uno a uno, que permitan de un modo más efectivo su satisfacción y lealtad con la ayuda de la tecnología y bases de datos relacionales (Kodiak, Sánchez y Santesmases Mestre 2001) y se caracteriza según (Grande Esteban 1996) por poner gran énfasis en conservar clientes. Para algunos el marketing de relaciones se trata de un nuevo paradigma que sustituye pensamientos existentes, para otros es una consecuencia derivada del pasado. Se llega a mencionar el cliente como un aliado más de la empresa con una estrecha relación a largo plazo.

Gronross(1994) dice que los empleados son vistos como clientes ,con una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente; se diseñan mecanismos de comunicación hacia arriba y hacia abajo para la prestación de un servicio de mayor calidad (Mercado 2008).

Aparece una nueva P en el Marketing, las personas como eje generador (Mercado 2008).La tecnología juega un papel crucial apareciendo diversidad de herramientas como las de bases de datos Telemarketing, (Kuster 2002), CRM (gestión de relaciones con el cliente) referida a un sistema de software que maneja la información reunida por una empresa sobre clientes (Greco 2001 ).

Al adquirir inmensidad las teorías del marketing relacional a su vez adquieren preponderancia el Internet y las redes sociales, posibilitando feedback en tiempo real y costo variable de contacto muy reducido (Rapp y Collins 1990). A través del e-commerce se venden productos complementarios, se prestan servicios post venta y relevancia de la Web (Tim o Reilly 2004).

Igualmente aparecen nuevas condiciones como el servicio post venta, interesante fuente de ingresos y utilidades (Cohen y Agraval 2006). A su vez las empresas deben ofrecer valor agregado. De acuerdo con (Reichheld, Allen y Spielmann 2006) la clave de la lealtad se centra en desarrollar el paquete de valor para el cliente, que es la combinación de factores que crean lo que el cliente percibe como más valioso en la relación con el vendedor.

## **8 ELECCIÓN DEL PAIS**

### **8.1 INFORMACIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA EN LOS PAÍSES OBJETIVO**

Los clientes serán los medianos y grandes avicultores del país objetivo. Por la naturaleza del producto, se evidencia que se requiere un destino cercano que permita que el ave llegue en las mejores condiciones. Para esto se pensó inicialmente en Venezuela y fue descartada por la falta de garantías, luego Brasil pero ya su industria avícola es considerada la segunda más grande de mundo. Se consideró USA aprovechando el TLC, pero ellos cuentan con los costos de producción y materia prima más bajos de la industria y otros países de la región todavía se encuentran de alguna manera con un sistema proteccionista, con barreras no arancelarias, restricciones sanitarias y alta burocracia.

Por lo anterior, las alternativas que quedan son: República Dominicana, Ecuador, Bolivia y Costa Rica. Para estos países el sector avícola presenta el siguiente comportamiento.

### **8.1.2 La Industria Avícola Ecuatoriana**

En general, la industria avícola se conforma por una cadena de eslabones que inicia en el cultivo y comercialización de materias primas como el maíz, el sorgo y la soya principalmente; seguido de la producción de alimento balanceado, la crianza de aves, el procesamiento, la distribución, el transporte, la comercialización, el valor agregado y la exportación; dentro de cada uno de estos segmentos existen varios círculos humanos, tales como mayoristas, compañías comercializadoras, intermediarios, importadores, exportadores, almaceneras y alrededor de esto existen varios servicios, tales como financieros, proveedores de insumos, asesoría técnica e investigativa, quienes, directa o indirectamente dependen de esta actividad.

Dentro de él radican 13'927.650 habitantes aproximadamente, donde la mayor parte de la población dedica sus actividades al campo. En la agricultura se distingue por ser uno de los primeros exportadores de banano, así como el primer productor y exportador de cacao fino de aroma y proveedor mundial de flores de gran calidad y hermosura.

Según el MAGAP (2002), la actividad pecuaria del Ecuador se resume, en el siguiente orden: producción animal de: bovinos para leche, bovinos para carne, aves, cerdos y ovinos. En el año 2006 según el censo realizado por el MAGAP, la población bovina alcanzó los 5,2 millones, los cerdos 1,6 millones, y los ovinos 1,16 millones.

La industria avícola ecuatoriana, principalmente, se fundamenta en dos actividades: la producción de carne de pollo y la del huevo comercial; entre estas dos actividades pecuarias, sobresale muy por encima la crianza de pollos de carne; CONAVE<sup>2</sup>, estima que en el año 2005 se produjeron 155 millones de pollos y 2.500 millones de huevos, los cuales apenas representaron el 12% de la producción pecuaria total del país, por otra parte el consumo per cápita de estos productos avícolas ha experimentado una tasa de crecimiento muy marcada en la última década, como se puede observar en la tabla 1.

Las actividades pecuarias y entre ellas la industria avícola ecuatoriana se encuentra normada y controlada por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro "AGROCALIDAD" que reemplaza al anterior Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA).

Esta agencia es el organismo oficial responsable de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos sanitarios y fitosanitarios, facilita el intercambio comercial de productos agropecuarios garantizando la inocuidad y calidad de los mismos; su misión es evitar el ingreso de plagas y enfermedades que constituyan riesgo para

la salud, la producción agrícola, la producción pecuaria y el medio ambiente del país. Para desventaja de la avicultura ecuatoriana la regulación y control de este organismo da prioridad a la producción de bovinos, razón por la cual el sector avícola no tiene el apoyo suficiente del gobierno y así lograr un desarrollo sustentable y eficiente, a pesar de que tanto el huevo para plato como carne de pollo son las fuentes proteicas de origen animal más económicas y completas para el consumo humano.

**Tabla 1 Evolución del consumo per capita de productos avícolas**

AÑO	POLLO	HUEVO	FUENTE
1995	9,16	5,24	CONAVE
1996	12,71	5,02	CONAVE
1997	14,85	4,86	CONAVE
1998	14,69	4,19	CONAVE
1999	16,03	4,74	CONAVE
2000	16,37	5,05	CONAVE
2001	17,02	5,58	CONAVE
2004	15,96	4,50	FAO
2005	15,93	4,70	FAO
2006	23,00	11,00	CONAVE
2007	23,00	11,00	CONAVE
2008	24,00	ND	EI Comercio.com.pe

2009	26,00	ND	Explored
------	-------	----	----------

Fuente: La Industria Avícola Ecuatoriana (Diego Rodríguez Saldaña, Especialista en Producción Animal: AVES. Jefe de Operaciones Balanceados "El Granjero", 2009)

### **8.1.3 La industria avícola en República Dominicana.**

El Sector Avícola en la República Dominicana evaluado en el contexto estructural y funcional y las condiciones de competencia que existen en toda la cadena productiva de valor y de comercialización del sector, individualizando los productos:

El pollo es un bien de amplio consumo en la República Dominicana. En República Dominicana sólo el pollo representa el 43.3% de consumo de carnes y el 10.5% del consumo de alimentos, ningún otro producto absorbe tantos recursos del presupuesto alimenticio familiar. Por lo que respecta al huevo, éste es uno de los productos más importantes en la dieta de la población de la República Dominicana.

En la actualidad la producción alcanza unos 150.000.000 millones de unidades mensuales, con lo cual se abastece el consumo de la población y se genera un excedente de unos 125.000.000 millones de unidades mensuales. En el 2007, el consumo per cápita fue de 181 unidades por habitante.

Ambos productos constituyen la mayor parte del PIB avícola y una parte muy importante del PIB agropecuario. En los últimos 10 años se ha experimentado un crecimiento en cuanto a la producción, si bien en el año 2003, así como en 2008 y 2009, se acusó un descenso productivo. En cuanto a los precios, República Dominicana cuenta con los precios más bajos de entre los países de su entorno pertenecientes al DR-CAFTA.

En lo concerniente a la industria avícola se presenta una clara concentración de la producción en el Distrito Nacional, acumulando 64% de las instalaciones dedicadas a la producción de pollos de engorde. El 70% de la producción se dedica al pollo vivo, lo cual protegió al sector durante los años recesivos, ya que la importación no puede competir contra este producto. En estos momentos se están produciendo 13.8 millones de pollos para consumo interno, pero hay una capacidad instalada para producir unas 24 millones de unidades por mes.

La producción avícola en la República Dominicana depende de la genética reproductora de las empresas avícolas localizadas en los EEUU, Panamá y Costa Rica principalmente. En La República Dominicana no existen laboratorios, para el desarrollo genético a corto y mediano plazo.

En la República Dominicana entre un 80 y un 85% de la producción se comercializa como pollo vivo en pie a nivel de las granjas o en los puntos de distribución de las grandes empresas y de los mayoristas; y un 15 a 20% se destina

a los mataderos industriales para ser procesados como pollos congelados. A lo largo del estudio también se detallan detalles acerca de la importación, exportación y consumo del pollo producido en la República Dominicana. (Eduardo Centeno (Consultor internacional - Nicaragua) y Ana Maria Garcia (Consultora nacional - República Dominicana), 2014)

#### **8.1.4 La industria avícola en Costa Rica**

Una de las democracias más consolidadas de Latinoamérica, Costa Rica es meca del ecoturismo, tierra de volcanes y de una magnífica colección de oro precolombino. En sus 51,100 km<sup>2</sup> viven casi 5 millones de ticos, como se les conoce afectuosamente a los costarricenses.

Hay tres grandes empresas productoras de pollos de engorda: Corporación PIPASA, ahora Cargill Meats, con 57 millones de pollos, DIP-CMI-Pollo Rey o División Industrial Pecuaria Corporación Multiinversiones, que produce al año alrededor de 8 millones de pollos y la División Avícola Costa Rica de Wal-Mart de México y Centroamérica, con una producción de 9 millones. Las tres utilizan pollos Cobb.

En el sector de huevo, la producción formal del país es de 2.5 millones de huevos diarios, aproximadamente, al tiempo que la población de aves ponedoras es de unos 3 millones. El 25 por ciento de la producción de huevo del país proviene de 135 granjas micro, pequeñas y medianas, con menos de 20,000 aves, no afiliadas a Canavi, pero registradas y con seguimiento sanitario del Servicio Nacional de Salud Animal, Senasa.

Por otro lado, hay 18 empresas y granjas que sí están asociadas a Canavi, que producen actualmente 1.85 millones de huevos diarios, lo que representa el 75 por ciento de la producción del país. Las cuatro principales empresas son La Yema Dorada, con 398,000 gallinas, Cargill Meats (Pipasa) con 350,000 aves y Walmart de México y Centroamérica con 311,000 ponedoras en producción, todas ellas con Isa Brown y Hy-Line.

La producción avícola de Costa Rica está concentrada en el valle central, en las provincias de Alajuela, Heredia y San José. También hay importantes zonas de producción hacia la zona norte del Valle Central en cantones como Grecia, San Ramón, Guatuso.

#### **COMERCIALIZACIÓN**

“En Costa Rica se ha dado un alto desarrollo de la comercialización de carne de pollo fresca, lo que vino a cambiar los hábitos de consumo que se tenían hace más de 20 años”, nos comentan los directivos de Canavi. El pollo fresco se adquiere en supermercados y puntos de venta. Las zonas rurales son las únicas que mantienen el consumo casero de aves de traspatio. Todo esto “ha generado un muy buen nivel de tecnificación de la avicultura de pollo de engorde y algunas granjas de postura comercial”.



Por otro lado, se ha dado un gran crecimiento de la comercialización de productos de valor agregado, derivados y embutidos, que las mismas empresas avícolas producen.

Los avicultores costarricenses exportan principalmente huevos fértiles así como pollitos y pollitas de un día de edad hacia Nicaragua y Panamá. También ha habido exportación de carne de pollo y derivados a mercados de Centroamérica y del Caribe. Existen planes para exportar huevo comercial a México.

Hay importaciones de producto terminado ya que Costa Rica ha suscrito varios Tratados de Libre Comercio y en particular el CAFTA con EUA. Actualmente las pechugas de pollo están libres de arancel y existe un contingente de importación libre de arancel para carne oscura (alas y muslos) de 510 toneladas en 2013. La mayor cantidad de importaciones actualmente corresponden a carne deshuesada mecánicamente para embutidos y formados, casi toda de EUA.

Costa Rica produjo más de 103 millones de kilogramos de carne de pollo en 2012 y al ser la preferida de los consumidores, presenta un consumo per cápita de más de 23 kg al año. En cuanto al huevo, hay un consumo per cápita de 200 huevos al año o casi 13 kg por persona. (WATTAgNet.com, 2013)

#### **8.1.5 La industria avícola en Bolivia**

El sector avícola tiene una importancia relevante en la economía nacional y local (Cochabamba y Santa Cruz), es así que si se realiza una comparación entre la situación observada durante una década (2002-2012), se presenta un escenario en el cual el aporte que tiene el sector sobre el PIB, generación de empleo, utilización de transporte y niveles de inversión, es incremental. En donde, los aumentos son importantes en valor y proporción, duplicándose en algunos casos la situación de una década atrás.

El crecimiento y desarrollo del sector avícola en Bolivia, ha seguido un común denominador en relación a otros países de América Latina (por ejemplo, Chile), en donde hasta los años 70, se planteaba un modelo de producción familiar o tradicional y a partir de la década de los 90s, y a través de la incorporación y concentración de empresas integradas verticalmente (Cabral, 1994: 107). (IMBA S.A. y Sofía Ltda., entre otras, que aprovecharon las economías de escala en producción), la creación de las asociaciones de avicultores en los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz, y mediante avances en tecnología propiciados por empresas como Avícola Rolón y Granja Paucarpata.

#### **8.2 Matriz de elección del país objetivo**

Esta herramienta permite simular, en el ejercicio para la empresa Pronavícola S.A., cual puede ser la mejor opción de país objetivo, para llegar a su cumplir su objetivo de internacionalizarse.

Se evalúan cuatro grandes parámetros como son el de mercadeo, culturao/social, económico y político, los que a su vez se dividen en varias variables clave que comprenden de alguna manera los diferentes aspectos a tener en cuenta para la toma de una decisión, ponderando la calificación de acuerdo a lo que la industria avícola ha considerado en su experiencia y manejo como de prioridad alta, media y de esta forma cubrir un importante escenario de posibilidades.

Los cuatro países objeto de esta investigación, son aquellos que están interesados en el producto de la empresa Pronavícola S.A., que lo conocen, están dispuestos a comprarlo, pero se requiere validar hasta que punto esta operación es viable y rentable.

Este modelo arroja finalmente un valor que entre más alto es el más conveniente a focalizar todo el esfuerzo que se requieren para realizar un acercamiento y posicionar el producto en este mercado objetivo, que siendo de otra forma la empresa tendría que invertir mayores recursos, personal y tiempo en la investigación por cada uno de forma independiente.

Por lo tanto, el resultado de la matriz indica que la mejor opción para que la empresa Pronavícola S.A. haga su primer trabajo de internacionalización para su producto de pollitos de un día, es República Dominicana.

## **8.2 MATRIZ DE ELECCIÓN DEL PAÍS OBJETIVO**

A continuación se muestra la Matriz que cuantifica los criterios de elección del mercado meta.

Selección de variables													
Ambiente	Variable	Fuente	Importancia valor	Ponderación	Bolivia		Costa Rica		Rep Dominic		Ecuador		Colombia
Mercado	Consumo carne de pollo per capita kg/per/año	Euromonitor Internaciona I	Alta	10%	5,5	0,55	4,1	0,4	11,5	1,15	11,5	1,15	24
	Producción aves de corral x Ton	Euromonitor Internaciona I	Media	5%	152,5	2,14	111,5	5,5	345,1	17,5	355,5	19,5	1.119,5
	Precio carne de pollo x Kg US\$	Euromonitor Internaciona I	Alta	10%	2,5	0,25	3,0	0,3	3,2	0,32	2,70	0,27	2,55
	Número de competidores a nivel mundial aves de corral	Fenavi	Media	5%	-1	-0,05	-2	-0,1	-2	-0,1	-3	-0,2	5
	Acuerdos de libre comercio con Colombia	Logiscomex	Media	5%	2	0,1	5	0,4	6	0,3	7	0,35	9
Cultural Social	Hábito de consumo	Fenavi	Media	5%	0	0	0	0,0	1	0,05	0	0	1
	Proteína preferida	Fenavi	Media	5%	0	0	0	0,0	1	0,05	0	0	1
Económico	Pib per cápita USDS 2015	Banco mundi	Media	5%	2.575	129	7.250	362,5	7.025	351	5.425	271	7.745
	Crecimiento del PIB	Banco mundi	Alta	5%	5	0,25	4	0,2	6	0,3	5	0,15	4,5%
	Aeropuertos Internat de carga	Logiscomex	Media	5%	1	0,05	1	0,1	2	0,1	1	0,05	1
	Fleeta US\$ x kg/ vol	DHL	Alta	5%	-3,5	-0,15	-2,5	-0,1	-5	-0,2	-2,4	-0,1	
	con Colombia en horas	DHL	Media	5%	-3,5	-0,15	-1,35	-0,1	-2,2	-0,1	-1,3	-0,1	
Política	Protocolo de entidad sanitaria	ICA	Alta	20%	5	0,5	4	0,5	10	2	5	0,5	10
	Rankin sobre hacer negocios	Banco mundial	Media	5%	152	5,1	102	5,1	117	5,55	155	5,75	45
	Rankin de Estabilidad política	Banco mundial	Media	5%	55	2,5	45	2,3	65	3,4	95	4,65	59
100%						151		377		352		304	

## 9. ANÁLISIS DE LA MEZCLA AMPLIADA PARA EL PAÍS ELEGIDO.

### 9.1 PRODUCTO

El producto ofrecido es un pollito de un día de nacido, de 40 gramos, vacunado contra Marek, que cumple con las cualidades fenotípicas, genotípicas y condiciones técnicas para la llegada en las mejores condiciones al destino en República Dominicana.

### 9.2 Precio

FOB Bogotá:	US\$ 0,90 x pollito
Flete US\$ 3 x kg Vol x 30 gr cada ave:	US\$ 0,09
CFR Aeropuerto República Dominicana:	US\$ 0,99 x pollito

Lo anterior, sumado a los costos de impuestos y aduana, llega a un precio muy competitivo de US\$ 1,09 x pollito, considerando que los avicultores en plaza en el país de destino, lo compran sobre los US\$ 1,12 x pollito.

### 9.3 PLAZA

La cadena de distribución del mercado avícola está conformada por la empresa productora, para este estudio "Productora Nacional Avícola S.A", el importador (nuestro cliente en República Dominicana), el distribuidor (los posibles distribuidores de nuestro cliente en República Dominicana), el avicultor (quien levanta el ave) el mayorista y el minorista (supermercados, ferias, hoteles, restaurantes, estructura del ejército, hospitales, puesto de ventas, etc.) de donde el producto pasa al consumidor. Otras vías de comercialización de importancia son los restaurantes de ventas rápidas y las rosticerías que venden pollos fritos.

### 9.4 PROMOCIÓN

La Promoción del producto se realizará por medio de campañas de marketing en República Dominicana, donde se contrata a una empresa promotora que realizará todos los eventos de mercadeo y distribución del producto, esta empresa será contratada por Productora Nacional Avícola S.A.

### 9.5 PERSONAS

La relación con clientes debe ser de mutuo apoyo y confianza para lograr realizar sinergias y conseguir los beneficios tanto técnicos como económicos que brindan las diferentes líneas que se ofrecen. Igual como proveedores la empresa está interesada en asesorar al cliente en todo lo que corresponde a bioseguridad y manejo para que los resultados sean los mejores y de esta forma posicionar el producto y fidelizar la compra

## **9.6 EVIDENCIA FÍSICA**

En la Distribuidora Internacional, están los elementos tangibles que se tramitan en proceso de poner el pollito con un día de nacido, es decir su empaque con cajas acondicionadas, los registros de exportación y fletes, los controles de arribo al puerto de embarque aéreo, los documentos de recomendaciones, los recibos y facturas. Otro aspecto son las instalaciones físicas donde nacen los pollos, conformada por la planta física de la avícola.

## **9.7 PROCESOS**

Este es un proceso acelerado para la obtención de pollitos o pollitas para las actividades de engorde o producción de huevo.

Recepción: Ingresan el huevo fértil, el cual es desinfectado.

Incubación: Ya desinfectados, los huevos se incuban por 3 semanas en condiciones controladas. (incubadoras Chick Master)

Nacimientos: Transcurrido el período de incubación, los huevos se trasladan al área de nacimientos, donde permanecen por 2 días adicionales, en condiciones controladas. Es aquí donde nacen los pollitos o pollitas. (nacedoras Chick Master)

Sexado: Se hace la clasificación de las aves por sexo de forma manual; por último, las aves clasificadas se vacunan, se empacan y despachan.

## 10. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

### 10.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado solo tiene un segmento y son las granjas avícolas que crían pollos en el país destino de exportación.

La producción de pollos de engorde en República Dominicana para el año 2009 fue de 170.000.000, para el 2010 fue de 168.000.000, para el 2011 fue de 163.000.000, para el 2012 fue de 163.000.000, y para el año 2013 fue de 164.000.000 y los principales productores se encuentran en la tabla 2:

**Tabla 2 Segmento del Mercado**

<b>Incubadoras</b>	<b>PARTICIPACIÓN DEL MERCADO NACIONAL</b>	<b>Ubicación</b>
Pollo Cibao	37,42%	Santo Domingo
Pollo Vegano	7,87%	La Vega
Don Pollo	4,97%	La Vega
Corp. Avícola Dominicana	4,11%	Sto. Domingo
Agrop. Del Cibao-COAVE	3,28%	La Vega
Suarez y Olivo	2,87%	La Vega
Agro-Miki Incubadora	2,57%	La Vega
Avitécnica	2,41%	Sto. Domingo
Agrop. Don Julio	2,27%	La Vega
Pollo Yaque	2,27%	Santiago
C. Agrop. Carolina	2,17%	Puerto Plata
Pro-A-Uni	1,92%	Españat
Endy Agroindustrial	1,71%	Españat
Incubadora Central	1,96%	Santiago
Agrocesa	1,82%	Españat
Manuel Molina y Becalin	1,69%	Santo Domingo
Avícola El Mogote	1,59%	Españat
Granja La Puente	1,52%	Santiago

Agromigue-P. Polanco	1,40%	Espailat
Mario Blanco	1,10%	Espailat
Manuel Santos	1,05%	Santiago
Agropecuaria Taveras	0,99%	Espailat
Avícola Hernández R. Alba	1,01%	Espailat
Darío Henríquez	0,76%	Espailat
Parador Cruce de Ocoa	0,60%	Peravia
Coop. Criadores del Cibao	0,46%	Espailat
Otros	8,22%	

Fuente: Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) Consejo Nacional de Competitividad (CNC) Estudio de la Cadena Agroalimentaria de Carne de Pollo en la República Dominicana-

## 10.2 COMPETENCIA DEL PAÍS OBJETIVO

La competencia de la empresa son aquellas industrias avícolas de los países que venden su producto de pollito de un día de nacido, a República Dominicana. A continuación se muestra una referencia de la importación de pollo del país objeto de importación.

“A pesar de los altos niveles de producción interna de la carne de ave en los años recientes (la producción local abastece el 78% del consumo), el país realiza pequeñas importaciones del alimento. Las importaciones del producto proceden fundamentalmente de Estados Unidos.

## 11. CONCLUSIONES

Así como es de altamente rentable, igual se encuentra en el segmento con el de más alto riesgo de pérdida por temas de bioseguridad, viabilidad y patogenicidad, lo que lleva a ser una exigencia el considerar todos los aspectos, elementos y parámetros que hacen parte de la cadena y distribución del producto final, pollito de un día de edad.

Por lo anterior, cualquier decisión que se tome para llegar a cumplir con este objetivo de internacionalizar la empresa Pronavícola S.A. debe contemplar toda la estructura y proceso que hacen parte de la cadena que se origina desde la misma consecución del alimento, pasando por el proceso de producción, salubridad, despacho y entrega, cumpliendo con los mayores estándares de calidad, para garantizarle al cliente final, un producto que cumpla con sus condiciones fenotípicas y genotípicas ofrecidas por la casa genetista.



## **12. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES**

Después de realizar todo este proceso, investigación y análisis, la conclusión final y contundente es que el primer paso que debe dar la empresa Pronavícola S.A. para internacionalizarse, es iniciar un acercamiento y contacto con los avicultores en República Dominicana como país objetivo. Todo el ejercicio converge en esta recomendación teniendo en cuenta que es un país con una alta expectativa de crecimiento económico, líder en turismo, con uno de los mejores ingresos per cápita de la región, una cultura cercana a la nuestra con gustos y exigencias similares, sin un gremio avícola y laboratorio que nos permite encontrar una gran oportunidad de hacer negocio y de llegar con un producto de excelente calidad a los diferentes consumidores.

Las limitaciones existen por la naturaleza del producto (ave de un día), por la distancia y por la consecución de recursos que permita a la empresa llegar con una estrategia de mercadeo de competencia y de segmentación, aspectos que se considera pueden ser superados de una forma ágil y concreta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bartels, R. (1988, 347p). *The History Of Marketing Thought*. Columbus.: publishing Horizons Inc. .
- Bennet 1979. (n.d.).
- Berry y Yadav, 1997. (n.d.).
- Berry, 1980. (n.d.).
- Biggadike, 1981. (n.d.).
- Bilkey, W. J. and Tesar, G. (1977). *The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*. . Journal of International Business Studies, 8, 93-98.
- Borden (1964. (n.d.).
- Bradley, F. (1995). *International Marketing Management*. Londres: Prentice-Hall.
- Carlzon, 1991. (n.d.).
- Cohen y Agraval 2006. (n.d.).
- Committee on Definitions, 1960, p. 15. (n.d.).
- Diego Rodríguez Saldaña, Especialista en Producción Animal: AVES. Jefe de Operaciones Balanceados "El Granjero". (2009, 08 14). *La Industria Avícola Ecuatoriana*. Retrieved from Avicultura: <http://www.engormix.com/MA-avicultura/articulos/industria-avicola-ecuatoriana-t2606/p0.htm>
- Eduardo Centeno (Consultor internacional - Nicaragua) y Ana Maria Garcia (Consultora nacional - República. (2010). *Estudio del mercado avícola*. Retrieved from : <http://www.unctadxi.org/Sections/SSs/ESAvicolaRD.PDF>
- Eduardo Centeno (Consultor internacional - Nicaragua) y Ana Maria Garcia (Consultora nacional - República Dominicana). (2014, 04 21). *Estudio del mercado avícola*. Retrieved from <http://www.unctadxi.org/Sections/SSs/ESAvicolaRD.PDF>
- El Sitio Avícola. (2013, 09 23). *Tendencias Avícolas Mundiales 2013: Asia produce un tercio de los pollos del mundo - See more at: [34](http://www.elsitioavicola.com/articles/2455/tendencias-avacolas-mundiales-</a></i></p></div><div data-bbox=)*

- 2013-asia-produce-un-tercio-de-los-pollos-del-mundo#sthash.bUoK97c1.dpuf. Retrieved from <http://www.elsitioavicola.com/articles/2455/tendencias-avacolas-mundiales-2013-asia-produce-un-tercio-de-los-pollos-del-mundo>
- Enis, 1973. (n.d.).
- Fenavi 2013 Consumo per capita de pollo Bogotá. (2013). *Consumo per capita de pollo*. Bogota.
- Ferrell y Lucas, 1987. (n.d.).
- Frey 1961. (n.d.).
- Fullerton, R. A. (1987). *The Poverty of Ahistorical Analysis: Present Weakness and Future Cure in U.S. Marketing Thought*". Chicago: Eds. Lexington.
- Grande Esteban 1996. (n.d.).
- Greco 2001 . (n.d.). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200004) y otras.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) . (2007, 09). *Estudio de la Cadena Agroalimentaria de Carne de Pollo en la República Dominicana* . Retrieved from República Dominicana Septiembre, 2007: <http://www.iica.int/Esp/regiones/caribe/repDominicana/Documents/Cadenas%20Agroalimentarias/Cadena%20Agroalimentaria%20de%20Carne%20de%20Pollo.pdf>
- Jones, D,G,B. y Monieson, DD . (1990, PP 269-278 ). *HISTORICAL RESEARCDEMY H IN MARKETING: RESTROSPECT AND PROSPECT*. VOL. 18, NUMERO 4 : JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE. Retrieved from [www.cofin.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=A&codigo=82](http://www.cofin.uji.es/asignatura/obtener.php?letra=A&codigo=82)
- Kodiak, Sánchez y Santesmases Mestre 2001. (n.d.).
- Kotler y Levy (1973. (n.d.).
- Kotler, 1972, p. 49. (n.d.).
- Kotler, Armstrong, Camaralbañez y Cruz Roche 2001. (n.d.).

*Kuster 2002.* (n.d.).

*Lazer y Kelley (1962.* (n.d.).

MARTÍN ARMARIO, E. (1993), KOTLER, PH. (1995), Lambin (1994) . (n.d.).

*McCarthy (1960), Buskirk (1961), Cundiff y Still (1964), Stanton (1964), Kotler (1967)*  
*y Phillips y Duncan (1969).* . (n.d.).

*Mercado 2008.* (n.d.).

*Nichols (1974.* (n.d.).

Pronavicola S.A. (2013). *Estados Financieros.* Buga: Pronavicola S.A.

*Rapp y Collins 1990.* (n.d.).

Rassuli, K. (1988, 124). *Historical Perspectives In Marketing.* Massachussetts:  
 Lexington Books.

*Reichheld, Allen y Spielmann 2006.* (n.d.).

*Renau, 1985.* (n.d.).

*Ries y Trout, 1992.* (n.d.).

*Rucci, Kim y Quinn, 1998.* (n.d.).

*Tim o Reilly 2004.* (n.d.).

WATTAgNet.com. (2013, 03 01). *Costa Rica: Pollo y huevo dedicados básicamente*  
*al consumo interno.* Retrieved from  
[http://www.wattagnet.com/Costa\\_Rica\\_\\_Pollo\\_y\\_huevo\\_dedicados\\_b%C3%A1sicamente\\_al\\_consumo\\_interno.html](http://www.wattagnet.com/Costa_Rica__Pollo_y_huevo_dedicados_b%C3%A1sicamente_al_consumo_interno.html)

Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999. (2014). *Perspectivas teóricas*  
*sobre la internacionalización de empresas.* Retrieved from  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>

*Wind y Robertson (1983.* (n.d.).

*Zeithaml y Bitner, 1996.* (n.d.).

*Zeithaml y Zeithaml, 1984.* (n.d.).