

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO**  
**INTERNACIONAL Y MERCADEO**



**ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LOS POLLOS**  
**MELO FRENTE A LA APERTURA DE MERCADO**

**Por:**

**JOSÉ RAÚL CARDOZE VILLANUEVA**

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el**  
**Grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON**  
**ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL**  
**Y MERCADEO.**

**2001**

48 90

*ed. del autor*

18 MAR 2000

74

## DEDICATORIA

**A** mis padres: Rodolfo Cardoze R. Y  
Juana María Villanueva de Cardoze, esos seres  
maravillosos que aparte de darme la vida, me  
inculcaron los sentimientos y valores, que sólo  
ellos son capaces de hacerlo.

**A** mi esposa con todo cariño, por  
comprenderme y aceptarme, tal cual y como soy.

*José Raúl*

# **AGRADECIMIENTO**

*E*n primer término a Dios, quien con su inmenso amor me ha ayudado a ver cada día como una nueva oportunidad de vivir según su voluntad.

*A*l Profesor Oscar McKay, por su atinado asesoramiento e incondicional apoyo.

*Y*, a todos y a cada uno de las personas que de una u otra forma hicieron posible la culminación de esta meta.

*Gracias*

# INDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción.....	i
<b>CAPITULO I.: ASPECTOS GENERALES SOBRE EL ESTUDIO Y LA EMPRESA MELO.....</b>	<b>1</b>
<b>A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes de la Industria Avícola en Panamá .....	1
2. Análisis de la Situación Actual.....	7
3. Planteamiento del Problema.....	12
4. Objetivos Generales.....	15
5. Objetivos Específicos.....	16
6. Justificación.....	18
7. Hipótesis.....	20
8. Definición Operacional de Variables.....	21
9. Clase de Estudio.....	23
10. Marco de la Investigación.....	24
10.1. Marco de Referencia.....	24
10.2. Marco Teórico.....	23

10.3. Marco Conceptual.....	25
10. Descripción de los Capítulos.....	36
<b>B. LA EMPRESA MELO Y SU PRODUCTO POLLOS.....</b>	<b>37</b>
1. La Empresa Melo.....	37
1.1. Orígenes.....	38
1.2. Productos que ofrece.....	40
2. Los Pollos Melo.....	40
2.1. Variedades o líneas.....	40
2.2. Empaque.....	42
2.3. Mercado Meta (Target).....	42
2.4. Estudios de Mercado Realizados. ....	43
2.5. Competencia.....	44
2.6. Precio.....	46
2.7. Promoción Realizada.....	47
2.7.1. Publicidad.....	48
2.7.2. Promoción de Ventas.....	48
2.8. Distribuidores a Nivel Nacional.....	49



<b>CAPITULO II. LA MERCADOTECNIA COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA VENTA DE UN PRODUCTO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL..</b>	<b>50</b>
<b>A. MERCADOTECNIA.....</b>	<b>51</b>
1. Definición.....	51
2. Planeación de la Mercadotecnia.....	54
3. Planeación de la Mercadotecnia Corporativa.....	56
3.1. Estrategia Corporativa.....	56
3.2. Estrategia de Mezcla de Productos.....	59
4. Evaluación de la Fortaleza Competitiva y del Atractivo del Mercado.....	61
4.1. Análisis del Mercado.....	61
4.2. Pasos del Análisis Competitivo.....	61
4.3. Evaluación de las Ventajas Competitivas.....	62
<b>B. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....</b>	<b>64</b>
1. Definición.....	64
2. Elementos Básicos de una Estrategia de Mercadeo.....	65

3. Clases de Estrategias.....	66
3.1. Estrategia para Incrementar el Número de Usuarios.....	67
3.2. Estrategia para Incrementar las Tasas de Compras.....	68
3.3. Estrategia de Captación.....	69
3.4. Estrategia de Conservación.....	70
3.5. Estrategias de Mercadeo para la Línea de Producto.....	70
3.6. El Problema de la Globalización.....	72
3.7. Factores que Favorecen la Globalización.	73
4. Selección de una Estrategia de Marketing.....	75
5. El Programa de Publicidad.....	75
6. El Programa de Promoción de Ventas.....	76
C. ESTRATEGIAS DEL MERCADEO GLOBAL.....	77
1. Estrategia Global .....	77
1.1. Componentes de una Estrategia Global...	79
1.2. Palancas de la Estrategia Global.....	82
1.3. Ventajas y Desventajas.....	83

1.4. Dificultades de la puesta en marcha de la Estrategia Global.....	85
2. La Participación en el Mercado Global.....	86
2.1. Tipos de Participación en el Mercado Global.....	87
2.2. Países sin Importancia Global.....	89
2.3. Beneficios y Limitaciones de la Participación en el Mercado Global.....	90
2.3. Reglas.....	91
3. Creación del Mercadeo Global.....	92
3.1. Ventajas y Desventajas.....	94
3.2. Cuándo, Cómo y Dónde Emplear el Mercadeo Global.....	95
3.3. Investigación para el Mercadeo Global....	99
3.4. Reglas para Crear Mercadeo Global.....	103
3.5. El Futuro del Mercadeo Global.....	104
4. Argumento a Favor del Comercio Abierto.....	107

<b>CAPITULO III. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>110</b>
<b>A. INSTRUMENTO.....</b>	<b>111</b>
1. La Encuesta.....	111
2. Objetivos de la Encuesta.....	112
3. Diseño y Redacción del Cuestionario.....	113
3.1. Prueba Piloto.....	114
<b>B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>115</b>
1. Población y Muestra.....	115
1.1. Margen de error.....	116
2. Clase de Muestreo.....	118
3. Procedimiento.....	118
4. Limitaciones.....	120
<b>C. RESULTADOS E INDICADORES.....</b>	<b>121</b>
1. Análisis de los resultados.....	121
<b>D. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>150</b>

<b>CAPITULO IV. ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA</b>	
<b>LOS POLLOS MELO.....</b>	<b>157</b>
<b>A. ANÁLISIS DE FODA DE LOS POLLOS MELO.....</b>	<b>158</b>
1. Fortalezas.....	158
2. Oportunidades.....	160
3. Debilidades.....	162
4. Amenazas.....	162
<b>B. ESTRATEGIAS DE MERCADEO A NIVEL NACIONAL</b>	<b>163</b>
1. Producto.....	163
2. Precio.....	165
2.1. Consumidores.....	165
2.2. Detallistas.....	167
3. Publicidad.....	167
4. Promoción de Ventas.....	169
<b>C. ESTRATEGIAS DE MERCADEO A NIVEL</b>	
<b>INTERNACIONAL.....</b>	<b>171</b>
1. Producto.....	171
2. Distribución.....	172
3. Publicidad.....	173

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

# INTRODUCCIÓN

El mundo ha experimentado una revolución completa, económicamente hablando. En todos los países existe una gran variedad de productos que se venden simultáneamente. De esa misma forma, el concepto de mercadeo ha evolucionado del enfoque de producto, a cliente, a global. Este último es fundamental para que la empresa tenga éxito y pueda sobrevivir; ignorarlo es arriesgarse a perder el mercado local, ponerlo en manos de los competidores con más experiencias, con precios bajos, productos superiores y con más valor para los consumidores.

La mayoría de las empresas tienen claro que sólo sobrevivirán y prosperarán en este siglo las industrias globales. Las que no se adapten y enfrenten a los retos y oportunidades que ofrece la globalización serán absorbidas por competidores más dinámicos e innovadores.

Las empresas panameñas no escapan a la realidad de la integración económica, pues en septiembre de 1996, se integró a la OMC y actualmente se están haciendo los estudios convenientes para formar parte del ALCA que para el 2005 comenzará a funcionar

en los países que lo integran.

Todo esto trae como consecuencia que las empresas modifiquen con mayor rapidez sus mecanismos de producción para enfrentar la apertura, ya que van a estar presionados por la competencia y la lucha por la preferencia de los consumidores. Esto ha traído como consecuencia que muchas empresas empiecen a mejorar sus productos y servicios, también se ha iniciado el proceso de alianzas estratégicas, de fusiones con empresas nacionales e internacionales y de adquisiciones de otras empresas.

Por otra lado, la Empresa Melo, con su producto Pollo, conscientes de los cambios de la economía como resultado de la apertura, no escapa a esta realidad mundial, y para mantenerse competitivo en el mercado nacional e internacional inicia un proceso de tecnificación con la construcción de una planta productora de comidas fabricadas a base de pollo, la cual contará con una tecnología de TYSON FOODS, los más grandes productores de pollo y productos elaborados a base de pollo del mundo, además de que está desarrollando nuevos métodos de



producción de pollos de primera calidad y nutrición.

Con esta planta Melo podrá ofrecer pollos con valor agregado, teniendo así, los clientes mayores opciones para seleccionar y que respondan a sus necesidades, con la calidad que desean y precios accesibles.

Estas razones son las que motivaron a realizar este Trabajo de Grado titulado: **“Estrategias de Mercadeo para la Empresa Melo, con motivo de la Apertura de Mercado”**, el cual pretende analizar y seleccionar diferentes estrategias de mercadeo necesarias para mejorar agregando valor a su producto Pollo y continuar manteniéndose competitiva y número uno en el mercado nacional, frente a la apertura de mercados que ya se comenzó a experimentar en el país.

Este trabajo se divide en cuatro capítulos, en el primero se presentan los aspectos generales del mismo que se pretenden resolver a medida que se vaya desarrollando el estudio, además se hace una descripción de la empresa Melo y de las características de su producto Pollo, variedades, mercado, competencia, precio,

promoción y distribuidores.

El segundo capítulo hace una relación de los aspectos relacionados con la mercadotecnia, las estrategias de mercadeo y las estrategias de mercadeo global, definición, participación y creación de un mercado global.

En el tercer capítulo se presentan las estrategias que se recomiendan a la Empresa Melo, para su producto Pollo, como resultado de la encuesta aplicada a los detallistas que venden su producto y se realiza un análisis de FODA del estado actual de la carne de pollo en el mercado nacional.

El último capítulo describe la forma como se administró la empresa, se hace el análisis de los datos obtenidos y se validan las hipótesis del estudio. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Una de las conclusiones más importantes de este trabajo, es que el Grupo Melo, se está preparando para competir y exportar sus productos a Centroamérica, el Caribe y Sudamérica. Como lo indican los datos obtenidos en el estudio la calidad, frescura,

-v-

experiencia en pollo, la puesta al día con la tecnología en procesamiento de carne de pollo, la administración, programas y estrategias de mercadeo de la Empresa brinda las oportunidades de tener éxitos en el mercado internacional.

**CAPITULO I.**

**ASPECTOS GENERALES**

**SOBRE EL ESTUDIO Y LA**

**EMPRESA MELO.**

## ***A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO***

### ***1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA EN PANAMÁ.***

La industria avícola en Panamá se inicia en el año 1929, pero no es hasta la década de los setenta cuando se tecnifican y consolidan las empresas avícolas a través de una integración vertical.

La actividad avícola es productiva y eficiente que contribuye sustancialmente al desarrollo económico nacional, como generador de empleo y con su efecto multiplicador sobre el sector agrícola, industrial y de servicio. “ Mantiene interrelación con otras ramas de la actividad agrícola nacional, creando e intercambiando relaciones comerciales con pequeños, medianos y grandes suplidores de una amplia variedad de productos e insumos, tales como: maíz, sorgo, carnarina, piedra caliza, melaza, harinas no vegetales, pulidora de arroz y de trigo, sal, sebo y yuca.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ANAVIP, Historia y Misión <http://www.anavip.com/x2HistMis.html> 25 de mayo, 2001, p.1.

En las áreas urbanas y rurales la avicultura genera en forma directa 5000 empleos y en forma indirecta 40 mil plazas. El Censo agropecuario de 1990 muestra más de 170 mil explotaciones avícolas. La Asociación Nacional de Avicultores de Panamá esta conformada por un número plural de empresas independientes que se dedican a la incubación, engorde, reproducción de pollo y otras aves y a la producción de huevos. Estas empresas contribuyen al desarrollo y bienestar de más de 70 microempresas avícolas. La producción artesanal y de subsistencia cubre el 11.5% de mercado nacional.

El promedio de producción de unidades de pollo de engorde a nivel nacional es de 52 millones. "Se producen además, 223 millones de huevos para el consumo panameño. Esta producción satisface la demanda nacional logrando un consumo per cápita de 74 libras, el cual es considerado superior al promedio mundial y al alto entorno regional. En huevos solo se consumen 70 huevos per cápita en un año, el cual es muy bajo en el promedio mundial."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>ibid, pág 2

El producto interno bruto agropecuario representa 6.9% del producto interno total del país (PIB). La producción avícola ocupa el tercer lugar en importancia dentro del sector agropecuario con una de 12.7% del PIB agropecuario, siendo el primero la producción del ganado para la ceba (21.1%) y el segundo la producción de banano (20%). Para el año 1997 el aporte de la avicultura al PIB 50.1 millones de balboas, y para 1998 fue de 55.2. millones. La Contraloría General de la República, solo considera para el cálculo del PIB de la avicultura (huevos para mesa, aves vivas para el sacrificio) dejando otras actividades (proceso industrial de la carne de pollo y de alimento para aves y huevos fértiles).

La actividad avícola genera demanda de insumos, por cada balboa de producción se producen 0.61 balboas en bienes y servicios en otros sectores.

Una enfermedad excluyente del mercado internacional es el Newcastle. El Código Federal de Regulaciones Sanitarias (CFR) reconoce 16 países como libres de esta enfermedad. Panamá no esta incluida entre estos países. Mientras que solo cinco países

(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 de pollo es la disputa que se libró entre los Estados Unidos y el Canadá, la cual fue resuelta a favor de este último por un jurado de la OMC, permitiendo la aplicación de un arancel para la importación de partes de pollo del 280%. Lo que demuestra que el mercado de los Estados Unidos es muy cerrado, y difícil de penetrar, además que producen este producto con eficiencia, un alto nivel tecnológico, estándares de calidad alto y a un buen precio. Además tienen la ventaja competitiva de ser el mayor productor de granos, lo que les permite vender a un costo bajo.

Estados Unidos es uno de los países más exportador de pollo, para 1992-1996 aumentó en un 31.7% promedio anual, mientras que su consumo interno creció en un 24% anual, lo que significa que el crecimiento y esfuerzo de la producción avícola



norteamericana esta basada en el mercado de exportación. Una característica de este mercado es que permite a sus productores vender las partes oscuras de pollo (muslos y encuentro) a precios inferiores a sus costos de producción, situación preocupante para el mercado avícola panameño que hasta el momento no hay un mercado libre en este rubro.

“La ley 29 de febrero de 1996 trata en sus capítulos I al V del Título III las prácticas de comercio desleal, estableciendo las reglas que rigen para la aplicación de una cláusula de salvaguardia con la finalidad, entre otras, de proteger oportuna y objetivamente, a la producción nacional, facilitando su reajuste. Las mismas se aplican a los productos importados independientemente de su origen.”<sup>3</sup> Pero las oficinas encargadas de regular no lo han hecho, dejando al sector agropecuario los problemas, tal y como están sin tomar una decisión a pesar de los daños que ocasionen.

Actualmente la industria avícola ha logrado un nivel de desarrollo alto, obteniendo un pollo de 3.86 libras (promedio

---

<sup>3</sup>Ibid, pág 3.

comercial) en un tiempo de 39 días con una conversión alimenticia de 1.95 libras de alimento por cada libra de carne.

Los aportes comerciales a la economía panameña son altos, se consume: 25 millones de balboas en productos originarios del sector agropecuario panameño, B/. 9 millones en compra de combustibles, B/.8.6 millones en empaques diversos, B/. 8.2 millones en prestaciones sociales y B/.5.5 millones en servicios.

Según informes de ANAVIP, las aves sacrificadas en los 14 de los 16 mataderos, para los meses más recientes del año 1999 fueron:

**AVES SACRIFICADAS EN MATADEROS DESDE MARZO A OCTUBRE DE 1999**

<b>MESES</b>	<b>AVES SACRIFICADAS</b>
Marzo	4,676,251
Abril	4,062,364
Mayo	4,084,970
Junio	4,862,673
Julio	3,771,432
Agosto	3,872,400
Septiembre	4,598,297
Octubre	2,802,917.
<b>TOTAL</b>	<b>32,731,305</b>

Como se puede observar en la tabla, los meses de marzo a junio se mantuvo con un margen de diferencia muy bajo, mientras que en los meses de julio, agosto y octubre descendió, notándose más en el mes de octubre.

## ***2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL***

En la década de los noventa la integración económica ocasionada por la apertura de mercado marcó el rumbo de las naciones. El fin primordial de la integración es la de unir fuerzas (geográficas) para poder competir y negociar con mejores armas en el mercado mundial.

Teniendo mayor preponderancia los grupos de países como: la Unión Europea, el Mercado Común del Sur ( Mercosur) y Grupo Andino en América del Sur, los países centroamericanos y el grupo CARIOM ( países Caribeños ), entre otros.

Todos estas y otras aspiraciones concluyen en la creación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), cuyo propósito es la de integrar las economías de los 34 países del hemisferio, sin

barreras arancelarias ni cuotas de importación. "El ALCA para el 2005 creará un mercado heterogéneo de 750 millones de consumidores."<sup>4</sup>

Al escenario también ingresó la Organización Mundial del Comercio (OMC), para supervisar las nuevas reglas del comercio internacional. Todo esto trae como consecuencia que las empresas modifiquen con mayor rapidez sus mecanismos de producción para enfrentar la apertura, ya que van a estar presionados por la competencia y la lucha por la preferencia de los consumidores. Esto ha traído como consecuencia que muchas empresas en nuestro país inicien el proceso de alianzas estratégicas, de fusiones con empresas nacionales e internacionales y de adquisiciones de otras empresas.

Para el 20 de julio del 2000, Panamá completó más de 40% del tratado de Libre Comercio con Centroamérica, el grupo de negociadores está integrado por 25 representantes gubernamentales y hasta el momento no se han culminado

---

<sup>4</sup> Freire, Carolina, **Diario La Prensa**, 1 de agosto de 2000.

negociaciones por problemas de normas técnicas. “Nicaragua molesta por la demora de expedición de licencias fito-zoosanitarias para importar carne nicaragüense a Panamá decidió no participar en la última ronda.”<sup>5</sup>

Con relación a la industria avícola, Latinoamérica “se está preparando para hacer frente común y llevar así una propuesta única en las negociaciones, uno de los temas será el comercio de las partes oscuras de pollo, que son “dompeadas” por Estados Unidos a toda América Latina. El dumping, se da porque este país vende las partes oscuras del pollo muy baratas en América Latina, pues sus productores son “altamente subsidiados, ya que compran alimentos de aves a bajos costos y por eso ofrecen sus productos a precios irrisorios”.<sup>6</sup>

La Empresa Melo, con su producto Pollos, conscientes de los cambios de la economía como resultado de la apertura, no escapa a esta realidad mundial, y para mantenerse competitivo en el

---

<sup>5</sup>Ibid

<sup>6</sup>Toledano Roberto, **Diario la Prensa, Sección Negocios**, por Julio Aispurúa, 14 de noviembre del 2000.

mercado nacional e internacional inicia un proceso de tecnificación con la construcción de una planta productora de comidas fabricadas a base de pollo, la cual contará con tecnología de TYSON FOODS, los más grandes productores de pollo y productos elaborados a base de pollo del mundo, además de que está desarrollando nuevos métodos de producción de pollos de primera calidad y nutrición.

“Esta planta de procesamiento será construida con la última tecnología existente, constituyéndose en la planta más grande (3500m<sup>2</sup>) y moderna de la región, comparándose solamente con operaciones en Estados Unidos y Brasil. La producción de esta planta será destinada para abastecer el consumo local y el de los países vecinos en Sudamérica y Centroamérica”.<sup>7</sup>

Con esta planta Melo podrá ofrecer pollos con valor agregado, como pollo fresco marinado deshuesado o en presas, cocidos y crudos. Aquí en el mercado local se introdujeron una variedad de productos de pollo listos para cocinar.

---

<sup>7</sup>Empresas Melo, S.A. **Comunicado de Prensa**. Junio 2000

Los productos que se procesarán en esta nueva instalación serán comercializados en los mercados institucionales (hoteles, restaurantes, cadenas de comidas rápidas, hospitales) y a los consumidores finales a través de las cadenas de Supermercados o autoservicios.

Actualmente Melo ofrece una variedad de cortes de pollo, pollo redondo, picado, medio, muslo, pescuezo, alas, encuentro, encuentro deshuesado, muslo-encuentro, pechuga, pechuga deshuesada, en los diferentes supermercados del país. La presentación de los productos son sueltas y empacadas. También tienen una variedad pollos listos para ser servidos, hamburguesas, nuggets y salchichas.

La empresa competidora de Melo es Toledano que va a la par en cuanto a la variedad o líneas de pollos crudos y procesados que se ofrecen en el mercado local.

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

En los últimos años, el consumo de productos frescos y congelados de pollo ha adquirido mayor importancia en el ámbito mundial, y en Panamá la carne de pollo es uno de los principales alimentos de la canasta básica, por sus valores nutricionales, calidad, variedad de presentaciones al consumidor, bondades alimenticias, su bajo costo que la hace accesible a todos los estratos sociales de la población.

Con la apertura de mercado, los productores avícolas han mostrado gran preocupación, ya que en la práctica no existe un libre mercado avícola. El Grupo Melo, conscientes de los cambios en la economía de la región, y específicamente para el 2005, con la integración de la economía mundial con el ALCA, se está preparando para enfrentar a sus competidores y mantener su producto carne de pollo a un nivel competitivo tanto a nivel nacional como internacional. Como el elemento central de la globalización es la transformación de la base tecnológica, es decir producir cambios fundamentales en la forma de producir, "tomando



como base la microelectrónica, la informática y la robótica; el campo de la biotecnología, la esfera de la ingeniería de material; y el muy vasto campo de las llamadas tecnologías blandas.<sup>8</sup> La empresa Melo, siguiendo dichas pautas, inició la construcción de su nueva planta de procesamiento de pollo con tecnología de punta y con infraestructura acorde con las regulaciones sanitarias del USDA, siendo su objetivo el superar con creces los estándares de procesamiento de las plantas en los Estados Unidos. Además de desarrollar a un nivel óptimo (comercial) las actividades de incubación, engorde y reproducción de pollo.

La empresa Melo, es la procesadora avícola número uno en el país, está en capacidad de abastecer el mercado local y con el desarrollo de la nueva procesadora tiene una gran oportunidad para desarrollar oportunidades de exportación para el mercado de Centroamérica y de los países Andinos, cuando se ingrese próximamente a estas áreas de libre comercio.

Por las razones expuestas, la interrogante principal que se

---

<sup>8</sup>Jonavé, Juan. Retos de la industria agropecuaria en Panamá, Conferencia dictada en la Universidad de Panamá, 2000

pretende desarrollar a través de este estudio es la siguiente:

- ☞ ¿Cuáles estrategias de mercado necesita implementar la Empresa Melo con su producto Pollo, para mantenerse competitiva ante la eventual incursión de empresas extranjeras en el mercado panameño con motivo de la apertura de mercados?

De esta interrogante se sistematizan los siguientes problemas que serán resueltos a medida que avance el estudio.

- ☞ ¿Está la Empresa Melo capacitada para competir en el mercado de Pollo con motivo de la entrada de la globalización a Panamá?
- ☞ ¿Cuáles estrategias de mercado son las más efectivas para generar ventas a nivel nacional e internacional de los Pollos Melo?
- ☞ ¿Existen algunas ventajas y desventajas para los Pollos Melo con motivo de la apertura de mercados?

- ☞ ¿Están los Pollos Melo cumpliendo con las expectativas del mercado local en cuanto a necesidades, calidad, empaque y precio?
- ☞ ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que presentan los Pollos Melo en relación a la competencia?
- ☞ ¿Cuáles son los medios más adecuados para difundir la publicidad de los Pollos Melo?

#### **4. OBJETIVOS GENERALES**

1. Determinar qué estrategias de mercado necesita aplicar la Empresa Melo con su producto Pollo, para poder competir con las Empresas Nacionales y Extranjeras como consecuencia de la globalización.
2. Determinar si la Empresa Melo está preparada para competir en el mercado nacional e internacional, con motivo de la entrada de la globalización a Panamá.
3. Conocer la opinión que tienen los distribuidores del Pollo Melo en relación a las oportunidades que puede tener el

mismo con motivo de la globalización y en base a ello, desarrollar una serie de estrategias para mantener el Pollo competitivo en el mercado nacional.

4. Analizar las posibilidades que tiene la Empresa Melo con sus Pollos de competir e incursionar en los países del Caribe y a nivel de Centroamérica.
5. Realizar un análisis de FODA para conocer las debilidades y fortalezas que presenta el Pollo Melo en relación a la competencia nacional e internacional.

## **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer las ventajas y desventajas que tiene la Empresa Melo con motivo de la apertura de mercado.
2. Conocer las estrategias de mercado que según los distribuidores, podrían ser las más efectivas para aumentar las ventas de los Pollos Melo a Nivel nacional.
3. Determinar cuáles estrategias de promoción de ventas generan más ventas a los Pollos Melo en los diversos lugares donde se vende.

4. Describir la posición que ocupan los Pollos Melo en venta en relación a la competencia.
5. Evaluar la calidad que presentan los Pollos Melo en relación a los productos nacionales y extranjeros.
6. Describir qué medios pueden ser más efectivos y adecuados para difundir la publicidad de los Pollos Melo.
7. Establecer si los Pollos Melo son compatibles con las necesidades y exigencias del mercado nacional.
8. Analizar los precios de los Pollos Melo en relación a los productos extranjeros.
9. Conocer qué empaque de pollo se vende más y en base a ello elaborar nuevas estrategias para aumentar las ventas del Pollo Melo.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

Con motivo de la apertura de mercado, las empresas se ven en la obligación de realizar estudios de mercados para conocer las opiniones de sus distribuidores y proveedores, consumidores, acerca de las características de sus productos y así, tener un indicador de su participación, expansión, competencia y ventas de los mismos. Esto les permite además, conocer las fallas que tiene el producto y con base a ello, mejorar y ofrecer un producto con mejores ventajas de manera que pueda competir con productos nacionales e internacionales.

Caso muy diferente, cuando no había oferta de productos ni competencia, los productores y comerciantes podían darse el lujo de ofrecer al público sus productos, sin cuidar mucho de la calidad y los vendían al precio deseado. Actualmente, la situación es diferente, la competencia es fuerte a nivel nacional e internacional, entra a cualquier mercado con una variedad de productos con características, niveles de calidad y precios diferentes. Teniendo así, los clientes mayores opciones para

seleccionar los productos que respondan a sus necesidades, con la calidad que desean y precios que están dispuestos a pagar.

Estas razones son las que motivaron a realizar este Trabajo de Grado para la Empresa Melo, pues ésta no escapa de la realidad y con este estudio se pretende analizar y seleccionar diferentes estrategias de mercadeo necesarias para mejorar agregando valor a su producto Pollo y continuar manteniéndose competitiva y número uno en el mercado nacional, frente a la apertura de mercados que ya se comenzó a experimentar en el país.

Esta investigación es un aporte en primer lugar para El Grupo Melo, S.A, con su producto Pollo, como se mencionó, permitirá conocer la situación actual de su producto, las mejoras a realizar, su competencia y estrategias que tiene que desarrollar para que en el 2005 cuando se ponga en práctica el Acuerdo del ALCA pueda competir con la carne de pollo y sus derivados que entren al país.

En segundo lugar la investigación ayudará a las otras Empresas Avícolas, para que tengan como ejemplo un estudio que

pueda servirles de guía para que también se preparen, y así poder competir con el mercado internacional.

Finalmente a los estudiantes de Licenciatura y Maestrías en Mercadeo y otras áreas afines, al igual a Profesores y Profesionales como medio de consulta y ejemplo de cómo se realiza un estudio de mercado para una empresa avícola dedicada a la producción de carne de pollo.

## ***7. HIPÓTESIS***

Para este estudio se presentan dos hipótesis descriptivas, las de investigación ( $H_i$ ) y nula ( $H_o$ ). La de investigación que es la que propone el investigador y la nula que es la contraria a la de investigación. Estas hipótesis serán verificadas o validadas en el último capítulo, con un estadígrafo de Proporción  $Z$ , utilizado para probar estas clases de hipótesis.

$H_i$ : Más del 60% de los distribuidores consideran que los Pollos Melo tienen una buena calidad en relación a los pollos nacionales y extranjeros.



**Ho:** Menos del 60% de los distribuidores consideran que los Pollos Melo tienen una buena calidad en relación a los pollos nacionales y extranjeros.

**Hi:** Más del 75% de los distribuidores de los Pollos Melo consideran que la estrategia de incursionar en los mercados de área del Caribe, Centroamérica y Suramérica puede ser positiva para la Empresa.

**Ho:** Menos del 75% de los distribuidores de los Pollos Melo consideran que la estrategia de incursionar en los mercados del área del Caribe, Centroamérica y Suramérica puede ser positiva para la Empresa.

## ***8. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES***

Para una mejor comprensión del estudio se procederá a describir operacionalmente lo que significa cada variable utilizada en las hipótesis para este estudio.

**☛ Distribuidores:** Conjunto de empresas entre ellas, supermercados, tiendas, hospitales, restaurantes, hoteles,

cadenas de comidas rápidas, etc. que compran el producto para ser vendido en sus locales y para ser utilizados en sus negocios.

- ☛ **Pollos Melo:** Producto que ofrece Melo en diferentes presentaciones sueltos y en empaque al consumidor y empresas de negocios.
- ☛ **Calidad:** Incluye características como frescura de la carne de pollo, alto nivel de desarrollo, (en el caso de los Melo se obtiene un pollo de 3.86 libras (promedio comercial) en un tiempo de 39 días con una conversión alimenticia de 1.95 libras de alimento por cada libra de carne). Imagen de marca, bajo en grasa y mucha carne, buen empaque y refrigeración, buen precio, accesibilidad del producto, entre otros.
- ☛ **Estrategias:** Son las tácticas a desarrollar y poner en práctica, de acuerdo a los objetivos que tiene la empresa para mantenerse como la número uno y competitiva en el mercado nacional e internacional.

- ☞ **Incursionar:** Expandirse a nuevos mercados internacionales con carne de pollo y sus derivados.
- ☞ **Mercado:** Grupos de personas que consumen pollo en las nuevas áreas donde se pretende incursionar con motivo de la globalización.
- ☞ **Positiva:** Acción beneficiosa para una empresa, en este caso Melo, nuevas oportunidades para incursionar en nuevos mercados.

## 9. CLASE DE ESTUDIO

La clase de investigación que se utilizará para este trabajo es la descriptiva, pues existen otros estudios sobre la Empresa Melo, donde se incluían todos sus productos y entre ellos el pollo, este trabajo sirvió de base para iniciar esta investigación. Como dice Hernández Sampieri: "Si hay piezas y trozos de teoría o estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables, la investigación puede iniciarse como descriptiva, pues hay detectadas ciertas variables en las cuales se pueden fundamentar

el estudio. Así mismo, se pueden adicionar variables a medir".<sup>9</sup>  
Este estudio pretende medir varias variables relacionadas con el producto Pollo por medio de un cuestionario directo estructurado.

## ***10. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN***

### ***10.1. MARCO DE REFERENCIA***

Este trabajo comprende un análisis de la Empresa Melo y su producto carne de pollo, para en base a ello, desarrollar una serie de estrategias para ponerlas en práctica con motivo de la apertura de mercado y así poder incursionar en las áreas del Caribe y Centroamérica. Para ello, se expondrá la realidad del mercado avícola en Panamá, de la Empresa Melo, descripción de las estrategias globales que se están utilizando en el marketing y el análisis de las encuestas aplicadas a los distribuidores de pollo en Panamá. Finalmente se presentarán las estrategias de mercado que se recomendarán a la empresa para que las tome en cuenta al

---

Hernández, Sampieri, Roberto, *Metodología de la investigación*. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1998, pág. 69

momento de tomar decisiones con motivo de la apertura de la economía a nivel mundial.

## ***10.2. MARCO TEÓRICO***

Para el estudio se utilizarán fuentes secundarias y primarias. Se hará una revisión de la literatura relacionada con el estudio, entre ellas . libros, periódicos, revistas, diccionarios, Internet, documentales, estudios realizados. Además se harán entrevistas a las empresas y asociaciones relacionadas con la industria avícola, al Gerente de Melo encargado de la carne de pollo, Empresas distribuidoras de pollo, etc.

Como fuente primaria se utilizará la encuesta que será aplicada a los detallistas que venden los Pollos Melo.

## ***10.3. MARCO CONCEPTUAL***

A continuación se definirán los principales términos que se van a utilizar en este trabajo.

☛ **COMPETENCIA:** Son las empresas que producen un

producto o servicio semejante o parecido para un mismo mercado. Los competidores directos son aquellas empresas que están en capacidad, a través del tiempo, de ganar o perder una parte sustancial de clientes, porque sirven a los mismos clientes y ofrecen beneficios similares. También podrán con mayor probabilidad quitarle los clientes ( o fuentes de clientes nuevos) a su competencia por cuanto sirven al mismo mercado objetivo.

**COMPETITIVO:** Es la calidad que ofrece un producto con relación a la competencia relevante que resulta más atractiva para los clientes. La ventaja puede existir en cualquier componente de la oferta de la compañía: en el producto, precio, publicidad y en la distribución del producto; además debe ser relevante con respecto a los competidores. El producto tiene que mantenerse al día en cuanto a los avances tecnológicos en relación al producto. El producto que se ofrece debe ser más atractivo, de mejor calidad y precio que la competencia .

- ☛ **VALOR AGREGADO:** Se refiere a las utilidades añadidas a un bien durante las distintas etapas de producción y/o mercadeo. La naturaleza de la utilidad puede ser de forma, tiempo, lugar y posesión.
- ☛ **MERCADO INTERNACIONAL:** Aplicar las estrategias de la mezcla del marketing a los productos o servicios que se exportan a otros países, fuera del lugar de origen.
- ☛ **ESTRATEGIA:** Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con los objetivos propuestos.
- ☛ **GLOBALIZACIÓN:** Son los eslabones comerciales entre países que han crecido rápidamente, impulsados por la gran producción de mercancías manufacturadas y servicios. Avalada por los avances tecnológicos en transporte y comunicación contribuyendo así a crear cambios a nivel internacional. En las políticas de intercambio a nivel, el proteccionismo perdió adherentes, los aranceles y tarifas fueron reducidas a través de los esfuerzos primeramente del GATT y actualmente de la Organización Mundial del

Comercio (OMC). <sup>10</sup>

- ☛ **ÁREA DEL CARIBE Y CENTROAMÉRICA:** Incluye los países del caribe Haití, Antigua y Barbudas, Belice, Bahamas, Cuba, Puerto Rico, Islas Vírgenes, Trinidad y Tobago, Rep. Dominicana, Jamaica, Granada, Guayana, Montserrat, San Cristobal y Nevis, Santa Lucia, San Vicente, y las Granadinas. De Centroamérica : Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Honduras y Panamá.
- ☛ **PROMOCIÓN DE VENTAS:** "Son todas las actividades de mercadeo que no incluyen ventas personales y a la publicidad, ya sea onerosa o gratuita, tendientes a estimular las compras del consumidor y la efectividad de los intermediarios, tales como exhibiciones, representaciones, demostraciones y otros esfuerzos de ventas siempre que no sean continuos ni rutinarios". <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>International Forum, 1999. **Globalización and Nationalism; Liberalism and Protectionism Opening Plenary**, pág 14

<sup>11</sup>Ficher, Konrad **Glosario de mercadeo**. Editorial Limusa, México, 1989.



- ☞ **CALIDAD** : Es aquella que se suscribe a suministrar un nivel de desempeño del producto que excede y satisface las expectativas del cliente. La calidad en un producto incluye, diseño, material, contenido . Un producto de calidad contiene las siguientes dimensiones para satisfacer al cliente: desempeño, confiabilidad, conformidad, durabilidad, servicio, aspectos estéticos, calidad percibida.
- ☞ **PRECIO**: El valor de un producto o servicio expresado en dinero.
- ☞ **POLLOS MELO**: Producto de uso masivo y de primera necesidad que ofrece la Empresa Melo, al mercado panameño en diversos empaques y precios.
- ☞ **DISTRIBUIDORES**: Empresas ya sea, Mayoristas o Detallistas que compran el producto para revenderlo a los consumidores o compran el producto para ser utilizados en sus negocios.
- ☞ **ALCA**: Área de Libre Comercio de las Américas, nació durante la Cumbre de las Américas, celebrada en Miami en

1994, con el fin de integrar la economía de 34 países del hemisferio, sin barreras arancelarias ni cuotas de importación. El ALCA creará, para el 2005 un mercado heterogéneo de 750 millones de consumidores. Panamá actualmente es sede temporal de la Secretaría Administrativa del ALCA hasta el 2003, tiene sus Oficinas en el Hotel Caeser Park, y el Gobierno esta luchando para que se quede permanentemente.

☞ **GATT: Acuerdo Generales sobre Aranceles y Comercio**, es un contrato obligatorio entre ciento tres gobiernos que tienen como objetivo promover el comercio entre sus miembros. El GATT es aplicable a la mercancía; mientras que la OMC abarca el comercio de bienes y servicios y el comercio de ideas o propiedad. Esta última organización reemplazó al GATT.

☞ **OMC: La organización Mundial del Comercio**, es la base jurídica e institucional del sistema multilateral de comercio, de ella se derivan las principales obligaciones contractuales que determinan la manera en que los gobiernos configuran y aplican las leyes y reglamentos comerciales nacionales.

Es también la plataforma en la que se desarrollan las relaciones comerciales entre los distintos países mediante un ejercicio colectivo de debate, negociación y enjuiciamiento. La OMC se estableció el 1º de enero de 1995, con la Ronda Uruguay, con ella se fortalecerían la economía mundial y darán paso a un mayor crecimiento del comercio, las inversiones, el empleo y los ingresos en todo el mundo. La OMC es la sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

La OMC no sólo tiene un número potencial de miembros superior al GATT, sino que también es mucho más amplio su ámbito de aplicación por lo que respecta a actividades y políticas comerciales.

La OMC tiene su sede en Ginebra, Suiza. Sus funciones esenciales son las siguientes:

- Administrar y aplicar los acuerdos comerciales multilaterales y plurilaterales que en conjunto configuran la OMC.

- Servir de foro para la celebración de negociaciones comerciales multilaterales.
- Tratar de resolver las diferencias comerciales.
- Supervisar las políticas comerciales nacionales.
- Cooperar con las demás instituciones internacionales que participan en la adopción de políticas económicas a nivel mundial.<sup>12</sup>

La OMC no es, como a veces se describe, una institución de “libre comercio”, permite la aplicación de aranceles y en circunstancias restringidas, otras formas de protección. Es más exacto decir que es un sistema de normas consagrada al logro de una competencia libre, leal y sin distorsiones.

Las normas sobre no discriminación tienen por objeto lograr condiciones equitativas de comercio; es también el objeto de las normas relativas al dumping y las subvenciones. El Acuerdo de la OMC sobre la agricultura

---

<sup>12</sup>[WWW.sica.gov.ec/comex/docs/acuerdos](http://WWW.sica.gov.ec/comex/docs/acuerdos)

está destinado a lograr equidad en el comercio de productos agropecuarios; el relativo a la propiedad intelectual mejorará las condiciones de competencia en la esfera de las ideas e invenciones, hará lo mismo en lo que se refiere al comercio de servicios.

Panamá forma parte de la OMC desde el 6 septiembre de 1997. La mayoría de los países miembros del anterior GATT pertenecen a la OMC, éstos firmaron el Acta Final y concluyeron las negociaciones relativas a sus listas de bienes y servicios, en la reunión de Marrakech en 1994. Para 1995 concluyeron sus respectivos procedimientos nacionales de ratificación y se convirtieron en miembros de la OMC.

Aparte de esas disposiciones relativas a los miembros "iniciales" de la OMC, cualquier otro Estado o territorio aduanero que disfrute de plena autonomía en la aplicación de sus políticas comerciales podrá adherirse a la OMC en condiciones que habrá de convenir con los miembros de esta Organización.

En la primera etapa del procedimiento de adhesión, se pide al gobierno solicitante que facilite a la OMC un memorándum que abarque todos los aspectos de sus políticas comerciales y económicas que tengan relación con los acuerdos de la OMC. Este memorándum sirve de base de un detenido examen de la solicitud de adhesión en un grupo de trabajo.

Paralelamente a las actividades del grupo de trabajo, el gobierno solicitante entabla negociaciones bilaterales con los gobiernos de los miembros interesados para establecer sus concesiones y compromisos en materia de mercancías y servicios. Este proceso bilateral, entre otras cosas, determina las ventajas concretas que obtendrán los miembros de la OMC al permitir la adhesión del candidato. Una vez ultimados tanto el examen del régimen de comercio del candidato como las negociaciones relativas al acceso a los mercados, el grupo de trabajo redacta las condiciones básicas de la adhesión.

Por último, se presentan al Consejo General o a la Conferencia Ministerial, para su adopción, los resultados de las deliberaciones del grupo de trabajo contenidos en su informe, un proyecto de protocolo de adhesión y las listas convenidas resultantes de las negociaciones bilaterales. Si vota a favor una mayoría de dos tercios de los Miembros de la OMC, el candidato puede firmar el protocolo y adherirse a la Organización; en caso necesario, obtendrá antes la ratificación de su Parlamento u Órgano Legislativo Nacional.

- ☞ **MERCOSUR:** Mercado Común del Sur. Acuerdo de la integración económica entre los países de Uruguay, Paraguay, Argentina, y Brasil, firmado el 26 de marzo de 1991.
- ☞ **CARICOM :** Integración económica al crear el Mercado Común entre los países del Caribe. (Sus siglas son en Inglés). Este reemplazó a la asociación de libre comercio del caribe CARIFTA.

## **11. DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS**

Este trabajo se divide en cuatro capítulos, en el primero se presenta el proyecto, mostrando los aspectos generales del mismo que se pretenden resolver a medida que se vaya desarrollando el estudio, además se hace una descripción de la empresa Melo y de las características de su producto Pollo, variedades, mercado, competencia, precio, promoción y distribuidores.

El segundo capítulo hace una relación de los aspectos relacionados con la mercadotecnia, las estrategias de mercadeo y las estrategia de mercadeo global, definición, participación y creación de un mercado global.

En el tercer capítulo se presentan las estrategias que se recomiendan a la Empresa Melo, para su producto Pollo, como resultado de la encuesta aplicada a los detallistas que venden su producto y se realiza un análisis de FODA del estado actual de la carne de pollo en el mercado.

El último capítulo describe cómo se administró la encuesta,



su tabulación y análisis cuantitativo y descriptivo de los datos obtenidos, se hace el análisis estadístico para la verificación de las hipótesis, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## ***B. LA EMPRESA MELO Y SU PRODUCTO***

### ***POLLOS.***

#### ***1. LA EMPRESA MELO***

En todo trabajo para una mejor comprensión de la contextura del mismo, se necesita conocer las raíces de su procedencia para poder ubicarlo dentro de la estructura actual y tener un marco de referencia de lo que se pretende plantear dentro del mismo, por ello, se consideró necesario hacer un breve resumen de los antecedentes y estructura de la Empresa Melo.

## **1.1. ORÍGENES**

Los negocios del Grupo Melo, S.A., fueron iniciados por los padres del Lic. Melo, Don Manuel E. Melo y doña Liberata Sarasqueta de Melo, en el año 1948, con un almacén denominado "El Agricultor de Panamá".

Para 1955, su hijo mayor, se incorpora al negocio de su padre. En 1960, se adquieren los terrenos de Gatuncillo donde se inicia la actividad de cría y engorde de pollitos. Así nace Fincas Industrias Melo, S.A.

En 1965, se compran los primeros terrenos del área de Cerro Azul y se inicia la construcción de las primeras fincas avícolas, que actualmente son las principales áreas de producción avícola.

En 1978, el Lic. Melo Sarasqueta, su esposa y sus cuatro hijos, poseen una participación mayoritaria en la estructura accionaria de "Holding", nombre corporativo de la Empresa Grupo Melo, S.A.

Para el 2000 la Empresa, Melo inicia la construcción de una planta de procesamiento de pollo como resultado de la alianza

estratégico entre Tyson Foods, Inc., Líder Mundial en el procesamiento y comercialización de pollos y el Grupo Melo, el procesador N° 1 del país. Tyson Foods compra acciones para formar parte de la Empresa Melo.

El Grupo Melo, S.A., además de Pollo y sus derivados, se dedica al comercio de huevos, autos y maquinarias agrícolas industriales, bienes y raíces, importaciones y reexportaciones desde la Zona Libre de Colón, tiene una cadena de 14 almacenes especializados en productos agropecuarios, jardinería y materiales de construcción que incluye la operación de un aserradero y 12 almacenes de expendio al por menor.

Grupo Melo, S.A., es una sociedad anónima constituida bajo las leyes de la República de Panamá, inscrita en el rollo 1020, imagen 0524, fichada 021223, del Registro Público. Su capital autorizado de es de 2,500.00 en acciones comunes, nominativas, su valor nominal.

La representación legal de la sociedad la ejerce el Lic. Arturo D. Melo S., quien es además Presidente y Ejecutivo Jefe del Grupo.

## **1.2. PRODUCTOS QUE OFRECEN EN EL ÁREA DE POLLO**

La Empresa Melo S.A., además de ofrecer al mercado la carne de pollo en sus diferentes presentaciones, también brinda productos derivados del mismo como: hamburguesas, salchichas, nuggets y huevos.

## **2. LOS POLLOS MELO**

### **2.1. VARIEDADES O LÍNEAS**

Entre las variedades o líneas de pollo que ofrece la Empresa Melo, S.A., están:

- ☛ **Pollo con piel** : Entero redondo, popular, picado, medio, muslo, encuentro, encuentro deshuesado, muslo-encuentro, pechuga, pechuga deshuesada, alas, pescuezo.
- ☛ **Pollo sin piel**: Pechuga, muslo, muslo-encuentro, encuentro.
- ☛ **Pollo cocido entero y medio Pollo.**

Otras líneas derivadas del pollo que vende Melo:

- ☞ **Huevos:** Tradicional y huevos Jumbo.
- ☞ **Hamburguesas:** Hamburguesas de 920 y 454 Grs, hamburguesa casera, Melo Chiqui, Milanesa, Burguer, Tender.
- ☞ **Nuggets:** Nacho, Nuggets Saurio, .
- ☞ **Salchichas:** Melo Frankfurter, Salchipollo, Criollas, Gorditas, Picantes, Chiqui Dog, Melo el Compa, Jumbo, Seltas Grandes, Melo Jumbo Suelta, Carne Chica suelta.
- ☞ **Otras presentaciones:** Ch/ Breasts/T., Krunchs -Puppies, Bolitas de fuego, Melo Chunkies, Melo Cordon Blue.

Como se puede observar, la Empresa Melo ofrece al mercado una variedad de presentaciones de pollo, además de varias líneas de derivados del mismo que en un futuro pueden ampliarse, éstos productos son muy bien conocidos en el mercado y tienen una buena participación en el mismo, en relación a los productos que ofrecen las otras compañías avícolas y de embutidos del país.

## **2.2. EMPAQUE**

El pollo Melo presenta un empaque hermético con bandeja de cartón de polietileno color amarillo, cuadrado, una almohadilla blanca de papel absorbente. Esta cubierto con un plástico en el cual se adhiere la etiqueta transparente rectangular con borde ovalado en azul con rayas amarilla, roja y blanca. Lleva la Marca impresa con raya roja y amarilla, y el nombre MELO en color amarillo y el símbolo de un pollito en amarillo, con el eslogan con letra amarilla, "Siempre fresco". También aparece la aprobación del Ministerio de Salud Control de Alimentos, CAVV, el tiquete del precio, código de barra, el peso y costo por libra. En la parte de atrás de las pechugas deshuesadas, trae una receta y la línea caliente de Melo con sus números de teléfonos para la atención al cliente.

## **2.3. Mercado Meta (Target)**

El pollo es considerado un alimento de la canasta básica familiar, por su alto valor nutritivo y buen precio, razones por la cual es un producto dirigido a todo público en general en edad de

consumir o que consume el mismo. Tiene la facilidad de ser preparado fácilmente, con rapidez y en diferentes estilos o sabores.

## ***2.4. ESTUDIOS DE MERCADOS REALIZADOS.***

La Empresa Melo consciente de la importancia que tiene la investigación y para conocer las necesidades del mercado y las opiniones que tiene el público de los mismos, generalmente realiza anualmente un estudio de mercado para todos sus productos. Esto le permite conocer su competencia, la participación en el mercado y la efectividad de su publicidad en los diversos medios y puntos de ventas. Estos estudios son la base fundamental para la toma de decisiones en cuanto a la mezcla de mercadeo y el presupuesto necesario cada año.

## **2.5. LA COMPETENCIA**

La Empacadora avícola Melo presenta al mercado dos marcas de pollo, Dorado y Melo mientras que su competencia más directa es Productos Avícola, con sus Pollos Toledano y Panamá.

Según estudio de mercado realizado por la Empresa Investigación y Mercadeo Panamá, S.A., para 1998, la marca Melo y Dorado tenían una participación de mercado del 60.5%, mientras que Toledano y Panamá de un 38.4%. Y para septiembre de 1999 Melo tenía una participación de 62%. Lo que significa que la Empacadora avícola Melo domina el mercado de pollo en Panamá.

El mismo estudio indica, que en huevo la Empacadora Avícola Melo ofrece las siguientes marcas: Melo, Dorado, Pio Pio, Campeón; y tienen una participación en el mercado en 1998 de 43.7%; mientras que su competencia son: Fidanque, el Montuno; de la Empresa Productos Avícola, Toledano, Pim Pollo, Sin Marca, con un 39.8%, Melo también domina el mercado de Huevo.

En cuanto a embutidos la competencia de Melo son: Kiener ,



Blue Ribbon, Swift, Montuno, Rimth. Hormel, Eco, Toledano, Berard, San Angel, Campofino, Armour. En esta línea ocupa el primer lugar en participación para 1999, la marca Kiener, luego Blu Ribbon, Swift, seguido de Montuno y Melo. Melo esta en el 5° lugar entre las 13 principales marcas de embutidos que se venden an el mercado nacional.

En salchichas compite con las mismas marcas de embutidos incluyendo vikingo, en orden descendente, la participación en el mercado de este producto para 1998 fue: Rimith, Kiener, Blue Ribbon, Melo, Toledano. Ocupó el cuarto lugar con una diferencia del primero de 13.8%.

Es importante indicar que en Embutido y salchichas Melo está compitiendo con marcas internacionales de pollo, cerdo y res y a pesar de ello, le lleva sólo 9.2% de diferencia a la que ocupa el primer lugar en participación de mercado. En relación a salchicha se da casi el mismo caso.

Estos resultados demuestran que Melo necesita planear estrategias de mercado más agresivas para poder lograr una

posición más alta en sus líneas de embutidos y salchichas. En el caso de pollo su participación es alta, quizás por que todavía no hay en el mercado pollos frescos importados, los resultados de las salchichas y embutidos son un previo aviso, pronóstico o indicio del comportamiento del mercado de pollo, cuando se dé la apertura de mercado y entren al país diversas marcas de pollos con presentaciones o preparaciones diferentes a los pollos frescos.

## **2.6. PRECIO**

La Empresa Melo ofrece un precio al producto de acuerdo a la calidad y frescura del mismo, a continuación se presentan los precios de venta al consumidor.

<b>Producto empacado</b>	<b>Precio por libra.</b>
<b>Pechuga deshuesada</b>	<b>B/. 2.75</b>
<b>Muslo encuentro sin piel</b>	<b>B/. 1.65</b>
<b>Muslo con piel</b>	<b>B/.1.27</b>
<b>Medio pollo con piel</b>	<b>B/.1.04</b>
<b>Encuentro con piel</b>	<b>B/.1.02</b>

Pollo picado	B/. 1.07
Pechuga con piel	B/. 1.40
Filete encuentro	B/.2.25
Pollo entero	B/. 0.98.

Por ser una información muy confidencial la empresa no proporcionó los elementos que toma en cuenta para aplicar el precio ni qué estrategia o método utilizan para aplicar el mismo.

## ***2.7. PROMOCIÓN REALIZADA***

La promoción es muy importante para que el público conozca el producto, informe sobre las ventajas que ofrece y persuada al consumidor a adquirir el producto. Se dice "que un producto sin publicidad no se vende", sin embargo, hay que tener presente que la publicidad por muy creativa que sea sola no vende, se necesita planificar y desarrollar una serie de estrategias y aspectos que comprenden un producto con valor agregado de calidad, buena distribución, precio adecuado y una publicidad que haga reflexionar al consumidor sobre las excelencias del producto y

muestre los beneficios del producto y sus ventajas competitivas en relación a la competencia.

### **2.7.1. PUBLICIDAD**

La Empresa Melo ha realizado varias campañas publicitarias para su producto carne de pollo. Utiliza como medios para difundir su publicidad la televisión, periódico y revistas. También utiliza mucho material POP para ser colocada en los puntos de venta, tales como: afiches, habladores, pinturas en el exterior del local, letreros de identificación de la tienda luminosos o no luminosos. El posicionamiento que se usa para el pollo es la "frescura", que es un elemento clave a la hora de comprarlo. Además se le hace publicidad a los huevos, salchichas y embutidos. El Grupo Melo, S.A., tiene departamento de Mercadeo y Ventas, pero su publicidad la Maneja la Agencia Publi Cuatro.

La inversión en publicidad para el pollo y sus derivados desde 1999 hasta la fecha es de B/. 8,361,836.45 . (Ver anexo).

### **2.7.2. PROMOCIONES DE VENTAS**

Una de las promociones de ventas muy exitosa es la de Melo dolar, se realiza desde hace cinco años. Como el pollo es un producto de consumo masivo y sus ventas son altas, no se le hace

mucha publicidad, ni promociones. La tendencia de la Empresa es la de promover los productos que tienen niveles de ventas más bajas como las salchichas y los embutidos y de esta forma mantenerlos en el mercado.

## ***2.8. DISTRIBUIDORES***

El Pollo Melo se distribuye a nivel nacional tanto sueltos como empacados. Los canales de distribución para la venta al consumidor son: Cadenas de Supermercados ( Super 99, Xtra, Casa de la Carne, El Rey, Riba Smith, Machetazo), Supermercados tradicionales, Mini Super, Tiendas Medianas y pequeñas, tiendas de conveniencias. Empresas que compran para ser utilizados en sus negocios: Bares y Cantinas, Restaurantes, Cafeterías y Comedores, Casetas y Vendedores Ambulantes, Universidades, Colegios y Escuelas, Hoteles, Restaurantes, Bares en hoteles y los mayoristas que venden a mini-super, abarroterías y kioscos, en la ciudad de Panamá y en el interior del país.

**CAPITULO II.**  
**LA MERCADOTECNIA COMO**  
**ELEMENTO INDISPENSABLE PARA**  
**LA VENTA DE UN PRODUCTO A**  
**NIVEL NACIONAL E**  
**INTERNACIONAL**

## **A. MERCADOTECNIA**

### **1. DEFINICIÓN**

A partir de los años cincuenta los negocios se han vuelto complejos, por la sofisticación de los productos, debido a los avances tecnológicos, que han hecho posible mejores y más ofertas a un costo bajo; el incremento de los ingresos personales que permiten que las personas compren más y el aumento de la competencia con ofertas similares a un mejor precio, son razones del porqué la importancia de la existencia del mercadeo.

De allí, que McKitterick, considere que los elementos esenciales del concepto de mercadotecnia son: Analizar cuidadosamente los mercados para comprender sus necesidades; seleccionar grupos **objetivos** de clientes cuyas necesidades correspondan a las capacidades de la empresa; y adaptar la oferta del producto para lograr la satisfacción del cliente.<sup>13</sup>

De acuerdo con esta definición la esencia de la mercadotecnia

---

<sup>13</sup>McKitterick, John. **Cuál es el concepto de Marketing**. Asociación Americana de Marketing, Chicago, 1997, págs. 71

es conocer las necesidades del target y en base a ello, fabricar el producto, si el mismo se adapta a los objetivos de la empresa, según las especificaciones del mercado para que logre satisfacer las expectativas de los mismos.

Stanton W., coincide también con la definición anterior, para él mercadotecnia: "es una filosofía de negocios que declara que la satisfacción de las necesidades del consumidor justifica, social y económicamente, la existencia de la empresa. En consecuencia, todas las actividades de la compañía deben dedicarse a investigar qué es lo que quieren los consumidores y entonces satisfacer sus deseos y así conservar una utilidad a largo plazo".<sup>14</sup>

Se puede concluir que, en todo momento es el consumidor o usuario el que determina los programas de mercadeo adecuados para satisfacer sus necesidades.

Desde el punto de vista del especialista en mercadotecnia, el conjunto de beneficios de una organización, lo constituye la planificación y aplicación de estrategias de la mezcla de mercadeo,

---

<sup>14</sup> Stanton, William. **Fundamentos de Mercadotecnia**, 8ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1991, pág 11



que para poder desarrollarlas de forma efectiva, necesita conocer las necesidades y los deseos que tienen (sus mercados) consumidores de comprar un producto o servicio.

Por otro lado, el objetivo de un empresario debe ser desarrollar una mezcla de mercadotecnia que le otorgue al consumidor una mayor satisfacción que la que le ofrece la competencia, y esto se logra mediante la mezcla de precios, promociones, productos y un sistema de distribución destinado a llegar a un grupo específico de consumidores.

Con respecto al término de mercadotecnia, es importante aclarar que según el Centro Latinoamericano de Estudios de Marketing, existen 23 vocablos diferentes como traducción del término en inglés. En general hay cuatro tendencias básicas del uso del término: Marketing (término en inglés), mercadotecnia, mercadeo y comercialización. Lo usan en inglés porque algunos reconocen que no hay palabra en español que abarque exactamente lo que significa éste, caso de España donde se utiliza el mismo, en México se habla de mercadotecnia; mientras que en

Centroamérica y parte del Norte y Sur de América se emplea la palabra mercadeo, aunque en Perú se hable de mercadotecnia. En cambio en Argentina el término que se emplea es comercialización. Razones por las cuales no todos los libros usan un sólo término, esto depende del país de origen del autor. De allí que en este trabajo se utilicen los términos indicados. Aunque en Panamá, es cierto, según los anuncios de periódicos y empresas que aplican el concepto, se está empleando el término mercadeo.

## ***2. PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA***

En forma sencilla, la planeación es una forma sistemática por medio de la cual una organización intenta controlar su futuro. Un plan es una propuesta de lo que la empresa espera alcanzar, cómo hacerlo y cuándo lograrlo. En la mercadotecnia, la planeación es fundamental tanto en la alta gerencia como en la intermedia para coordinar las decisiones que se van a tomar con los elementos de la mezcla del mercadeo. La administración de la mercadotecnia abarca todas las decisiones relacionadas con el diseño y ejecución

de los planes de mercadeo, con el propósito de poner en ejecución el concepto de mercadotecnia.

La planeación en la mercadotecnia abarca cuatro etapas:

- **Análisis de la situación actual.** Se refiere a la evaluación de las tendencias que afectarán el futuro de la empresa; problemas y oportunidades presentadas por los competidores, compradores, costos y cambios del entorno. Así mismo, se identifican las fortalezas y debilidades de la compañía.
- **Establecer objetivos,** según las realidades que presente el análisis de FODA, se identifica el nivel de rendimiento que se espera lograr con los productos de la empresa.
- **Desarrollo de estrategias y programas.** Hay que planificar las estrategias a corto y a largo plazo que se van a ejecutar para el logro de los objetivos planteados.
- **Coordinar y controlar.** Desarrollar mecanismos que garantice que cada gerente pondrá en práctica los programas y estrategias en forma efectiva.

### **3. PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA CORPORATIVA**

La planeación de la mercadotecnia corporativa es el proceso mediante el cual una empresa fija sus prioridades a largo plazo con respecto a sus productos y mercados, con el fin de incrementar el valor en toda la compañía. En esta planeación intervienen dos tipos de decisiones que tiene que tomar la alta gerencia: "estrategia corporativa y estrategia de mezcla de productos".<sup>15</sup>

#### **3.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

En esta estrategia, la gerencia identifica los negocios en los cuales podrá involucrarse en el futuro, tomando en cuenta los mercados definiéndolos en términos de necesidades, clientes y los productos o servicios que van a ofrecerse en base a los objetivos, evaluación de los problemas y oportunidades del entorno.

Seleccionada la estrategia corporativa, se desarrolla una

---

<sup>15</sup>Gultinan, Joseph, Gordon Paul. *Administración de Marketing*. Editorial McGraw Hill, México, 1994, pág 25

mezcla de productos para identificar el papel que se espera que cada producto desempeñe en la construcción del valor de la empresa.

Existen dos tipos básicos de estrategias corporativas: las de **crecimiento y las de consolidación**. Estas estrategias se aplican para aumentar las ventas con nuevos o viejos productos en mercados existentes o se expanden a otros mercados, haciendo publicidad, modificando los productos, introduciendo nuevos productos, ampliando líneas. Su objetivo principal es aumentar la participación del producto y obtener utilidades.

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA MERCADOS ACTUALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Penetración del mercado</li><li>▶ Desarrollo de Productos</li><li>▶ Integración vertical</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>PARA MERCADOS NUEVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Desarrollo de mercado.</li><li>▶ Expansión del mercado</li><li>▶ Diversificación</li><li>▶ Alianzas estratégicas</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Atrincheramiento</li><li>▶ Contracción de productos</li><li>▶ Contracción del negocio.</li></ul>

Fuente Guiltinan, Joseph, Gordon Paul. **Administración de Marketing**. Editorial McGraw Hill, México, 1994, pág. 33.

La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar productos actuales a nuevos mercados, esta estrategia es la que aplicará la Empresa Melo con su producto Pollo, pues sus planes es la de buscar nuevos mercados regionales.

Actualmente, es muy probable que las compañías expandan sus mercados hacia el comercio internacional, esta estrategia de crecimiento es la que tiene mayor posibilidades de aumentar las ventas y las utilidades. La expansión del mercado puede darse en tres niveles:

Regional, implica que la empresa centrará sus esfuerzos y recursos en una o dos áreas. Por lo general, esta estrategia se emplea cuando una empresa pretende depender principalmente de su base doméstica para el negocio.

Multinacional, tiene compromisos con un amplio rango de mercados nacionales. Dichas empresas organizan negocios alrededor de países o regiones de forma que las diversas estrategias de marketing se dejan en gran parte a la subsidiaria local.

Estrategia Global, considera al mercado mundial como un todo, más que como una serie de mercados nacionales. Las estrategias del país están, por tanto, subordinadas a un marco global. Estas estrategias son las más apropiadas cuando los competidores o clientes de una empresa están globalizados.

### ***3.2. ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS***

Es un plan que especifica la posición de los diversos productos o negocios con el fin de asignar recursos, los objetivos a establecer para cada producto a fin de garantizar la ejecución de los objetivos corporativos. Al desarrollar una mezcla de producto la empresa debe tomar en cuenta el ciclo de vida y los modelos de portafolio del producto.

Conocer la etapa del ciclo de vida en que está el producto ayuda a los gerentes a identificar la importancia de las tendencias de las ventas y a evaluar la naturaleza cambiante de la competencia, los costos y las oportunidades del mercado futuro del producto.

Además, representa un patrón de ventas que a través del tiempo, dará la oportunidad de conocer la tasa de crecimiento del producto, proyectar los costos de publicidad, las utilidades futuras, y evaluar las oportunidades para incrementar las ventas en la marca.

Los modelos de portafolio son métodos que los gerentes pueden utilizar para clasificar los productos a fin de determinar las contribuciones futuras de efectivo que puede esperarse y los requerimientos de efectivos apropiados para cada producto.<sup>16</sup>

Para ello, se debe analizar la posición competitiva del producto o línea de producto y las oportunidades de crecimiento y de rentabilidad que pueda tener en el mercado.

---

<sup>16</sup>Ibid, pág 46



## **4. EVALUACIÓN DE LA FORTALEZA COMPETITIVA Y DEL ATRACTIVO DEL MERCADO**

### **4.1. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Es la determinación de cuáles necesidades de un comprador espera satisfacer la empresa y cómo diseñar y orientar la oferta para satisfacer estas necesidades.

El análisis del mercado incluye cuatro etapas, definición del mercado relevante, análisis de la demanda primaria, la demanda selectiva, definición de los segmentos del mercado y la identificación los potenciales del mercado objetivo.

### **4.2. PASOS DEL ANÁLISIS COMPETITIVO**

Los pasos para la realización del análisis competitivo son:

- **Definición del mercado objetivo.** Identificar los segmentos objetivos específicos de interés, a los cuales se les pueda brindar una oferta competitiva.

- **Identificar los competidores directos.** Son aquellos que tienen la mayor probabilidad de quitarle los clientes o fuentes de clientes a la empresa, pues producen el mismo producto para el mismo mercado.
- **Examinar las fuerzas competitivas.** Medir la intensidad y dinámica competitiva del mercado.
- **Evaluar la ventaja competitiva.** Tener una visión de las ventajas que posee cada competidor desde el punto de vista del cliente y las fuentes de las ventajas en recursos y capacidades de la empresa o producto. Los gerentes deben evaluar la posición de la situación competitiva, actual y potencial, en un mercado.

### ***4.3. EVALUACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA***

**El análisis competitivo se realiza para detectar los medios posibles para lograr una ventaja sostenible sobre los competidores, con el propósito de lograr los objetivos fijados para un producto o**

línea de productos. Una buena ventaja competitiva trae como consecuencia la lealtad en la repetición de compras, incremento en la participación de mercados y buenas utilidades, de allí la preocupación de los gerentes por mantener mejores ventajas en su producto con relación a la competencia.

El éxito que tenga una empresa en el mercado depende en gran parte de la capacidad que tenga la misma en brindar a los clientes los beneficios que éstos deseen, con mayor rendimiento y a más bajo costo que la competencia. De allí que el primer aspecto a evaluar en la ventaja competitiva es la de identificar las posiciones y fuentes de ventajas requeridas por el mercado.

George Day y Robin Wesley, en el Journal of Marketing, señalan, que entre las ventajas posicionales que posee un producto pueden encontrarse las siguientes: Precio de entrega bajo, beneficios superiores del producto, servicios superiores al cliente, imagen de la empresa en cuanto a calidad, patrimonio de marca; características innovadoras, espacio físico para comprar adecuado.

## ***B. ESTRATEGIA DE MERCADEO***

### ***1. DEFINICIÓN***

Las empresas para lograr los objetivos propuestos necesitan ejecutar varios programas o acciones de marketing, como publicidad, promoción de ventas, venta personal, servicio al cliente y desarrollo de nuevos productos; por consiguiente las estrategias son los mecanismos que regulan o coordinan dichos programas. Pues el papel de los programas de mercadeo es la de implementar diversas estrategias de marketing de forma que se incrementen las ventas.

En otras palabras, las estrategias de marketing son planes que ponen en claro el éxito que una compañía espera lograr sobre la demanda de un producto o línea de productos en el mercado objetivo. Estas se diseñan con el propósito de lograr las expectativas de los altos gerentes en relación a los productos o líneas de productos.

La estrategia de mercadeo es el puente entre la estrategia corporativa y el análisis de situación, y están relacionadas con los

programas de marketing orientados a la acción. Los programas de marketing deben originarse de la estrategia de marketing y ser consistentes con ésta. Al mismo tiempo, la elección de una estrategia de mercado se basa en los resultados de los pasos previos del proceso de planeación.

## ***2. ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO.***

Las empresas al planificar sus estrategias tienen que decidir cuál será su mercado objetivo, si van a comercializar su producto o líneas de productos, para todos los usuarios potenciales que consumen la clase o forma de producto que se vende, o se seleccionan varios segmentos donde tengan posibilidades de crearse una posición competitiva única u obtener más utilidades. Se tiene que decidir el tipo de demanda que se va a estimular con sus productos primaria (número de usuarios, tasa de compra), selectiva (retención o adquisición). El enfoque del producto (producto individual, líneas de bienes, bienes sustitutos o bienes

complementarios). A continuación se describirán cada una de las estrategias de demanda primaria y selectiva indicadas.

### ***3. CLASES DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO***

Las estrategias de demanda primaria se diseñan para aumentar la tasa de venta de una forma o clase de producto en los no usuarios o clientes actuales. Estas estrategias se pueden aplicar a productos nuevos y a aquellos que cuentan con una participación alta en el mercado, que es el caso de los Pollos Melo.

Mientras que el fin primordial de las estrategias de demanda selectiva, es la de mejorar la posición competitiva de un producto, servicio o negocio, aumentando su participación en el mercado capturando nuevos clientes o conservando a los actuales.

### **3.1. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE USUARIOS**

Para poder aumentar la tasa consumo del producto, la empresa necesita incrementar la capacidad o disposición de compra de los clientes demostrando las ventajas básicas o beneficios del producto, desarrollando nuevos productos con valor agregado atractivos, y promoviendo los beneficios o atributos de los productos existentes. Estas estrategias son fundamentales cuando la empresa piensa incursionar en nuevos mercados con culturas diferentes. La empresa Melo podría utilizar estas estrategias si está pensando exportar carne de Pollo a nivel regional.

Para aumentar la capacidad de compra, la empresa puede ofrecer precios o créditos más bajos, y dar una mejor disponibilidad del producto, ampliando los distribuidores, servicio de entrega más rápido o menores existencias de inventario.

### **3.2. ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA TASA DE COMPRA.**

Esta estrategia se aplica para alcanzar un crecimiento más rápido en un mercado lento pero maduro, se estimula el mercado a que compre con mayor frecuencia o más cantidad. Una forma de hacerlo es buscándole nuevos usos al producto, en el caso de la carne de pollo, diferentes formas de prepararlo a través de nuevas recetas, para diversos momentos. Esta estrategia ha sido utilizada por Melo no sólo con el pollo sino con todas sus derivados, que también produce la empresa.

Otras estrategias son la de bajar el precio o presentar empaque especial por volumen, esto quizás lleve a un consumo más rápido e incremente la compra del mismo. También se puede cambiar la percepción que se tiene sobre los beneficios del producto. Por ejemplo, Melo puede hacer énfasis en que la carne de pollo, es más saludable que la carne de res o cerdo, contiene menos grasas dañinas y no tiene hormonas.



### **3.3. ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN**

Esta estrategia se orienta a la posición que tiene el producto en el mercado, es decir, a cómo percibe el consumidor el producto en relación a la competencia y a los atributos determinantes deseados para cada segmento. Aquí la empresa puede aplicar dos opciones estratégicas: posicionamiento de confrontación directa o diferenciado.

En el primero la compañía ofrece los mismos atributos que los competidores, pero trata de superarlos mediante la calidad superior o liderazgo de precio-costo. Otra forma puede ser la de dar a conocer su marca a través de la publicidad, superando a la competencia u ofrecer calidad comparable a precio más bajo, dando una mayor disponibilidad o entrega más rápida.

Mientras que en la estrategia del posicionamiento diferenciado la empresa trata de diferenciarse a sí misma ofreciendo atributos únicos para complacer un tipo específico de cliente. Este atributo puede ser, empaque, material o contenido, tecnología, entre otros.

### ***3.4. ESTRATEGIA DE CONSERVACIÓN***

Para conservar los clientes la empresa centra la atención del producto asegurando una alta satisfacción del cliente, brindando una calidad superior permanente a sus productos; hacer frente a la competencia brindando más opciones y características, precios más bajos y una fuerte publicidad y finalmente establecer una fuerte relación interpersonal con los clientes, con el propósito de que repitan las compras o negocios.

### ***3.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA LÍNEA DE PRODUCTOS***

Una línea de productos ofrece productos sustitutos, y éstos sirven a la misma necesidad entre sí. Y también los complementarios que son productos que se utilizan y compran juntos y sirven a necesidades relacionadas. Estas dos clases de líneas aplican estrategias de "Extensiones de línea, marcas laterales, marcas de combinación, Líderes, grupo y ventas y sistemas".<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Gultinan Joseph, Gordon Paul, Op. Cit. pág. 221.

**Extensiones de línea,** es la variación de un producto que ya existe ofreciendo características nuevas o diferentes y conserva el mismo nombre de marca. Ejemplo, la carne de pollo pre-cocida, es una extensión de la línea de carne de pollo.

**Marcas laterales,** es una nueva marca diseñada para servir a un nuevo segmento del mercado. Esta estrategia permite a la empresa establecer una posición o imagen que puede ser necesaria para tener éxito en el nuevo segmento. Por ejemplo, Melo lanzó la marca de Pollo Dorado, que llevan el logo de Melo.

**Marcas de combinación,** esta estrategia se aplica con el fin de obtener la ventaja de la reputación de la empresa y su marca, creando así, una personalidad de marca dentro de la familia original de marca. Por ejemplo, Gillette Sensor, necesitaba ser diferenciada de los otros productos de afeitar de la Gillette, debido a su tecnología y precio superior.

**Líderes,** aquí se promueve un precio en forma muy agresiva al producto con el objetivo de que los consumidores también compren los productos o servicios complementarios. Por

ejemplo, se bajan los precios de las cámaras fotográficas, para que se vendan más accesorios de las mismas individual y películas.

**Grupo**, en esta estrategia, se combina un grupo de productos para vender los juntos, generalmente a un costo inferior a la suma de los precios si se vendieran separados.

**Venta de sistemas**, aquí la empresa diseña productos que sean compatibles con otros, de forma que al comprar una pieza o aditivo adquiera el compatible, caso de las computadoras y sus mainframe.

### ***3.6.EL PROBLEMA DE LA GLOBALIZACIÓN***

Con la globalización las empresas deben preguntarse si es mejor comercializar una oferta estandarizada o si los diversos países presentes en el mercado deben tratarse como segmento. O si se comercializa una marca con los mismos programas de marketing en todos los países, esto no es nuevo, muchos países lo hacen y en algunos casos se hacen ajustes locales.

El problema estratégico básico es determinar qué grado de

modificación, según las especificaciones del mercado es necesario y deseable.

### **3.7. FACTORES QUE FAVORECEN LA GLOBALIZACIÓN**

Entre los factores más significativos que favorecen la globalización están:

- ▶ Existen economías de escala, cuando más grande sea la economía de escala, mayor ventaja para la estrategia global. Por ejemplo, el rápido aumento en la globalización para los automóviles.
- ▶ El uso de productos es estable entre culturas, algunos productos de consumo básico, pueden no consumirse en formas o tasas comparables por las personas de diferentes culturas. Por ejemplo, hay productos que se envasan en latas que no son aceptables en algunos países.
- ▶ Existen los mismos competidores entre mercados, en

la medida en que los competidores sean globales, hay más posibilidad que una empresa tenga que competir de la misma forma en cada mercado.

Muchos clientes de la empresa operan en forma global. Debido a que la mayoría de las empresas son multinacionales, las empresas que venden a estos clientes multinacionales deben ofrecer la misma estrategia básica en cada mercado. En la medida en que se den estas condiciones, la globalización parece ser una dirección estratégica apropiada.<sup>18</sup>

La estrategia de globalización actualmente es impulsada por una combinación de economías de escala y el desafío de competir con los mismos clientes en muchos mercados a nivel mundial.

---

<sup>18</sup>Pierre, Jannet y Hennessey Huber, **Gerencia de marketing internacional**, Boston, 1986, pág. 68

#### ***4. SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING***

Al seleccionar una estrategia de marketing, el gerente debe considerar que la estrategia sea consistente con el objetivo del producto; las oportunidades que tiene el producto en el mercado, tomando en cuenta los análisis y mediciones del mercado, y comprender los tipos de ventajas competitivas y los niveles de gastos que se necesitaran para poner en práctica las estrategias de mercadeo y poder tener éxito en el mercado.

#### ***5. EL PROGRAMA DE PUBLICIDAD***

Los programas de publicidad están estrechamente relacionados con los otros programas de marketing de la empresa y con el contexto, planes y expectativas para los demás programas orientados a las comunicaciones, como la promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas. Para desarrollar una estrategia promocional efectiva, es además, indispensable que la

empresa tenga comprensión del proceso de compra, de la competencia, de los segmentos del mercado y del posicionamiento del producto.

Los elementos base de un programa de publicidad comprenden el análisis de la situación y estrategia de marketing; selección de los objetivos publicitarios, elaboración del presupuesto, diseño del mensaje y la programación de medios. Además los gerentes deben evaluar el programa para ver si están acorde con los objetivos que se desean alcanzar.

## *6. EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VENTAS*

El programa de promoción de ventas debe ser compatible con las estrategias del marketing y coordinado con la publicidad de la empresa. La promoción de ventas es un incentivo u oferta a corto plazo dirigido a compradores, detallistas o mayoristas, con el propósito de lograr una reacción específica inmediata. Sirven de estímulo a los vendedores y complementan el programa de



publicidad de la empresa.

Las promociones de ventas pueden ser dirigidas a consumidores o a los compradores comerciales. La primera abarca cupones, muestras, premios, exhibiciones especiales, ofertas, descuentos especiales, entre otros. La segunda comprende descuentos en dinero o mercancía y otros recursos a empresas minoristas, mayoristas, o su personal.

## ***C. ESTRATEGIA DEL MERCADEO GLOBAL***

### ***1. ESTRATEGIA GLOBAL***

Convertir una colección de negocios nacionales en un sólo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores de hoy día. Por las dificultades que presenta, poder desarrollar y ejecutar una estrategia global eficaz es la prueba de fuego de una compañía bien administrada. De allí que muchas fuerzas están estimulando a las empresas de todo el mundo a globalizarse, en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjeros e integrar sus

estrategias de mercadeo a nivel mundial.

Esta integración global contrasta con el enfoque multinacional, en la cual las compañías establecen sucursales nacionales que diseñan, producen y distribuyen productos o servicios adaptados a las necesidades locales. Este modelo multinacional se cuestiona hoy, y se puede considerar como una estrategia multilocal, a diferencia de una estrategia realmente global.

En consecuencia, una estrategia es global en el grado en que haya conexiones entre países. Esto significa que no se puede equiparar a la estrategia global, con ningún elemento particular: manufactura global; por el contrario, debe ser una combinación flexible de muchos elementos. En síntesis, la estrategia global es la integración de las estrategias de mercadeo de un un producto o servicio a nivel mundial.

## 1.1. COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL

Una estrategia global consta de tres componentes distintos:  
"desarrollar la estrategia mercantil básica, internacionalizar la estrategia y globalizar la estrategia".<sup>19</sup>

☛ **Desarrollo de una estrategia mercantil básica:** Cada uno de los negocios separables de una compañía necesita su propia estrategia básica. Entre los principales parámetros de la definición se incluyen los tipos de clientes a quienes se sirve y los tipos de productos y servicios que se ofrecen. Los productos y los servicios se pueden dividir en dos dimensiones: el tipo de necesidades que se va a satisfacer y la tecnología que se empleará para satisfacerla.

Una estrategia mercantil básica comprende los siguientes elementos:

---

<sup>19</sup>Keegan, Warren, Op. Cit 29

- Tipos de clientes a quienes sirve.
- Mercados geográficos que sirve.
- Fuentes principales de ventaja competitiva sostenible.
- Estrategia funcional para cada una de las actividades más importantes que agregan valor.
- Actitud competitiva; incluyendo la selección de competidores a quienes se debe hacer frente.

☛ **Internacionalizar la estrategia:** cuando un negocio se expande más allá de su mercado nacional, como el caso en estudio, tiene que internacionalizar su estrategia básica. El primer paso, y el más importante, es elegir mercados geográficos en los que va a competir. La selección de mercados plantea problemas difíciles (barreras al comercio, fuertes aranceles y cuotas y reglas sobre propiedad extranjera, lo mismo que de diferencias con el país de origen en materia de leyes, idioma, gustos y costumbres). Pero el resultado final es que, por lo

general, la compañía termina con estrategias y enfoques que tienen muchas diferencias de un país a otro. Estas diferencias pueden debilitar la posición mundial de costos y la calidad, las preferencias de los clientes y la eficacia competitiva de la compañía.

- ☛ **Desarrollo de una estrategia global:** para superar las desventajas creadas por la internacionalización, las compañías necesitan una estrategia de globalización que permita integrar y administrar para obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial. Aspectos de la estrategia que se deben globalizar. Los administradores pueden responder a esta pregunta analizando sistemáticamente las condiciones de la industria o los impulsores de la globalización industrial, evaluando los beneficios y los costos de la misma y atendiendo las distintas formas en que se puede utilizar una estrategia de globalización haciendo uso de las palancas de la estrategia global.

## **1.2. PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL**

Una estrategia global es multidimensional, y para formularla con objeto de crear un negocio mundial se requiere hacer elecciones a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas. Algunas de estas dimensiones determinan si la estrategia se inclina hacia el extremo multilocal del continuo o hacia el extremo global. Dichas dimensiones son cinco:

- **Participación de mercado**, que comprende la elección de países-mercados en los cuales negocian y el nivel de actividad, particularmente en cuanto a la participación de mercado.
- **Productos y servicios**, que incluye el grado en que un negocio mundial ofrece los mismos productos en todas partes o productos diferentes en los diversos países.
- **Localización de las actividades que agregan valor**, que comprende la decisión de dónde ubicar cada una de las actividades que forman la cadena total del valor agregado, desde investigación hasta producción y

servicio después de ventas.

- **Marketing**, que comprende el grado en que un negocio mundial utiliza las mismas marcas registradas, los mismos anuncios publicitarios y otros elementos de marketing en diferentes países.
- **Medidas competitivas**, que implica el grado en que un negocio mundial toma medidas competitivas en países individuales como parte de una estrategia global competitiva.

### **1.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Con una estrategia global se pueden lograr uno o más de cuatro categorías de beneficios: reducción de costos, calidad mejorada de productos y programas, más preferencia de los clientes y mayor eficacia competitiva.

La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar, e incluso por el aumento de personal. La globalización

también puede reducir la eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Además, cada uno de los impulsores de la estrategia global tiene sus desventajas particulares.

- La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte; y esto se debe a que cuando las compañías se internacionalizan, al principio ofrecen el mismo producto doméstico estándar, sin adaptarlo a otros países, y sufren las consecuencias.
- Un enfoque de estrategia global en lo tocante a participación de mercado puede acarrear la inconveniencia de un compromiso en determinado mercado.
- Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países. Esto es cierto cuando a la sucursal de un país se le pide que ataque a un competidor global



a fin de enviar una señal o de desviar de otro país recursos de ese competidor.

#### ***1.4. DIFICULTADES DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA ESTRATEGIA GLOBAL***

Ejecutar una estrategia es difícil; y si la estrategia es global, el problema se complica más aún por la diversidad de países y nacionalidades que hay que atender. Por otro lado, en muchos casos, una parte de la estrategia global no es tanto el contenido de ésta, sino la decisión de operar con un proceso administrativo globalmente integrado. En particular, para la globalización de la estrategia, a menudo se requiere que uno o más países abandonen las estrategias.

Por lo menos existen cuatro factores claves, organizacionales y administrativos que determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia global: la estructura organizacional, los procesos administrativos, las personas y la cultura.

## **2. LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

### **GLOBAL**

En lugar de seleccionar los mercados nacionales a base de su atractivo individual, los administradores deben considerar cómo se distribuye la participación en determinado país, los beneficios de la globalización y la posición competitiva del negocio.

Participar en mercados fuera del país de origen actúa como palanca, tanto para internacionalización (la expansión geográfica de actividades) como la globalización (integración global de la estrategia).

Pero en la modalidad de internacionalización, los administradores seleccionan los países a base del atractivo de cada uno aisladamente, mientras que, cuando se emplea como palanca de estrategia global, la participación de mercado implica seleccionar países a base de su contribución potencial a los beneficios de la globalización y a la posición competitiva global del negocio. Las mismas consideraciones se aplican para determinar a

qué nivel participar: principalmente la participación en el mercado -meta; y para determinar la naturaleza de la participación: construir una planta, hacer un contrato de asociación.

Los administradores pueden, desde luego, tomar decisiones de selección de mercados por una combinación de motivos, y así es como han creado muchas compañías multinacionales. No obstante, la clave está en reconocer que hay una diferencia entre las dos motivaciones y sus posibles consecuencias.

## *2.1. TIPOS DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GLOBAL.*

El criterio tradicional de ser internacional tiende a centrarse en el porcentaje de ingreso que obtiene un negocio fuera del país de origen y en el número de países en que participen; los informes anuales de corporaciones tanto estadounidense como europeas siempre presentan estos dos datos estadísticos. Pero esta información resulta poco útil si se considera la participación de mercado global desde un punto de vista de estrategia global.

Saber que un negocio recibe 50% de sus ingresos de fuera de su mercado local, no significa nada, si no se sabe cuál es el porcentaje del mercado global que está fuera del país de origen.

De igual forma, estar presente en diez países, entre los cuales están Estados Unidos, Japón y Alemania, es mucho más importante, en la mayor parte de las industrias, que estar presente en treinta países pequeños y poco desarrollados que no incluyan esos tres países.

Para alcanzar un nivel de participación se necesita: “una significativa participación en el mercado global, equilibrio razonable entre la extensión geográfica del negocio y la extensión del mercadeo, y presencia en países que sean mercados globalmente estratégicos”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Ibid, pág 75

## **2.2. PAÍSES SIN IMPORTANCIA GLOBAL.**

Así como no hay necesidad de penetrar en mercados menos importantes como parte de una estrategia global, si de todos modos ya se había entrado a esos mercados, o si se entra por razón de su atractivo individual, se pueden dejar por fuera del esfuerzo de integración global. Así pues, no hay necesidad de incluirlos al aplicar las cuatro palancas de la estrategia global de productos o servicios, actividades, marketing global y medidas globales competitivas; o se pueden dejar para último en el esfuerzo de globalización.

Además de la importancia global, existen otros factores que son necesarios tomar en cuenta al decidir, si un país debe integrarse o no a la estrategia global. Estos factores son: tamaño del mercado, posición competitiva, grado de propiedad y control de la sucursal, calidad de administración de la sucursal, y los beneficio, costos y riesgos del cambio.

### **2.3. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE PARTICIPAR EN EL MERCADO GLOBAL.**

Un enfoque global de participación en el mercado global ayuda a una compañía a alcanzar todas las categorías de beneficios globales: reducción de costos, mejor calidad, más preferencia de los clientes y mayor eficacia competitiva.

Un enfoque global de la participación también tiene una clara desventaja de comprometerse con un mercado más pronto más a fondo de lo que éste justifica de por sí. Por otra parte, cuanto más se maneje el negocio sobre una base globalmente integrada a través de muchos mercados geográficos, tanto más altos serán los costos de la coordinación. Los costos de coordinar en muchos países dependen en parte de las diferencias y de las barreras que existen entre ellos. Otras desventajas de la participación en el mercado global se origina al cruzar fronteras nacionales y en la pérdida de concentración en el cliente.

## **2.4. REGLAS PARA PARTICIPAR EN EL MERCADO GLOBAL**

Participar en los mercados que convienen y en el grado que conviene constituye el fundamento necesario para elegir una acertada estrategia global total. Los siguientes lineamientos resumen los criterios que caracterizan un enfoque global, más bien que multilocal, de la participación de mercado:

- Al elegir los países para entrar e invertir, los administradores tienen que basarse en la importancia estratégica global de esos mercados no menos que en su atractivo individual.
- Los países más estratégicos con frecuencia pueden ser los más costosos para crear en su mercado una preferencia significativa.
- Los administradores deben preocuparse en particular por los países sede de los grandes competidores globales, o de competidores globales en potencia.
- Al identificar mercados globalmente estratégicos los

administradores tienen que evaluar criterios múltiples, a veces opuestos. Por eso, elegir mercados en los cuales participan es un poco más complicado que guiarse por una regla simplista, como decir, que pertenece al trío de mercados de Estados Unidos, Europa y Japón.

- Distintos países pueden desempeñar diferentes papeles estratégicos como parte de una estrategia global total.
- Las alianzas y las operaciones conjuntas pueden ser una manera más rápida y más fácil de ganar participación en el mercado global, pero también debilitan el potencial para realizar una estrategia global totalmente integrada.

### ***3. CREACIÓN DEL MERCADEO GLOBAL***

El mercadeo global es la cuarta palanca de la estrategia que pueden emplear las compañías para globalizar su estrategia. Un negocio mundial hace marketing global cuando usa en distintos países el mismo o parecido enfoque o contenido para uno o más elementos de la mezcla de marketing; es decir, las mismas o



parecidas marcas, publicidad. Las compañías multinacionales se están valiendo cada vez más, y con mucho éxito, del mercadeo global.

Pero el mercadeo global no significa estandarización del proceso de marketing. Estandarizar la forma en que las filiales en cada país analizan su mercado y desarrollan planes de marketing es apenas una práctica multinacional, una manera de transferir destrezas y fijar las normas para la función de marketing.

Todo elemento de la mezcla de mercadeo es susceptible de globalización: diseño del producto, posicionamiento del producto y de la marca, marca registrada, empaque, precio, estrategia publicitaria, ejecución de la publicidad, promoción y distribución. Lo mismo que otras palancas de globalización, el marketing global también puede ser flexible.

Este puede variar también en cuanto a cubrimiento geográfico. Pocos son los programas de mercadeo global que se pueden aplicar en forma realista a todo el mercado mundial. Un elemento de marketing global puede ser global sin ser 100% uniforme en contenido o cubrimiento.

### **3.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

La creencia en cuanto a marketing internacional ha sido que las compañías multinacionales deben estandarizar el proceso más bien que su contenido. Pero los negocios mundiales pueden emplear un contenido de marketing global estandarizado con muy buenos resultados. Lo mismo que las demás palancas de la estrategia global, el marketing global, puede alcanzar una o más de las cuatro categorías principales de beneficios potenciales de la globalización: reducción de costos, mejoramiento de la calidad de productos y programas, más preferencia del consumidor y mayor eficacia competitiva.

Lo mismo que las demás palancas estratégicas, el mercadeo global parece contradecir el criterio común de hacer adaptaciones para los mercados locales. Los anales del marketing internacional abundan en historias de horror que se originan en insuficiente adaptación.

El marketing global no significa que se obligue a los filiales internacionales a emplear un programa doméstico. Por el contrario,

un programa global se debe diseñar teniendo en cuenta desde el principio las necesidades de los principales países en los cuales se va a emplear.

El segundo enfoque tiene sus propios peligros. En particular, se corre el riesgo de que el programa global sea el resultado de excesivo promediar o buscar el más bajo común denominador. Además, los que vayan a usar marketing global tienen que repasar los impulsores de globalización específicos de su industria.

### ***3.2. CUÁNDO, CÓMO Y DÓNDE EMPLEAR EL MERCADERO GLOBAL.***

El potencial de globalización de una industria afecta la decisión acerca de cuándo emplear marketing global. Los impulsores de mercado, como es natural, son los que le dan mayor ímpetu, aunque los de costo, los gubernamentales y los competitivos también producen cierto efecto.

- Impulsores del marketing global: todos los impulsores de mercadeo producen efectos importantes en el potencial

de usar el mercadeo global. Estos son: necesidades de los clientes, clientes y canales globales, marketing transferible.

- **Impulsores de costo:** cuanto más costoso sea desarrollar y producir programas de marketing, mayor será el incentivo para emplear el mercadeo global, que evita duplicaciones.
- **Impulsores gubernamentales:** si los gobiernos expiden reglamentación uniforme de marketing para una industria, se afecta grandemente al empleo del mismo. En un mercado importante, todos los elementos de la mezcla del mercadeo son susceptibles de reglamentación oficial.
- **Impulsores competitivos:** lo mismo que ocurre con las otras palancas de la estrategia global, puede ser importante igualar a los competidores a adelantarse a ellos, en el empleo de marketing global. Ser los primeros en usar marcas de fábricas globales es

probablemente una de las maneras más eficaces de tomarles la delantera a los competidores.

Descrito cuándo emplear el marketing global, corresponde ahora determinar, cómo emplearlo para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo. Cada uno de estos elementos recibe consideración especial en la globalización. Esto se puede sintetizar así:

<b>ELEMENTOS DEL MARKETING</b>	<b>CONSIDERACIONES PRINCIPALES EN LA GLOBALIZACIÓN</b>
▶ <b>PRODUCTO</b>	Comunidad de necesidades y usos de los clientes y de las normas técnicas nacionales.
▶ <b>POSICIONAMIENTO</b>	Semejanza de posición competitiva de los negocios, motivación de compras (ejemplos, atractivo psicológico, amor propio) y patrones de uso o consumo.
▶ <b>MARCA DE FÁBRICA</b>	Aceptación global o prestigio de la marca en el país de origen; importancia de tener un nombre que quiera decir algo; facilidad de pronunciación.
▶ <b>DISEÑO DEL EMPAQUE</b>	Cantidad de información que hay que comunicar; semejanza de condiciones de distribución (ejemplo, importancia del atractivo de la presentación); necesidad de diferenciarse de competidores locales; semejanza de patrones de uso y de sistemas de medidas; aceptabilidad de etiquetas multilingües.

▶ <b>PRECIO ABSOLUTO</b>	<b>Semejanza de niveles de precios de mercado, leyes, papel del precio, posición del negocio en cuanto a costo de mercancía entregada.</b>
▶ <b>ESTRATEGIA PUBLICITARIA</b>	<b>Semejanza de posición competitiva del negocio y de objetivos de mercado, de etapa del ciclo de vida del producto, y de motivación de compra.</b>
▶ <b>MEDIOS DE PUBLICIDAD</b>	<b>Disponibilidad de los medios deseados; ausencia de restricciones para su uso.</b>
▶ <b>PROMOCIÓN DE VENTAS</b>	<b>Ausencia de limitaciones legales o acostumbradas; semejanza de efectos de los incentivos.</b>
▶ <b>ENFOQUE DE VENTAS</b>	<b>Semejanza de la estructura de canales y de métodos y conducta de compras de los clientes.</b>
▶ <b>PERSONAL DE VENTAS</b>	<b>Importancia de experiencia técnica; aceptabilidad de extranjeros.</b>
▶ <b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>Semejanza de las necesidades de los clientes y de la infra-estructura de apoyo (ejemplo teléfonos para llamadas gratis).</b>

Fuente: Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. **Dirección estratégica**, 3ª edición, Prentice Hall, España, 1996, pág 159.

En relación a dónde aplicar el mercadeo global, no es necesario hacerlo en todos los países. En general una compañía puede lograr más beneficios aplicándolo en países grandes, porque serán mayores todas las categorías de beneficios: reducción de costos, más eficacia de los programas, más preferencia de los

clientes y mayor eficacia competitiva. Por otro lado, los mercados grandes tienden a ser más exigentes que los pequeños en materia de adaptaciones locales.

En los países pequeños, los clientes están más acostumbrados a productos y programas que no se han adaptado a ello y son más susceptibles de recibir influencias culturales de sus vecinos grandes.

En cambio, los clientes de los países grandes están mal acostumbrados por la importancia de su mercado.

### ***3.3. INVESTIGACIÓN PARA MARKETING GLOBAL***

El marketing global presenta una dificultad especial en cuanto a investigación de mercado. Para la buena práctica de marketing se requiere que los nuevos programas se sometan a cierta investigación para probar su eficacia probable. Por tropiezos potenciales de traducción (en el sentido más amplio, lingüísticos, culturales e institucionales) investigación es doblemente importante en el mercadeo internacional. Pero, al mismo tiempo, existe el peligro de

investigar demasiado o de hacer un tipo de investigación que no conviene.

En particular, probar un programa global directamente contra uno local puede dar por resultado que el local salga mejor librado en muchas de las pruebas. Pero esta investigación no puede examinar los beneficios estratégicos de un enfoque global unificado.

En resumen, si hay buenas razones para hacer marketing global, la investigación de mercados debe emplearse para averiguar cómo hacer que el programa global funcione mejor, pero no para compararlo con todos los posibles programas locales.

### 3.3.1. Problemas particulares de la investigación en marketing internacional.

Los investigadores de mercadeo internacional se enfrentan con problemas especiales y condiciones que hacen diferente su tarea de investigador de mercado nacional. Primero, en lugar de analizar un único mercado nacional, debe investigar muchos mercados nacionales. Cada mercado nacional tiene sus propias



características que deben reconocerse en los análisis; y para muchos países la disponibilidad de datos es limitada. Esta limitación es particularmente cierta en los países menos desarrollados donde los servicios de estadística e investigación son relativamente primitivos.

Existen cinco reglas que contribuyen a la preparación de informes de investigación para que sean herramientas efectivas para la gerencia.

☛ Antes de llevar a cabo una investigación, es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué información necesito? ¿Qué hacer con la información una vez se tiene?
- ▶ ¿Dónde puedo conseguir esta información? ¿Está disponible en archivos, biblioteca o conectada a una base de datos?
- ▶ ¿Por qué necesito esta información?
- ▶ ¿Cuándo necesito la información?
- ▶ ¿Qué costo tiene dicha información en dólares?

▶ ¿Cuál sería el costo de encontrar dicha información?

- ☞ Comenzar con la investigación de oficina. Usar la información que se tenga disponible en los archivos de la empresa, biblioteca, base de datos, asociaciones comerciales.
- ☞ Identificar el tipo de información que puede obtenerse de fuentes extranjeras. Si la información no se puede obtener en el país de origen, se puede encontrar en el extranjero, la regla general , es que entre más avanzado sea el país, mayor es la cantidad de información disponible.
- ☞ Saber dónde buscar. Si no se sabe, acudir a alguien que sí conoce. Embajadas, consulados, entre otros.
- ☞ No asumir que la información que se consiga es comparable o precisa. Comprobar todo. Hacer uso de sentido común y lógica para evaluar la comparabilidad y la precisión de la información obtenida de las fuentes extranjeras.

### **3.4. REGLAS PARA CREAR MARKETING GLOBAL**

En muchas formas el mercadeo es muy difícil de globalizar. Las mayores diferencias que hay entre los países son las actitudes y las conductas de los clientes, en las cuales los mercaderes tratan de influir. Por otro lado, muchos de los beneficios del marketing global pueden ser más sutiles que los de otros elementos de la estrategia global. Sin embargo, el empleo del mercadeo global puede integrar los esfuerzos mundiales de una organización en una forma más poderosa y visible que cualquier otro.

Por lo anterior, deben tenerse en cuenta las siguientes reglas:

- El marketing puede ser, y a veces debe ser, uniforme en contenido y proceso.
- Cada elemento de la mezcla de marketing tiene sus propias exclusivas oportunidades y limitaciones de uniformidad global.
- Los gerentes deben hacer un máximo esfuerzo de imaginación por idear programas de mercadeo global.

No deben sentirse limitados por las creencias convencionales sobre preferencias y por los prejuicios nacionales.

- Para poner a prueba los programas globales de marketing en comparación con alternativas nacionales es necesario tener cuidado para no subestimar ni sobreestimar las reacciones nacionales.
- Los gerentes nacionales de marketing deben recordar que fueron capacitados para buscar diferencias locales. Para crear marketing global con éxito se requiere reorientación, a fin de buscar semejanzas.<sup>21</sup>

### ***3.6. EL FUTURO DEL MARKETING GLOBAL***

Una de las más fascinantes y valiosas iniciativas en la tentativa humana es la capacidad de predecir los desarrollos futuros en base a pautas, tendencias y los factores subyacentes que se observan en

---

<sup>21</sup>Keegan, Warren. **Marketing Global, 5ª Edición, Prentice Hall, España, 1996, pág. 501.**

la actualidad. Estas predicciones son muy importantes como componentes para el proceso de planificación estratégico para las empresas tanto internacionales como nacionales.

► **La desafiante economía global.**

La economía mundial nunca ha estado tan en forma. Ha experimentado unos cambios revolucionarios a lo largo de los últimos cincuenta años. Tal vez el cambio más grande y más profundo es la aparición de mercados y competidores globales que de forma continua han desplazado a los competidores locales. Incluso, recientemente, el mundo estaba mucho menos integrado que hoy.

Los cambios continúan, a lo largo de la última década se han visto cinco importantes cambios.

- Los países más pobres del mundo, que siempre han sido pobres, se están enriqueciendo.
- Los movimientos de capital, en lugar del comercio, se han convertido en el impulso de la economía mundial.
- El antiguo modelo del ciclo comercial, que estipula que

conforme madura un producto, el emplazamiento de la producción tiene que trasladarse a los países de renta baja, ha sido revocado.

- La economía mundial está controlada. La macroeconomía de las naciones ya no controlan los resultados económicos en los países e incluso las grandes superpotencias como los Estados Unidos ya no pueden dictar a los países pobres cómo tienen que comportarse.
- La lucha que ha durado 75 años entre el capitalismo y el socialismo ha terminado. El rotundo éxito del sistema capitalista sobre el modelo comunista de control centralizado ha causado el derrumbamiento del comunismo, tanto para modelo para la organización de la actividad económica como para un ejemplo de ideología.

Estos singulares cambios son contrarios a la mayor parte de

la teoría económica, son de una importancia y significado importante para el gobierno y para los que practican los negocios. Estos profesionales no pueden esperar hasta que haya una nueva teoría.

#### ***4. ARGUMENTOS A FAVOR DE UN COMERCIO ABIERTO***

Los argumentos de carácter económico a favor de un sistema abierto basado en normas multilateralmente convenidas, son muy sencillos y se fundamentan en gran medida en el sentido común.

Todos los países, incluidos los más pobres, tienen activos - humanos, industriales, naturales y financieros- que pueden utilizar para producir bienes y servicios para sus mercados internos o para competir en el extranjero. Los países para obtener una ventaja competitiva se preparan mejorando lo que pueden producir a más escala. De igual forma sucede con las empresas que operan en el mercado local, pero el otro aspecto es el mercado mundial. La mayoría de las empresas están conscientes que entre más amplio el mercado, mayor potencial en el logro de escalas de funcionamiento

eficientes y acceso a un gran número de clientes. Es decir, las políticas comerciales liberales que permiten la circulación sin restricciones de bienes, servicios e insumos productivos multiplican los beneficios que reporta el producir productos de calidad con el mejor diseño y precio adecuado.

El éxito mundial no es algo estático. La competitividad en determinados productos puede pasar de una empresa a otra con cambios de mercados o apariciones de nuevas tecnologías que hace posible producir productos con mayores ventajas y más baratos.

"La historia y la experiencia revelan que países enteros que han gozado de una ventaja, por ejemplo, en el coste de la mano de obra o en recursos naturales pueden también perder competitividad en algunos bienes y servicios a medida que evolucionan sus economías".<sup>22</sup> No obstante, con el estímulo de una economía abierta, pasan a ser competitivas en otras esferas. Por lo general, es un proceso gradual. Si es permitido que el sistema de comercio funcione sin las limitaciones que representa el proteccionismo, las

---

<sup>22</sup>Barrios, Eduardo *La Globalización en los Servicios Hoteleros, Panamá, de 2000,*  
pág. 23



empresas podrán adaptarse ordenadamente y sin sacrificio y centrarse en los nuevos productos o nuevas esferas de producción.

Mientras que la protección contra las importaciones y las constantes subvenciones oficiales, conduce a la creación de empresas desmesuradas e ineficientes que suministran a los consumidores productos anticuados y carentes de atractivos. La protección y las subvenciones no evitan que se cierren fábricas y se pierdan puestos de trabajo. Si los gobiernos aplican esas políticas en el exterior, los mercados se contraen y la actividad económica mundial se reduce. Uno de los objetivos de la OMC es impedir esa contra productiva y destructiva trayectoria hacia el proteccionismo.

**CAPITULO III.**  
**APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE**  
**LA ENCUESTA**

## **A. INSTRUMENTO**

### **1. LA ENCUESTA**

Un cuestionario es un instrumento del método de investigación por encuesta. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. La encuesta puede ser aplicada por correo, teléfono y personalmente.

Para este estudio se utilizó un cuestionario directo estructurado; es decir, que las preguntas se formularon para todos los encuestados con las mismas palabras y en la misma secuencia. Se hizo de esta forma para controlar el sesgo en las respuestas, asegurando que los encuestados estén respondiendo exactamente las mismas preguntas.

Con el objeto de obtener la información que se desea y dándole seguimiento a los objetivos a medir, el cuestionario contiene 14 preguntas cerradas de opción múltiple, específicas del problema que se está investigando.

## **2. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA**

Los objetivos de la encuesta que se pretenden lograr a través de la aplicación de la misma son:

- 1. Medir las variables estrategia de mercado, calidad, precio y medios publicitarios como elementos esenciales para la elaboración de las estrategias para aumentar las ventas y mantenerse en el mercado, con motivo de la apertura de mercado.**
- 2. Evaluar, según los distribuidores locales, las oportunidades que tienen los Pollos Melo de incursionar y competir en el área del Caribe y Centroamérica.**
- 3. Detectar las estrategias de mercado que pueden aplicarse a los Pollos Melo para mantener una posición ventajosa en el mercado nacional con motivo de la globalización.**
- 4. Detallar cualitativa y cuantitativamente las opiniones que tiene la muestra de distribuidores, acerca de los Pollos Melo.**

### **3. DISEÑO Y REDACCIÓN DEL CUESTIONARIO**

Tomando en cuenta que la finalidad de la encuesta es averiguar la información que se necesita específicamente para alcanzar los objetivos de la investigación; se trató de redactarla de forma breve y sencilla de fácil comprensión, tratando de comunicar fácilmente la información al encuestado y de esa forma obtener el mayor número posible de respuestas. Las preguntas fueron cerradas para facilitar la codificación, tabulación, análisis, evaluación e interpretación de la información recopilada.

En este sentido se tomaron en cuenta los siguientes aspectos.

- Definición clara de cuál es la información deseada.
- Redacción de una serie de preguntas, que suscitaron las respuestas que se necesitan para el estudio.
- Se ordenaron en forma secuente y lógica las preguntas, para asegurarse en lo posible de que

carezcan de ambigüedades.

- Se trató en todo momento de que las preguntas fueran breves, para evitar confundir al encuestado.
- Se tuvo el cuidado de que las preguntas pudieran ser respondidas gracias a sus conocimientos y experiencias.
- Cada pregunta se refería a una variable.
- Las preguntas, salvo en muy pocos casos eran de selección simple y respuesta graduada.

### ***3.1. PRUEBA PILOTO***

Antes de aplicar la encuesta, se realizó una prueba piloto a 10 personas que reunían las características de la muestra a seleccionar con el objeto de detectar algunas fallas o problemas de comprensión del cuestionario. Una vez corregida se redactó el cuestionario final que se utilizó para el estudio.

## ***B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA***

### ***1. POBLACIÓN Y MUESTRA***

Al seleccionar las personas a encuestar, el investigador debe asegurarse de que sean auténticamente representativas de toda la población que es objeto de estudio.

Por ello, se tomó como población los Supermercados ubicados en la Ciudad de Panamá y que vendan en sus establecimientos los Pollos Melo. En dichos lugares de expendio se entrevistaría a los Jefes de Compra o Asistentes de Supermercados que son los responsables de comprar la carne de pollo, llevar un inventario de entrada y salida, conocen de mercadeo y del movimiento de las diversas marcas de Pollos que se venden en el lugar. Los Supermercados fueron: Super 99, El Rey, Casa de la Carne, Xtra, El Machetazo, Price Costco, El Milagro y Riba Smith.

Para conocer la cantidad de personas que estarían capacitados, dispuestos y autorizados para dar la información que se necesitaría, se realizó una lista de los supermercados con sus respectivos Jefes de Compras o Asistentes de Supermercados,

ubicados en el Centro de la Ciudad de Panamá. Luego se les contactó por teléfono, dando como resultado 80 personas. De allí, se tomó como muestra 54 personas. Para conocer el margen de error que tendría la muestra seleccionada, se utilizó la fórmula del Universo finito, (se conoce la cantidad del universo) con un nivel de confianza de 95% . A continuación la fórmula.

### *1.1. Margen de Error*

Se utiliza la fórmula del universo finito, para conocer el margen de error. Esta fórmula se tomó del libro de Metodología de la investigación para Publicidad y R.P., de la Prof. M. Rodríguez.

Datos:

N = Población 80.

n = Muestra 50.

P = 80% Probabilidad de que se dé el evento.

q = 20 % Probabilidades que no se dé el evento.

nc = Nivel de confianza 95% = 4

s<sup>2</sup> = margen de error = ?



Las probabilidades se obtuvieron con la prueba piloto realizada a los distribuidores, la pregunta clave para obtener las probabilidades decía: Tienen los Pollos Melo calidad exigida para ser exportados, las respuestas fueron: 80% afirmó que sí y 20% contestó no.

$$S^2 = \sqrt{\frac{[(nc(pq)(N-n))] }{n \quad N-1}}$$

$$S = \sqrt{\frac{4(80 \times 20)}{80} \quad \frac{(80 - 54)}{80 - 1}}$$

$$S = \sqrt{\frac{6400}{80} \quad \frac{26}{79}}$$

$$S = \sqrt{(80 \times 0.32911)}$$

$$S = \sqrt{26.329}$$

$$S = 5.13\%$$

Como se puede observar el margen de error fue de 5.13%, que es un porcentaje aceptado en los estudios de mercados.

## **2. CLASE DE MUESTREO**

Con el objeto de que la muestra fuera representativa y todos tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados, se utilizó el muestreo probabilístico simple al azar. Para ello, se enumeraron los nombres de los Jefes de Compras o Asistentes que serían entrevistados en los Supermercados que forman parte del universo y utilizando una tabla aleatoria se escogieron los 54 que representan la muestra.

## **3. PROCEDIMIENTO**

Para la administración del cuestionario se siguieron los siguientes pasos.

- Redacción del cuestionario y aplicación de la prueba piloto.
- Corrección y elaboración del cuestionario final.
- Enumeración de los Supermercados y de las personas a encuestar para seleccionar la muestra.

- Solicitud de permiso por medio de carta a los Supermercados donde se aplicaron las encuestas.
- Entrenamiento a los dos encuestadores que aplicarían el cuestionario.
- Para evitar errores y aclarar alguna pregunta el cuestionario era llenado por los entrevistadores quienes formulaban las preguntas a los entrevistados.
- La encuesta se aplicó del 16 de junio al 8 de julio de 2000.
- Se clasificaron las encuestas y se les hizo el análisis crítico.
- Se codificaron y tabularon en computadora los resultados utilizando el programa de estadística Excel.

#### **4. LIMITACIONES**

Como todo estudio, es muy difícil por más que se controle y se tenga una buena logística evitar tener errores, siempre se presentan algunos problemas que en muchos casos están fuera del control del investigador.

Una limitación fue el tiempo, la aplicación de la encuesta tomó más tiempo del que se tenía estipulado, esto se dio porque la distancia de un supermercado a otro es muy grande. Además se tuvo que ir varias veces a un mismo lugar porque la persona indicada para contestar el cuestionario no se encontraba o estaba en reunión o ocupado atendiendo sus responsabilidades.

En algunos casos, a pesar de que se les habían enviado carta con anterioridad, los Jefes de Compras o Asistentes de Supermercados mostraron cierta resistencia para proporcionar la información. No obstante, se recopilaron los datos de la muestra indicada, necesarios para medir los objetivos del cuestionario y del estudio.

## ***C. RESULTADOS E INDICADORES***

### ***1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS***

Tabulados los resultados se procederá a presentar el análisis de los resultados de los datos obtenidos en la encuesta, en forma cualitativa (descripción de los cuadros) y cuantitativa (cuadros y gráficas) apoyados en las estadísticas.

Se considera oportuno aclarar que algunos cuadros muestran mayor cantidad o frecuencia de la muestra seleccionada (54), debido que hubo preguntas donde los encuestados podían seleccionar más de una opción.

A continuación se presentan los cuadros con sus respectivas descripciones.

## CUADRO No. 1

## SUPERMERCADOS DONDE SE APLICARON LAS ENCUESTAS

SUPERMERCADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Super 99	18	33.3
Supermercados El Rey	15	27.8
Supermercado Casa de la Carne	6	11.1
Supermercados Xtra	5	9.3
Supermercados El Machetazo	3	5.6
Price Costco	3	5.6
Supermercados El Milagro	2	3.7
Supermercados Riba Smith	2	3.7
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

Como se puede observar, este cuadro indica la cantidad de Supermercados que formaron parte de la muestra y donde se aplicó la encuesta. Los Supermercados Super 99 y El Rey representan una mayor cantidad de encuestados porque se incluyeron varios y se encuestaron más Jefes de Compras, pues cada super tiene más de un comprador de carne de pollo.

**CUADRO No. 2**  
**PRINCIPALES MARCAS DE POLLO QUE DISTRIBUYE**

MARCAS DISTRIBUIDAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Dorado	54	33.3
Melo	54	33.3
Toledano	54	33.3
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

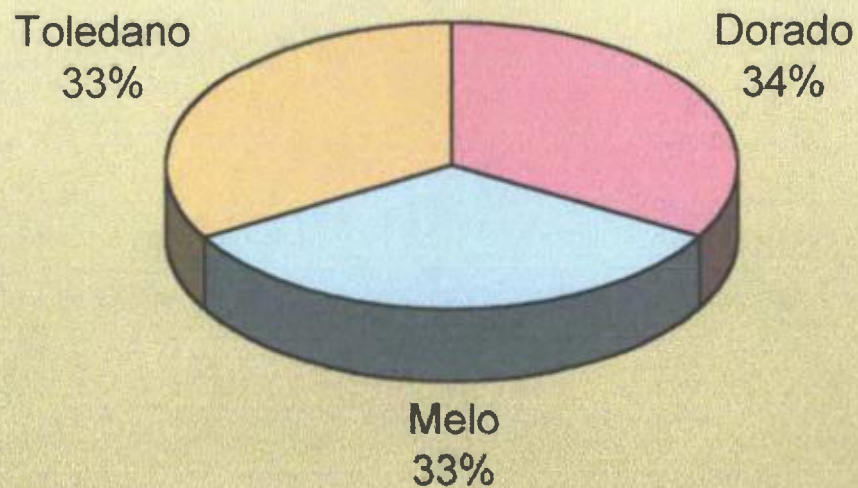
Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

Como uno de los objetivos del estudio es determinar la posición real del Producto en estudio (Pollo) en el mercado; con miras a incursionar en otros mercados a nivel internacional (Centro América y el Caribe); se tomó como referencia las tres marcas principales que mejor se venden en el mercado.

Estas marcas son : Dorado, Toledano y Melo, marcas que se distribuyen en todos los Supermercados que fueron seleccionados para la muestra, como muestra el cuadro.

# Gráfica N° 1

## Porción del mercado por marca de pollo



Fuente: Investigación del autor



**CUADRO No. 3**  
**MARCA QUE MEJOR SE VENDE**

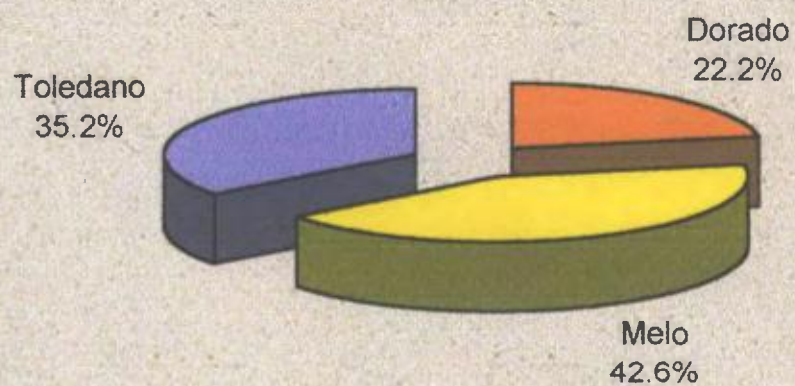
MARCA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Dorado	12	22.2
Melo	23	42.6
Toledano	19	35.2
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

A pesar de que las tres marcas de pollo se venden en todos los locales seleccionados, este cuadro pone de manifiesto que la marca Melo es la que se vende más, marcó un 42.2%, en segundo lugar la marca Toledano con un 35.2% y con un 22.2% Dorado.

## Gráfica N° 2

### Marca que mejor se vende



Fuente: Cuadro N° 3.

## CUADRO No. 4

## PRESENTACIÓN DE POLLO MAS VENDIDA

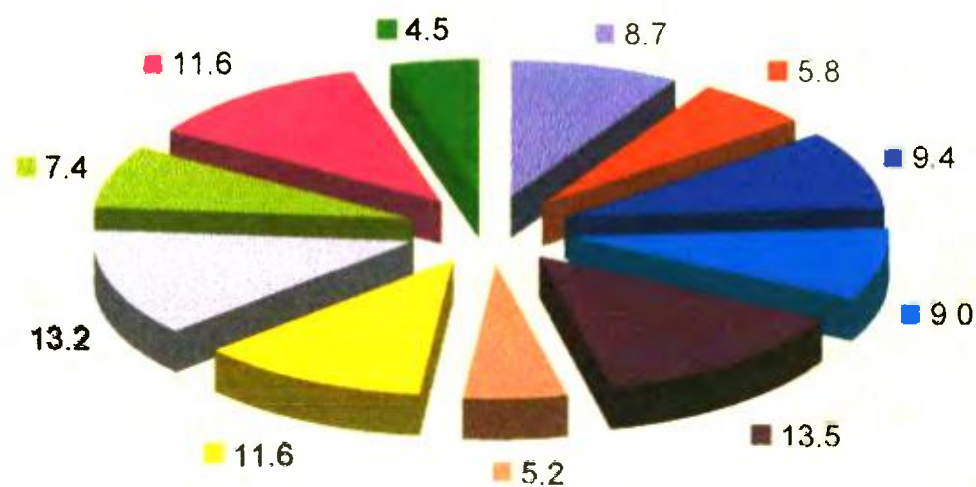
PRESENTACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entero redondo	27	8.7
Picado	18	5.8
Medio	29	9.4
Muslo	28	9.0
Encuentro	42	13.6
Encuentro deshuesado	16	5.2
Muslo-encuentro	36	11.6
Pechuga	41	13.2
Pechuga deshuesada	23	7.4
Alas	36	11.6
Pescuezo	14	4.5
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

Con relación al producto empacado que más se vende, los encuestados opinaron que la presentación que más se vende es el encuentro con un 13.6%, en su orden le sigue la pechuga con un 13.2%, muslo - encuentro y alas con 11.6%, le sigue el medio pollo en un 9.4%, muslo con 9%, entero redondo con 8.7%, y así sucesivamente en último lugar el pescuezo.

De lo anterior se infiere, que el Panameño consume bastante las partes oscuras del pollo, pues el encuentro y muslo encuentro obtuvieron un porcentaje alto en relación a la pechuga y la pechuga deshuesada. También llama la atención que las pechugas y los encuentros deshuesados obtuvieran porcentajes bajos, pues según nuestro criterio, éstos dos tipos de empaques eran los que mayor venta tenían, debido a que son los más solicitados por los restaurantes de primera línea que se encuentran en nuestro medio.

## Gráfica N° 3 Venta de Partes de Pollo



Fuente: Investigación del autor

Entero redondo	Picado	Medio
Muslo	Encuentro	Encuentro deshuesado
Muslo encuentro	Pechuga	Pechuga deshuesada
Alas	Pescuezo	

**CUADRO No.5**  
**ESTRATEGIA DE MERCADEO QUE GENERA MAYORES NIVELES DE**  
**VENTAS A NIVEL DE SUPERMERCADO**

ESTRATEGIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Promociones de ventas	21	10.4
Buen servicio por parte del personal	9	4.5
Calidad de productos	24	11.9
Publicidad	27	13.4
Facilidades físicas	31	15.3
Marca	30	14.9
Presentación del producto	32	15.8
Imagen empresarial	28	13.9
Otros	--	----
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

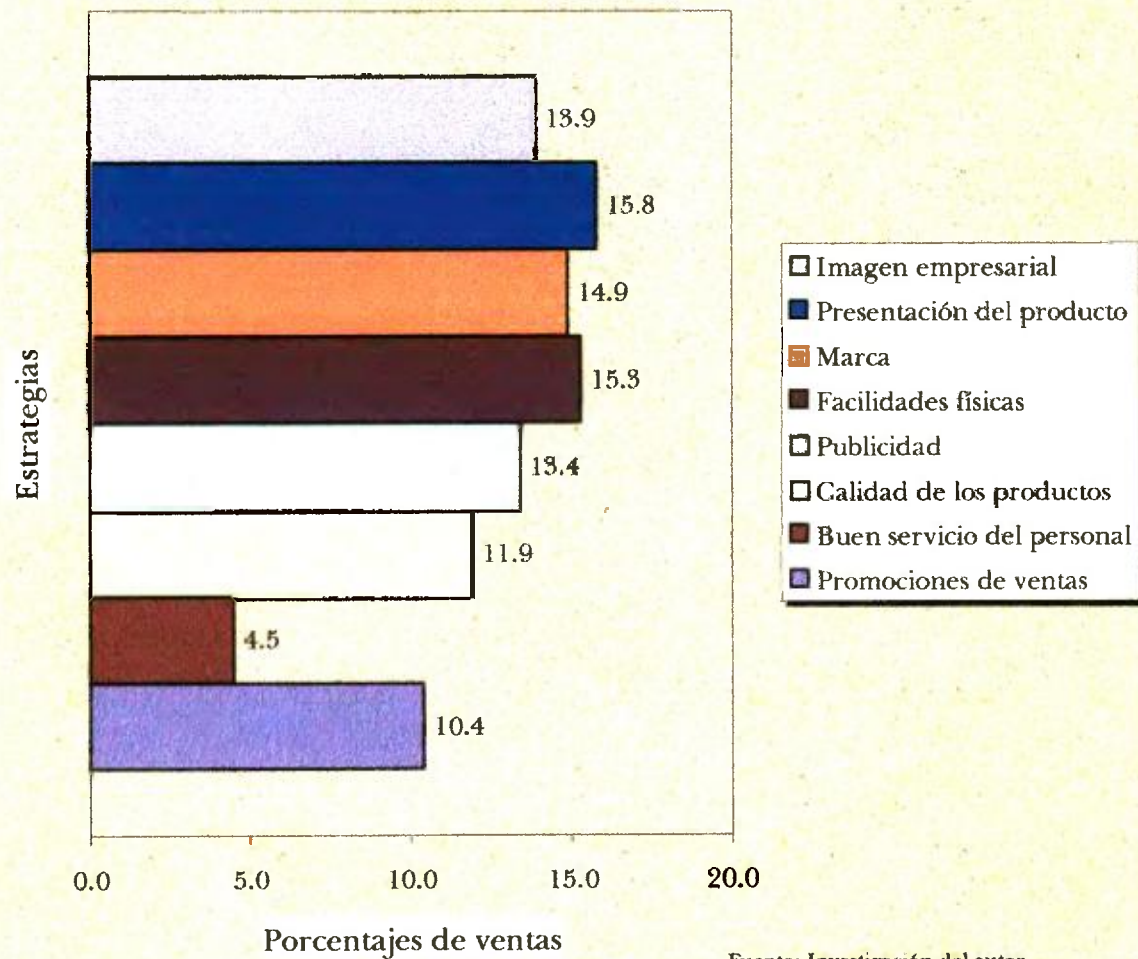
Referente a la estrategia de mercadeo que genera mayores niveles de ventas, el cuadro indica que la presentación del producto ocupa el primer lugar con un 16%, en segundo lugar las facilidades físicas con un 15.3%, seguido la marca con 14.9%, la imagen empresarial con 13.9%, con una diferencia insignificante le sigue estrategia publicitaria 13.4%, con un 11.9% calidad del producto, con el 10.4% promociones de ventas y finalmente buen servicio personal con un 4.5%.

Es importante destacar que los encuestados les interesa mucho la estrategia de presentación del producto, el lugar donde está colocado el producto en las neveras y la imagen que tiene la empresa de donde procede el producto.

De allí, se puede inferir que no hay lugar a dudas que la forma en que se presentan los productos, juega un papel trascendental en la comercialización de los mismos. Por lo tanto, estamos totalmente de acuerdo, ya que por la vista se alimenta el alma.

### Gráfica N° 4

## Estrategias de mecadeo que generan mayores niveles de ventas en supermercados





**CUADRO No. 6**  
**MÉTODOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS QUE GENERAN MAYORES**  
**INDICES DE VENTAS**

ACTIVIDAD PROMOCIONAL	CANTIDAD	FRECUENCIA
Reducción de precios	45	38.8
Degustaciones	23	20.4
Premios	12	10.6
Cupones de descuento	16	14.2
Concursos y rifas	17	15.0
Otros	--	----
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100</b>

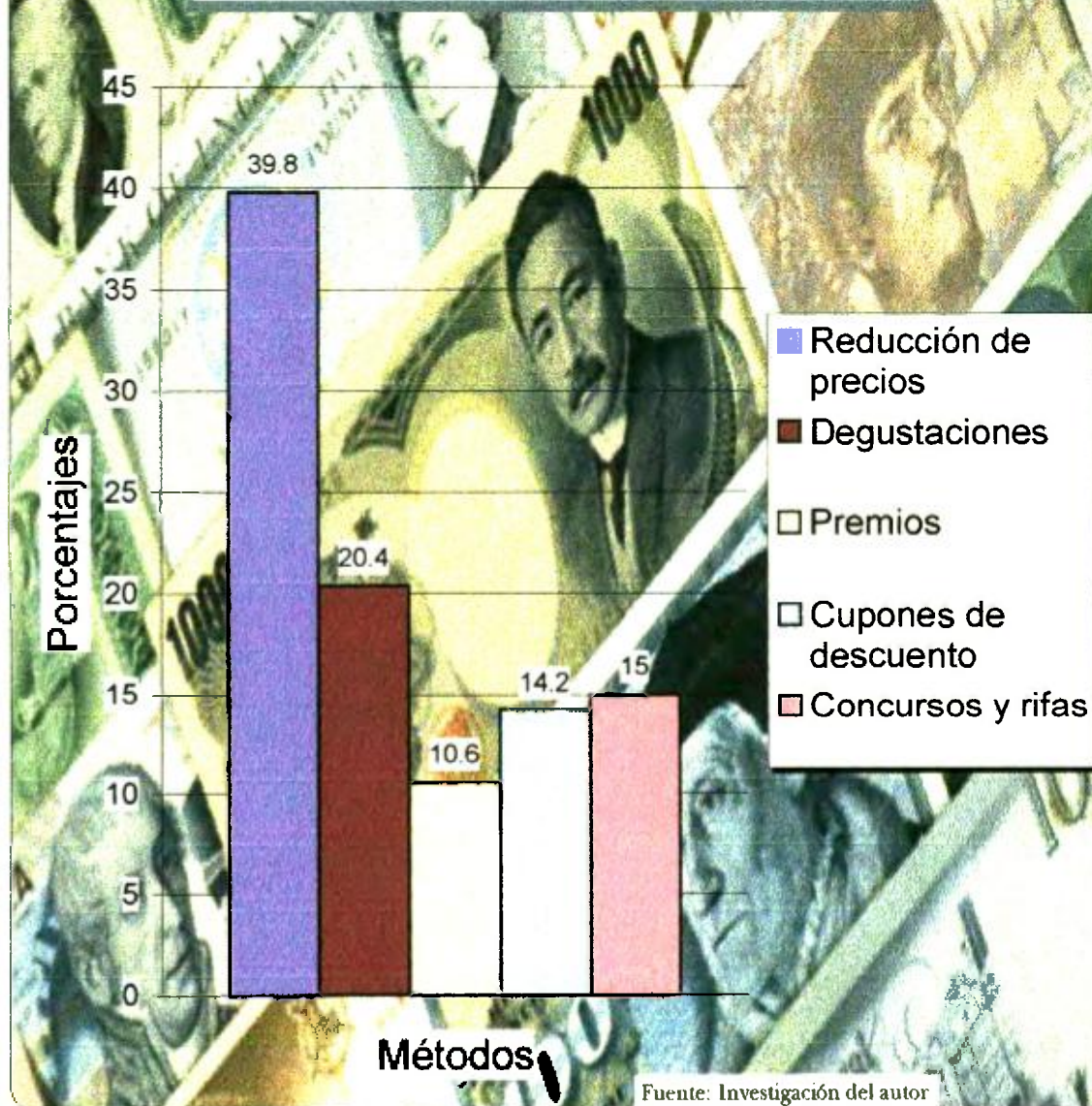
Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

En relación a los métodos promocionales que generan mayores índices de ventas, se puede observar que la reducción de precios juega un papel preponderante tal como lo manifestó el 40%, en segundo lugar las degustaciones con el 20%, los concursos y rifas con el 15%, el 14% argumentó que los cupones de descuentos y el 11% los premios en último lugar, de acuerdo al cuadro No. 6.

Llama la atención los concursos y rifas, los cupones de descuento y los premios; por cuanto no he advertido estos métodos

promocionales en este tipo de producto. Sin embargo, no cabe dudas que el porcentaje en conjunto es considerable (40%), porcentaje que bien vale tomarlo en consideración, para futuras estrategias.

### Gráfica N° 5 Métodos de promoción que generan mayores índices de ventas



**CUADRO No. 7**  
**CALIDAD DE LOS PRODUCTOS MELO**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	13	24.0
Buena	28	51.9
Regular	11	20.4
Mala	2	3.7
Pésima	---	---
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

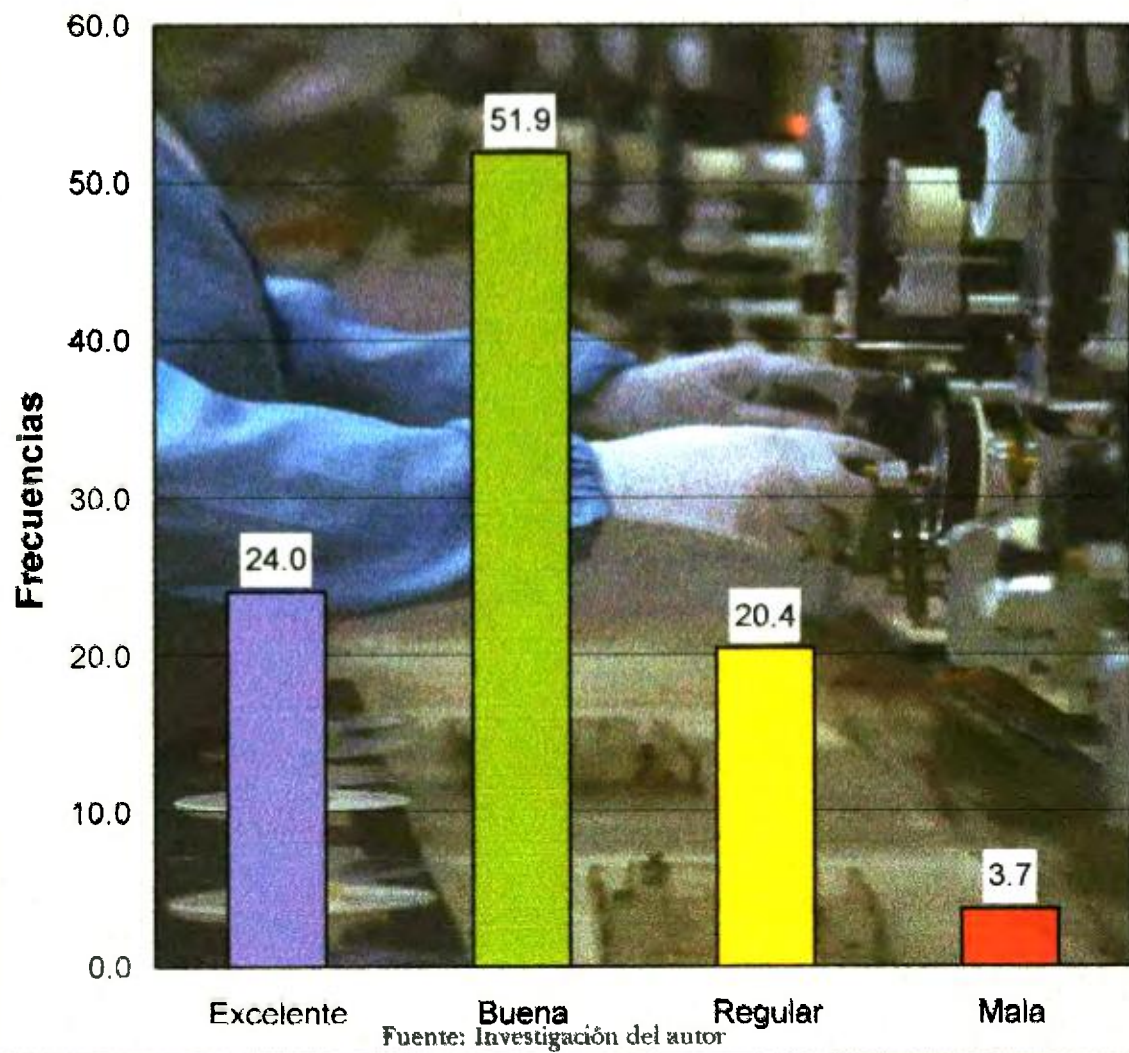
En cuanto a los productos Melo, y en particular a la calidad de éstos, de acuerdo al cuadro No. 7, el 24% de los encuestados indicó que es excelente, el 51.9% que es buena, el 20.4% que es regular y un exiguo 3.7% manifestó que era mala.

De ello se puede inferir que el mercado está consciente de lo que consume, quizás ello se deba a la imagen que ante habíamos comentado en el cuadro No. 5, y que por algo el Grupo Melo cumplió 50 años de estar en el mercado ofreciendo la mejor tecnología a nivel

**de Centroamérica, América del Sur y el Caribe.**

**Lo anterior es consecuencia de que la División de Alimentos y Producción cuenta con una granja experimental, en donde se han realizado y publicado más de 140 experimentos, muchos de los cuales han sido reproducidos a nivel internacional, convirtiéndolo en un importante centro de investigación avícola en condiciones tropicales.**

**Gráfica N° 6**  
**Calidad de los productos Melo**



**CUADRO No.8**  
**PRECIOS DE LOS PRODUCTOS MELO**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Más baratos	3	5.6
Igual que la competencia	29	53.7
Más caros	22	40.7
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

Con respecto a los precios de los productos Melo, los encuestados indicaron que son iguales a la competencia 53.7%, mientras que el 40.7% señala que son más caros y un 5.6% dijo que son más baratos.

Si bien en el cuadro anterior se dijo que la calidad de los productos va de buena a excelente (75.9) y que la empresa cuenta con la tecnología más avanzada, no es cierto que los productos sean más baratos. No obstante, la empresa está consciente de ello, pero el argumento utilizado por la empresa es que en el año 1998, el país entró a formar parte de uno de los retos que demanda la

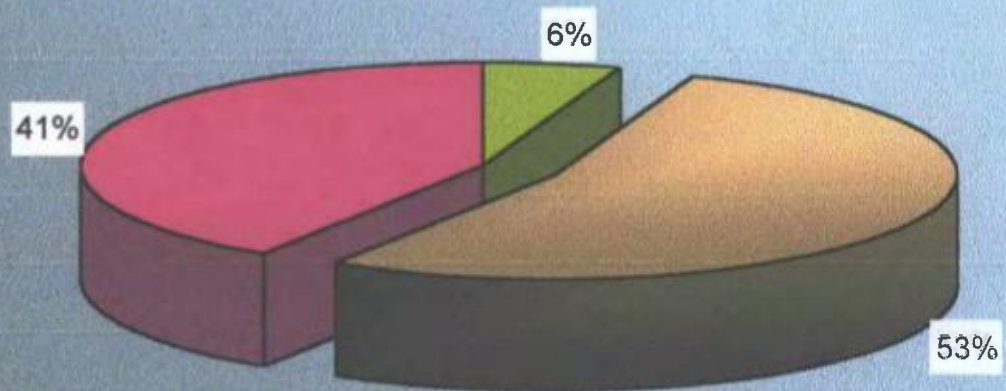
**globalización de la economía para la industria avícola panameña.**

**Ello implicó que todas las acciones llevadas a cabo están orientadas a maximizar la productividad y calidad. Por tanto, no es consecuente bajar los precios sacrificando la calidad.**



## Gráfica N° 7 Precio de los productos Melo

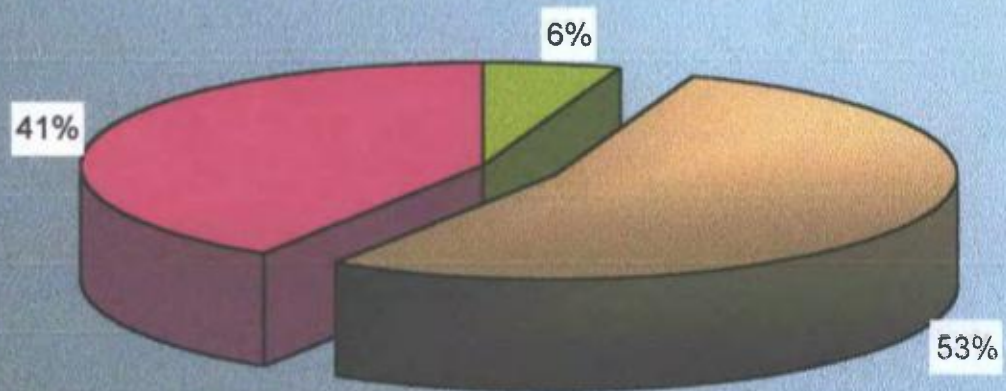
■ Baratos ■ Igual a la competencia ■ Caros



Fuente: Investigación del autor

## Gráfica N° 7 Precio de los productos Melo

■ Baratos ■ Igual a la competencia ■ Caros



Fuente: Investigación del autor

Con el objeto de establecer qué tan efectivos son los medios publicitarios utilizados por el Grupo Melo, S.A, para dar a conocer sus productos, el 88.9% de los encuestados señaló que eran efectivos; mientras que el 11.1% restante respondió lo contrario.

Lo que podría significar, que según los encuestados El Grupo Melo, S.A. está utilizando los medios adecuados para difundir la publicidad de sus productos.

**CUADRO No. 11**  
**MEDIO PUBLICITARIO MAS EFECTIVO PARA PROMOCIONAR LOS**  
**PRODUCTOS MELO, S.A.**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Televisión	18	22.2
Radio	9	11.1
Periódicos	35	43.2
Revistas	19	23.5
Otros	----	---
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

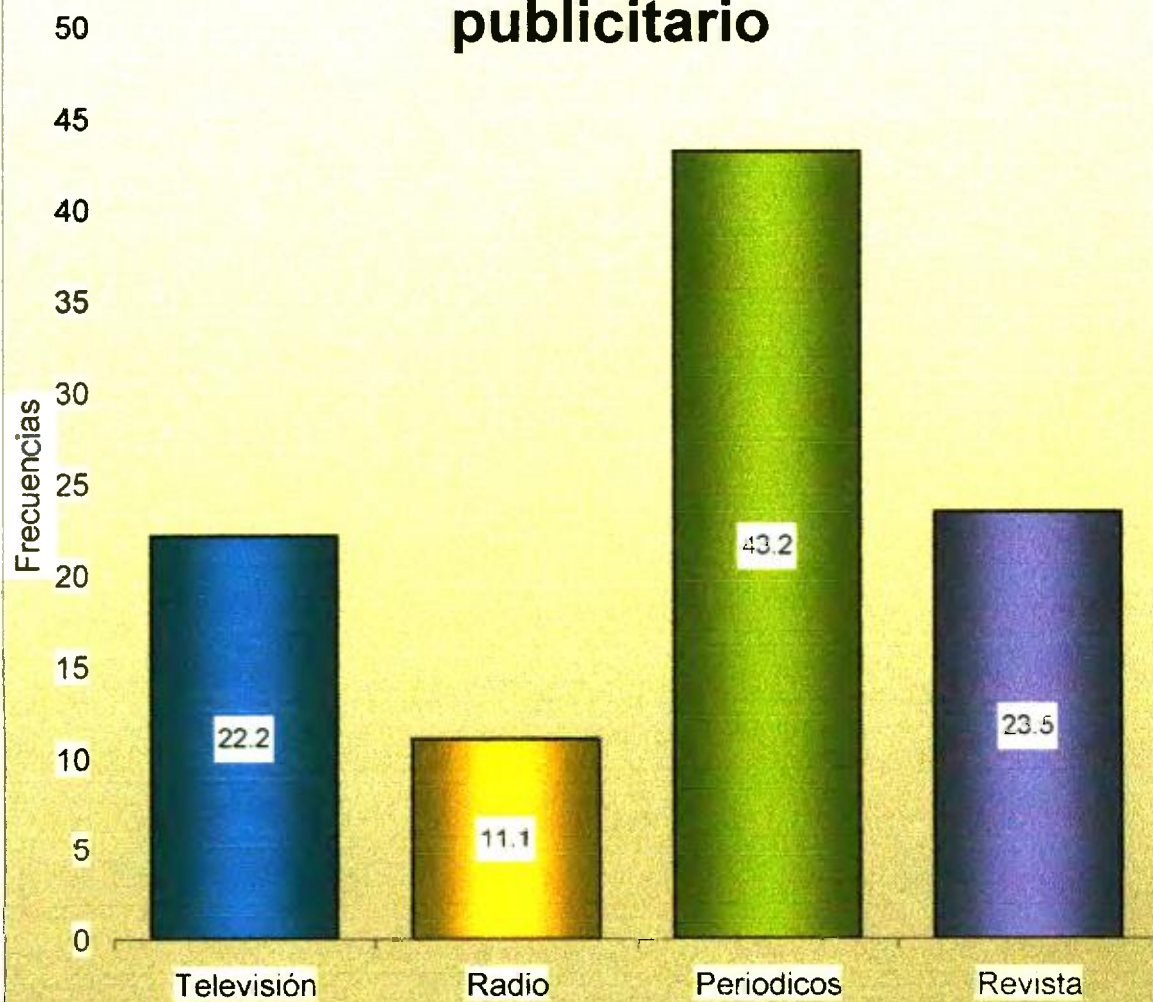
Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

Profundizando más en los medios, se les preguntó a la muestra, cuál medio era más efectivo para publicitar los productos Melo, respondiendo el 43.2% los periódicos, 23.5% las revistas, 22.2% la

televisión y el 11.1% la radio.

Tales relaciones guardan congruencia con la realidad del mercado panameño, en cuanto a este tipo de producto. Sin embargo, llama la atención el porcentaje que refleja la radio, porque no se usa mucho para promocionar estos productos. Las revistas y periódicos si son usados con frecuencia, por que la tendencia es la de ofrecer recetas de pollos a los consumidores y por ende estos medios resultan excelente para ello. La televisión por sus características también es muy utilizada para la promoción de los productos Melo.

## Gráfica N° 8 Efectividad del medio publicitario



Fuente: Investigación del autor

**CUADRO No. 12**  
**CONSIDERACIÓN DE LOS POLLOS MELO,**  
**PARA LA EXPORTACIÓN**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	41	75.9
NO	13	24.1
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

Según este cuadro, el 75.9% manifestó que los productos Melo, en particular el pollo, sí reúnen la calidad y precio requerido para incursionar en otros mercados a nivel internacional y competir eficazmente. Sin embargo el 24.5% afirmó lo contrario.

Lo anterior se desprende obviamente, porque para dar una respuesta objetiva a esta pregunta, se requiere no sólo contar con la experiencia que se adquiere con la práctica, sino tener conocimiento de marketing tanto a nivel interno como a lo externo del país, características estas que reunían los encuestados pues eran los Jefes de Distribución de las Cadenas de Supermercados encuestados.

Se considera que un 75.9% es una respuesta muy significativa para la Empresa Melo que deberá tomar en cuenta al momento de tomar la decisión de exportar sus pollos.

**CUADRO No. 13**  
**LOS PRODUCTOS MELO PUEDEN INCURSIONAR EN OTRAS ÁREAS**  
**COMO EL CARIBE, CENTROAMÉRICA Y SURAMÉRICA.**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	51	94.4
NO	3	5.6
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

En función a lo anterior se incluyó en el cuestionamiento, las áreas específicas en las que se pudiese incursionar. Dando como resultado que un 94.4% considera posible que el Grupo Melo, S.A., incursione en las áreas del Caribe, Centroamérica y Sudamérica; el 5.6% por su parte, dijo que no.

Se piensa que dada la tecnología utilizada por la empresa (la más moderna del área), ser considerados como los pioneros en el

negocio avícola (transformación de pollos en productos alimenticios: nuggets, salchichas y hamburguesas) en Latinoamérica, y aparte de esto, más de 50 años en la actividad; son credenciales suficientes para augurarle éxito.

**CUADRO No. 14**  
**LA GLOBALIZACIÓN COMO NUEVA ESTRATEGIA, PUEDE BENEFICIAR A**  
**LA INDUSTRIA AVÍCOLA PANAMEÑA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	39	72.2
NO	15	27.8
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

Muchas fuerzas están impeliendo a las empresas de todo el mundo a globalizarse. ¿Pero qué significa esto? Convertir una colección de negocios nacionales en uno solo negocio mundial con una estrategia global integrada. Esto es uno de los retos más serios para los administradores de hoy. Sin embargo, poder desarrollar y



poner en práctica una estrategia global eficaz es la prueba de fuego de una compañía bien administrada.

En este sentido, al cuestionar a los encuestados si la estrategia de globalización podría beneficiar a la industria avícola del país, el 72.2% dijo que sí; mientras que el 27.8% manifestó lo contrario.

El solo hecho de que todo lo que sucede en el universo representa cambios, obviamente que el mundo de los negocios no es la excepción. De allí, hay que aceptar cambios y modernizarse, sino se quiere que el negocio desaparezca.

Adicional, cabe advertir que una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países. No obstante, una estrategia global no se debe equiparar con ningún elemento particular: productos estandarizados o un mercado mundial o una red manufacturera global; por el contrario, debe ser una combinación flexible de muchos elementos.

## **D. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS**

Para la validación de las hipótesis plateadas se utilizará el estadígrafo, Proporción z, que es el indicado para la comprobación de hipótesis descriptivas. Para aceptar o rechazar las hipótesis, " se toma como base 1.96 (nivel alfa expresado en una puntuación "z"),. Si el valor de la "z" calculada " es mayor o igual " a 1.96, se acepta la hipótesis de investigación (Hi) y si es menor, se rechaza (Hi) y se acepta la hipótesis nula (Ho)".<sup>23</sup>

A continuación se presentan las hipótesis.

Hi: Más del 60% de los distribuidores consideran que los Pollos Melo tienen una buena calidad en relación a los pollos nacionales y extranjeros.

Ho: Menos del 60% de los distribuidores consideran que los Pollos Melo tienen una buena calidad en relación a los pollos nacionales y extranjeros.

---

<sup>23</sup>Hernández, Sampieri, R y Otros. Op. Cit. Pág. 386.

Para realizar el estadígrafo para la validación de esta hipótesis, se utilizan los resultados obtenidos en el cuadro N° 12 de la encuesta aplicada a los Jefes de Copras y Asistentes en los supermercados.

**CUADRO No. 12**  
**CONSIDERACIÓN DE LOS POLLOS MELO,**  
**PARA LA EXPORTACIÓN**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	41	75.9
NO	13	24.1
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

A continuación la fórmula utilizada:

Po. 60 % = Probabilidad en % propuesta en la hipótesis.

P1. 75.9 % = Probabilidad en % positiva obtenida en la pregunta relacionada con la hipótesis en la encuesta.

P2. 24.1 % = Probabilidad en % negativo obtenida en la pregunta relacionada con la hipótesis en la encuesta.

n = 54 Muestra encuestada.

Estos porcentajes se transforman en proporciones, quedando así:

$$\begin{aligned} P_0 &= .60 \\ P_1 &= .759 \\ P_2 &= .241 \end{aligned}$$

$$Z = \frac{P_1 - P_0}{\sqrt{\frac{(P_1)(P_2)}{n}}}$$

$$Z = \frac{.759 - .60}{\sqrt{\frac{(.759)(.241)}{54}}}$$

$$Z = \frac{.159}{\sqrt{\frac{0.182919}{54}}}$$

$$Z = \frac{.159}{\sqrt{0.003738889}}$$

$$Z = \frac{.159}{0.058201279}$$

$$z = 2.73$$

Como la z calculada (  $z = 2.73$  ) es mayor a 1.96, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, es decir, que los distribuidores consideran que los Pollos Melo tienen una buena calidad en relación a los pollos nacionales y extranjeros.

**A continuación la validación de las segundas hipótesis presentadas:**

**Hi: Más del 75% de los distribuidores de los Pollos Melo consideran que la estrategia de incursionar en los mercados de área del Caribe, Centroamérica y Sudamérica puede ser positiva para la Empresa.**

**Ho: Menos del 75% de los distribuidores de los Pollos Melo consideran que la estrategia de incursionar en los mercados del área del Caribe, Centroamérica y Sudamérica puede ser positiva para la Empresa.**

**Para realizar el estadígrafo proporción z se utilizó el cuadro N° 13 de la encuesta aplicada en este estudio. A continuación el cuadro.**

**CUADRO No. 13**  
**LOS PRODUCTOS MELO PUEDEN INCURSIONAR EN OTRAS**  
**ÁREAS COMO EL CARIBE, CENTROAMÉRICA Y**  
**SUDAMÉRICA.**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	51	94.4
NO	3	5.6
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los Distribuidores de Pollo Melo en junio, 2000.

La fórmula:

Po. 75 % = Probabilidad en % propuesta en la hipótesis.

P1. 94.4 % = Probabilidad en % positiva obtenida en la pregunta relacionada con la hipótesis en la encuesta.

P2. 5.6 % = Probabilidad en % negativo obtenida en la pregunta relacionada con la hipótesis en la encuesta.

n = 54 Muestra encuestada.

Estos porcentajes se transforman en proporciones,  
quedando así:

$$\begin{aligned} P_0 &= .75 \\ P_1 &= .994 \\ P_2 &= .56 \end{aligned}$$

$$Z = \frac{P_1 - P_0}{\sqrt{\frac{(P_1)(P_2)}{n}}}$$

$$Z = \frac{.944 - .75}{\sqrt{\frac{(.944)(.56)}{54}}}$$

$$Z = \frac{.194}{\sqrt{\frac{0.52864}{54}}}$$

$$Z = \frac{.194}{\sqrt{0.00978962963}}$$

$$Z = \frac{.194}{0.098942557}$$

$$z = 1.96$$

Como la z calculada ( z = 1.96 ) es igual 1.96 ( nivel alfa expresado en una puntuación z ), se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, es decir, que los distribuidores

de los Pollos Melo consideran que la estrategia de incursionar en los mercados de área del Caribe, Centroamérica y Sudamérica puede ser positiva para la Empresa.



**CAPITULO IV.**  
**ESTRATEGIAS DE**  
**MERCADEO PARA LOS**  
**POLLOS MELO**

## ***A. ANÁLISIS DE FODA DE LOS POLLOS MELO CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA.***

Las empresas para desarrollar planes y estrategias de mercadeo tienen primero que conocer, analizar y evaluar su entorno y la realidad de su empresa o productos en el mercado, para así, pronosticar el éxito que puedan tener en el mismo. De allí que en este estudio se presenten las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la carne de Pollo Melo. Esta descripción se hace tomando en cuenta la realidad y la competencia que tiene el Pollo Melo en la actualidad en el mercado.

### ***1. FORTALEZAS***

Son las fuerzas que presenta el Pollo Melo en su entorno comercial.

- ▶ La alta calidad y frescura de sus productos.
- ▶ Actualmente es la marca nacional No.1 en procesamiento y comercialización de pollos y sus derivados.

- ▶ Su fácil accesibilidad por su amplia distribución a nivel nacional.
- ▶ Existe un porcentaje alto de consumidores que son leales a la marca Melo.
- ▶ La alta participación que tiene en el mercado panameño.
- ▶ Amplia experiencia y trayectoria en la industria avícola.
- ▶ Perfecto conocimiento del mercado nacional.
- ▶ Diversas variedades de cortes y empaques que ofrece.
- ▶ Es modelo en el negocio de pollos a nivel nacional.
- ▶ Mejores posiciones y presentaciones en el punto de venta.
- ▶ Fue el primero en introducir la carne de pollo deshuesada sin piel.
- ▶ Precio según calidad y accesible a su target.
- ▶ Es una marca que forma parte de canasta básica de la mayoría de los panameños.
- ▶ Trayectoria e imagen de marca del producto.
- ▶ Posee sus propias granjas avícolas lo que permite

producir carne de pollo según los estándares de calidad exigidos por el consumidor y vendedor del producto.

- ▶ Tiene mercado de consumidores finales e industriales.
- ▶ En la actualidad los la carne de pollo Melo cruda, tiene muy poca competencia (directa), es decir, existen muy pocas marcas de pollos nacionales en el mercado.

## ***2. OPORTUNIDADES***

Estas son algunas de las oportunidades a corto y largo plazo que pueden tener los Pollos Melo en su mercado nacional y extranjero.

- ▶ Alianza estratégica con Tyson Foods, el principal productor de pollos y sus derivados del mundo, para la incursión en nuevos mercados en Centroamérica y Suramérica.
- ▶ Acceso a la tecnología y conocimientos de Tyson Foods.
- ▶ La creación de nuevos productos locales, a base de pollo, hechos al gusto del panameño.

- ▶ **Ampliación de la línea con pollos cocidos, enteros, medios, deshuesados, pechugas y otros, buscando otros pequeños segmentos de mercados (nichos).**
- ▶ **Ampliación de la línea de los productos derivados de pollo, como las hamburguesas, salchichas, nuggets con nuevos sabores y condimentos.**
- ▶ **La existencia de Aranceles de importación que protegen la industria.**
- ▶ **Clasificación de la carne de pollo en grados de calidad, según edad, tamaño, peso y piezas del pollo.**
- ▶ **Realización de investigaciones para el desarrollo de la producción de pollos. Ello permitirá mejorar el costo de producción de los mismos y por ende bajar el costo a los consumidores.**
- ▶ **Mantenerse competitivo en el mercado agregando nuevos valores al producto.**

### **3. DEBILIDADES**

Como toda empresa o producto, Melo también presenta algunas debilidades.

- ▶ **Altos costos de producción y mano de obra.**
- ▶ **Precio alto del producto.**
- ▶ **El mercado de carne de pollo cruda en Panamá esta cubierto con Melo y otras marcas nacionales, por lo que no hay más oportunidad de expandir los mercados locales, solo se puede incursionar nuevos segmentos nacionales con nuevas ofertas como las indicadas.**

### **4. AMENAZAS**

La principal amenaza que presenta la carne de Pollo Melo es la siguiente:

- ▶ **La inminente incursión de productos extranjeros en el mercado nacional a precios por debajo de sus costos de producción (dumping).**

## ***B. ESTRATEGIAS DE MERCADEO A NIVEL NACIONAL***

La Empresa Melo, tiene que aplicar estrategias de mercadeo nacionales para incrementar su participación y mantenerse competitivo en el mercado cuando incursionen nuevas marcas de carne de pollo, con motivo de la apertura de mercado. A continuación se presentan en base al análisis de FODA y a la encuesta realizada a los Distribuidores en la Ciudad Capital.

### ***1. PRODUCTO***

- ▶ Seguir produciendo productos de alta calidad y fresca en base a experimentos para mejorar la producción del mismo.
- ▶ Hacer estudios de mercados e investigaciones para desarrollar nuevas presentaciones de productos a base de pollo.
- ▶ Ampliar la línea de carne de pollo, introduciendo pollos

cocidos, enteros, medios, deshuesados, pechugas y otros; con diversos condimentos, con el propósito de captar el segmento de mercado de profesionales que y busca carne lista para ser servida.

- ▶ Ampliar la línea de carne cruda empacada, agregando diversos condimentos o marinados, estilos y sabores que se utilizan en otras culturas (chino, oriental, Indúes, español, etc.)
- ▶ Ampliación de la línea de los productos derivados de pollo, como las hamburguesas, salchichas, nuggetts con nuevos sabores y condimentos.
- ▶ Clasificación de la carne de pollo en grados de calidad, según edad, tamaño, peso y piezas del pollo, con el objeto de variar el precio de los mismos.
- ▶ Mejorar la presentación del producto (envase, exhibición en el punto de venta).



## **2. PRECIO**

### **2.1. Consumidores**

- ▶ Ofrecer productos a precios razonables, dentro del poder adquisitivo del panameño, manteniendo siempre la calidad del producto que el consumidor se merece.

### **2.2. Detallistas**

- ▶ Establecer estrategias de precio en conjunto con los detallistas para aumentar su volumen de pedidos y buscar la economía de escalas que le permita bajar el precio de los productos Melo y aumentar sus ventas.  
Entre las estrategias de precios para los detallistas podrían aplicarse, la de descuento por volumen de compra, Descuento funcional, es decir, rebajas por almacenar, hacer publicidad al producto y vender a pequeños revendedores; descuento por pronto pago o

compra en efectivo, entre otras.

- ▶ **Mejorar los lugares de exhibición de los pollos, hacer más publicidad en el punto de venta del pollo y sus derivados (degustaciones, afiches, habladores, entre otros).**
- ▶ **Obtener más espacio en los lugares de venta, para cuando llegue la competencia, ocupar los mejores lugares de exhibición.**
- ▶ **Mejorar los servicios atendiendo los pedidos con prontitud y en la cantidad deseada.**
- ▶ **Revisar constantemente la presentación del producto en el punto de venta y tener conocimiento de los inventarios de la carne de pollo marca Melo.**
- ▶ **Realizar publicidad conjunta (cooperativa) con los supermercados que venden el producto.**

### **3. PUBLICIDAD**

- ▶ Preparar y programar paquetes publicitarios para ser lanzados gradualmente del 2003 en adelante para cuando se ponga en práctica el Acuerdo del ALCA 2005 el pollo Melo sufra bajas en ventas y disminución participación del mercado. En la actualidad debe incrementar la publicidad de la carne de pollo.
  
- ▶ **Grupo Objetivo:** Para efectos de la publicidad al consumidor final, el grupo primario son las amas de casas y mujeres profesionales con hijos que oscilen entre los 21 y los 40 años de edad, ya que son ellas quienes en muchos casos hacen el supermercado y quienes deciden lo que en su casa se va a comer. A este grupo objetivo hay que atacarlo con publicidad agresiva, que muestre los atributos del producto (frescura y calidad) y otros valores agregados del producto actual. Y cuando se introduzcan los nuevos aplicar la misma estrategia de agresividad. Para cuando

la competencia de carne de pollo llegue, con presentaciones de pollos diferentes a los de Melo, el pollo Melo permanezca en la mente del consumidor como el número uno.

- ▶ **La estrategia Creativa de Melo,** deberá ser explotar en su publicidad las fortalezas de la marca, especialmente aquellos beneficios que sean realmente relevantes para el consumidor, como se mencionó, la frescura y calidad de sus productos. También se debe hacer énfasis en resaltar que es un producto de nuestro país y con muchos años de trayectoria, con la mejor planta procesadora de pollo a nivel de Centroamérica, para cuando venga la competencia, los consumidores no cambien la marca.
- ▶ **Estrategia de Medios:** Por ser este un producto de consumo masivo, se requiere mucha presencia en medios masivos de comunicación como Televisión, Prensa, y revistas, e incluir también a la radio, pues

muchas amas de casas la escuchan. En éstos se tratará de comprar programas de televisión y radio y artículos en periódicos y revistas que vayan dirigidos en su gran mayoría al grupo objetivo que se definió. Por ejemplo: Programas de TV como Fashion flash, Stilos, Noticias Nacionales, Novelas etc. En revista: Sazón, Suplemento Ellas, Revista Buen Gusto etc. También se pueden hacer recetas de pollos en brochures conjuntamente con los productos Maggi que son los que más condimentos producen para la preparación del pollo, además de ser una marca reconocida y de gran aceptabilidad en el mercado panameño. Poner más material publicitario en el punto de venta.

#### ***4. PROMOCIÓN DE VENTAS***

- ▶ Se dirigirá mayormente a buscar un aumento en el volumen de pedidos a los detallistas, lográndose así bajarles el precio del producto proporcionalmente a la

cantidad de producto que se adquiera.

- ▶ Participar en las promociones mensuales que tengan las cadenas de supermercados. Ejemplo: Punto de Oro o Frequent Shopper
- ▶ Ofrecer bonificaciones especiales y descuentos los cuales serán proporcionales al aumento en el pedido que tengan los detallistas.
- ▶ Desarrollar diversos paquetes de promociones para los consumidores, la promoción de Melo Dolar, fue muy aceptada y tuvo mucho efectividad en las ventas, lo que demuestra que las promociones de ventas funcionan. Este tipo de promociones también ayudan a que el consumidor no tome mucho en cuenta el precio del producto.

## ***C. ESTRATEGIAS DE MERCADEO A NIVEL INTERNACIONAL***

La empresa Melo, además de prepararse a nivel nacional, tiene que establecer programas y estrategias de mercadeo para exportar sus productos, pues esta es una de los beneficios que ofrece la globalización. Esta empresa con la trayectoria que posee, la calidad de sus productos y la aceptación nacional que tiene, puede tener grandes probabilidades de éxito en otros mercados. Razones por las cuales se sugieren las siguientes estrategias.

### ***1. PRODUCTO***

- ▶ Se recomienda una alianza con Tyson Foods para aumentar la capacidad de producción de pollos, manteniendo y mejorar aún más la calidad que hasta ahora ha caracterizado a Pollos Melo.
- ▶ Iniciar la exportación con pollo crudo y después introducir las nuevas variedades que supuestamente deben ser introducidas primero en Panamá.

- ▶ Hacer estudio, análisis y evaluación de mercado, competencia, de las cuatro P de la mezcla del mercadeo en los países donde se piensa incursionar.
- ▶ Evaluar las presentaciones de pollo y sus derivados que ya existen en los mercados en donde se exportará y las oportunidades que pueda tener Melo en los mismos.

## ***2. DISTRIBUCIÓN***

- ▶ Se recomienda la creación de una división de exportaciones y el establecimiento de oficinas de representación en El Salvador, Costa Rica, Colombia, El Salvador, Honduras y algunos países del Caribe. Países donde nuestro producto podría tener buena acogida.
- ▶ Si la competencia es fuerte, tratar de aliarse o comprar acciones en dichos países para exportar pollo y sus derivados a dichas empresas.



### **3. PUBLICIDAD**

- ▶ Estudiada y analizada la publicidad y las diferencias existentes en diversos aspectos macro y microambientales en los países que se desea incursionar, se debe preparar una publicidad estandarizada, de manera que solamente se le hagan ajustes locales mínimos.
- ▶ **Grupo Objetivo:** Será el mismo grupo objetivo que el seleccionado para el mercado nacional, ya que en todos los países la mujer es quien se encarga de hacer el super y coordinar lo que se va a comer en la casa.
- ▶ **Estrategia Creativa:** Se recomienda que de alguna manera en la publicidad se explote la alianza entre Melo y Tyson Foods en los nuevos mercados, ya que esto le dará confianza tanto a los detallistas como a los consumidores finales de la calidad del producto y la experiencia de la empresa en el negocio de producción de pollos.

**Estrategia de Medios:** De acuerdo a los datos que se obtengan del estudio y dependiendo del costo de la publicidad en los medios y del presupuesto que se tenga para la misma, se debe establecer una estrategia de medios en la cual se contraste TV, Prensa y Radio, o iniciar en el medio más popular del país. En cada uno de ellos se buscaran los programas y segmentos que vayan dirigidos al grupo objetivo.

- ▶ También sería conveniente preparar un paquete de promoción de ventas para la introducción que incluya degustaciones y material P.O.P.

Es importante indicar que de las estrategias de mercadeo señaladas en el capítulo dos, se pueden aplicar las siguientes, aunque algunas ya están implícitas en las mencionadas: incrementar la capacidad o disposición de compra de los clientes demostrando las ventajas básicas o beneficios del producto, desarrollando nuevos productos con valor agregado atractivos, y promoviendo los beneficios o atributos de los productos existentes.

Esta estrategia es fundamental cuando la empresa piensa incursionar en nuevos mercados con culturas diferentes.

Para aumentar la capacidad de compra, la empresa puede ofrecer precios, dar una mejor disponibilidad del producto, ampliando los distribuidores, servicio de entrega más rápido o menores existencias de inventario.

Estimular el mercado a que compre con mayor frecuencia o más cantidad. Una forma de hacerlo es buscándole nuevos usos al producto, en el caso de la carne de pollo, diferentes formas de prepararlo a través de nuevas recetas, para diversas ocasiones, comidas, fiestas, momentos de ocios. Esta estrategia ha sido utilizada por Melo no sólo con el pollo sino con todas sus derivados, que también produce la empresa.

Otra estrategia es, bajar el precio o presentar empaque especial por volumen grandes, esto quizás lleve a un consumo más rápido e incremente la compra del mismo. También se puede cambiar la percepción que se tiene sobre los beneficios del producto. Por ejemplo, Melo puede hacer énfasis en que la carne de pollo,

es más saludable que la carne de res o cerdo, contiene menos grasas dañinas y no tiene hormonas.

Otra forma puede ser la de dar a conocer su marca a través de la publicidad, superando a la competencia u ofrecer calidad comparable a precio más bajo, dando una mayor disponibilidad o entrega más rápida.

Tratar de diferenciarse ofreciendo atributos únicos para complacer un tipo específico de cliente. Este atributo puede ser, empaque, material o contenido, calidad, tecnología, entre otros.

Para conservar los clientes la empresa debe centrar la atención del producto asegurando una alta satisfacción del cliente brindando una calidad superior permanente; hacer frente a la competencia brindando más opciones y características, precios más bajos y una publicidad agresiva y finalmente establecer una fuerte relación interpersonal con los clientes, con el propósito de que repitan las compras.

Extender línea, ofreciendo una variación del existente con características nuevas o diferentes y conserva el mismo nombre de marca. Ejemplo, la carne de pollo pre-cocida, es una extensión de la línea de carne de pollo.

**CONCLUSIONES**

**Y**

**RECOMENDACIONES**

Evaluada la información obtenida en el estudio se llegan a las siguientes conclusiones y recomendaciones, que son dadas con el objeto de que sean tomadas en consideración, si se decide ejecutar las estrategias de mercado que se sugieren a la Empresa Melo, S.A. con motivo de la apertura de mercado.

## CONCLUSIONES

- ☛ La apertura de mercado puede tener múltiples ventajas para las empresas del país, y en especial a la empresa Melo, porque le permitirá incursionar en otros mercados, aunque ello, signifique prepararse para competir en el mercado nacional e internacional ofreciendo a tributos que superen a la competencia extranjera. Por ello, el tener una buena estrategia global puede ser un requisito prioritario para poder sobrevivir a medida que los cambios se aceleren.

- ☛ Los principales beneficios que se pueden lograr con una estrategia global son la reducción de costos de producción y arancelario, calidad del producto mejorada y mayor eficacia competitiva. No obstante, la globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos. Representa una amenaza, pero a la vez una gran oportunidad que hay que aprovechar para invertir y expandir los negocios y sus productos en los mercados.
  
- ☛ La Empresa Melo, S.A., con su producto Carne de Pollo, se está preparando para la apertura de mercado, prueba de ello es la alianza estratégica de asociarse con Tyson Foods y la construcción de la Procesadora de Alimento con tecnología de punta que inició en el año 2000.
  
- ☛ Las principales marcas de pollo que distribuyen los supermercados ubicados en la ciudad de Panamá son:

Dorado, Melo y Toledano. De éstas, según los encuestados, la que más se vende es la marca Melo y en cuanto a presentación (empacado), la pechuga, el encuentro, el muslo-encuentro y las alas son las que tienen ventas altas.

- ☛ Las estrategias de mercado que generan mayores índices de ventas son: la presentación del producto, las facilidades físicas, la imagen empresarial y la marca entre otras; mientras que la reducción de precios y las degustaciones son los métodos promocionales que generan mayores ventas.
- ☛ En relación a la calidad y precio, los encuestados estuvieron de acuerdo que va de regular a excelente; aunque consideran que sus precios son altos, mientras que hay un 54% que manifestó que éstos son iguales a los de la competencia.
- ☛ Los productos Melo, son compatibles con las necesidades del mercado; pues forman parte de la canasta básica de



los consumidores por ser un producto fresco, de calidad y de alto valor nutritivo; además utiliza medios publicitarios efectivos para difundir sus mensajes, y entre éstos se destacan: los periódicos, las revistas, la televisión y la radio.

- ☛ De acuerdo a los encuestados, los productos Melo pueden incursionar en otros mercados, como en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, dado que cuentan con la calidad y el precio para competir efectivamente. Además de la experiencia en años de estar en el negocio de la carne de pollo.
  
- ☛ De acuerdo a los resultados de estudios realizados por la Empresa Investigación y Mercadeo Panamá, S.A., demuestran que Melo necesita planear estrategias de mercado más agresivas para poder lograr una posición más alta en sus líneas de embutidos y salchichas. En el caso de pollo su participación es alta (62), quizás por que todavía no

hay en el mercado pollos frescos importados, los resultados de las salchichas y embutidos son un previo aviso, pronóstico o indicio del comportamiento del mercado de pollo, cuando se dé la apertura de mercado y entren al país diversas marcas de pollos con presentaciones o preparaciones diferentes a los pollos frescos.

## RECOMENDACIONES

- ☛ Los Directivos del Grupo Melo, S.A., debe planificar y ejecutar las estrategias de marketing a corto y largo plazo, para el producto, precio, promoción y distribución a nivel nacional e internacional, sugeridas en el capítulo dos de este trabajo, para poder mantenerse competitivo en el mercado una vez se abra el compas a los mercados internacionales de incursionar en el país.

- ☛ Tomar en cuenta la participación de mercado, publicada por la Empresa Investigación y Mercadeo Panamá, S.A., de septiembre 1999, (62%), como punto de partida para continuar realizando estrategias que mantengan la lealtad del consumidor y asegurar la compra del mismo para cuando productos de competencia extranjera ingresen al país.
  
- ☛ Los Directivos del Grupo Melo, S.A., deben continuar con sus políticas de marketing, hasta ahora utilizadas, éstas representan indudablemente una ventaja del marketing global.
  
- ☛ El Gerente de la División de Alimentos y Mercadeo de Melo, debe continuar sus estrategias de publicidad y promoción para mantener y ampliar su participación de mercado, lo cual le permitirá consolidarse como líderes del mercado de pollos. Además, debe incluir también el medio radio, pues en la encuesta este obtuvo un porcentaje mínimo, a pesar de que en la actualidad no se usa. Utilizar las degustaciones y hacer

ofertas en cuanto al precio, pues el resultado del estudio, indicó que éstas aumentó las ventas en los lugares donde se vende.

☛ En general la Empresa Melo, sus empleados y en especial sus gerentes, deben capacitarse ( calidad total, reingeniería), mejorar los productos y servicios al cliente, con el fin de hacer frente a los retos del nuevo milenio y a la globalización, que son indescifrables., para estar preparados, enfrentarlos con una decisión firme y mantener el liderazgo, no sólo en pollo, sino en todos los productos y servicios que ofrece el Grupo Melo, S.A.

☛ La Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad debe Mejorar su programa de Maestría académicamente con Profesores que tengan conocimientos teóricos y experiencia en el campo laboral relacionados con los cursos que imparten, se debe hacer más énfasis en la enseñanza y

práctica de la investigación de mercados nacional e internacional y a la estadística y su aplicación en el marketing.

# BIBLIOGRAFÍA

## **LIBROS**

1. Acerenza, Miguel Angel. **Marketing Internacional**. Editorial Trillas, México, 1990. 222 págs.
2. Arias Galicia, Fernando. **Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento**. Editorial Trillas, 3a. Edición, México, 1986. 259 págs.
3. Centro de Comercio Internacional. **La Investigación de Mercados de Exportación**. UNCTAD/GATT. Palacio de las Naciones, 1211, Ginebra, Suiza, 1989. 269 págs.
4. Cuningham, William, Isabella C.M., y Eduardo López-Ballori. **Mercadeo**. Editorial Scott Foresman and Company, Estados Unidos, 1990. 785 págs.
5. Fisher De la Vega, Laura. **Mercadotecnia**. Editorial McGraw-Hill, México 1993. 439 págs.
6. Fisher, Konrad. **Glosario de Mercadeo**. Editorial Limusa, México, 1989.
7. Grande, Ildfonso. **Dirección de Marketing**. Editorial McGraw-Hill, México, 1993. 401 págs.
8. Guiltinan, Joseph P. y Paul Gordon W. **Administración de Marketing**. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1996. 576 págs.
9. Gutiérrez, Mario. **Nociones de Calidad Total**, Editorial Limusa, S. A. México, 1993. 237 págs.

10. Hernández, Sampieri, Roberto, **Metodología de la Investigación.** Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1998.
11. Herrera F., Melva Esther y Yadira De Correa de Paredes. **La Aventura Metodológica Práctica.** Editorial Destellos, S.A. Panamá, 1999. 273 págs.
12. Johnson, Gerry y Kevan Scholes. **Dirección Estratégica.** Editorial Prentice-Hall, España, 1996. 407 págs.
13. Keegan, Warren. **Marketing Global,** 5ª Edición, Prentice Hall, España, 1996.
14. Kotler, Phillip. **Dirección de la Mercadotecnia.** Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A., 7a. Edición, México, 1994. 483 págs.
15. Kotler, Phillip y Gary Armstrong. **Fundamentos de la Mercadotecnia.** Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 2a. Edición, México, 1992. 654 págs.
16. Lambín, Jean Jacques. **Marketing Estratégico.** Editorial McGraw-Hill, 2a. Edición, España, 1994. 490 págs.
17. McKitterick, John. **Cuál es el concepto de Marketing.** Asociación Americana de Marketing, Chicago, 1997, págs.280.
18. Pierre, Jannet y Hennessey Huber, **Gerencia de Marketing Internacional,** Boston, 1986.
19. Pick, Susan y Ana Luisa López. **Cómo Investigar en Ciencias Sociales.** Editorial Trillas, S.A., México, 1986. 160 págs.



20. Rodríguez D. Marta y Almengor M. **Metodología de la Investigación para Publicidad y Relaciones Públicas**, Editorial Imprenta Universitaria, Panamá, 1994.
21. Schoell, William F., y Joseph Guitinan. **Mercadotecnia**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1991. 882 págs.
22. Shewe, Charles D., y Reuben M., Smith. **Mercadotecnia**. McGraw Hill, México, 1997.
23. Stanton, William J., y Charles Futrell. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Editorial McGraw-Hill, 8a. Edición, México, 1989. 732 págs. --
24. Stanton, William J., Etzel Michael y Bruce Walker J. **Fundamentos de Marketing**, McGraw-Hill, 9a. Edición, México, 1992. 832 págs.
25. Stone, Bob. **Manual de Mercadeo Directo**. Legis Editores, S. A., Colombia, 1989. 550 págs.
26. Yip, George. **Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional**. Editorial Norma S. A., 5a. Reimpresión. Colombia 1997. 331 págs.

## DICCIONARIOS

1. Bernard, Y., y Colli, J. C. **Diccionario Económico y Financiero**. Editora Asociación Para el Progreso de la Dirección, 2a Edición, España, 1988. 1274 págs.

2. Sainz De Robles, Federico Carlos. **Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos**. Selecciones Gráficas, 8a. Edición, España, 1980. 1149 págs.
3. Suárez, Andrés S., y Otros. **Diccionario Económico de la Empresa**. Ediciones Pirámide, S.A., 2a. Edición, España, 1989. 383 págs.

#### OTROS

1. Empresa Melo, S.A. **Comunicado de Prensa**. Junio 2000.
2. Freire, Carolina, Diario La Prensa, 1 de agosto de 2000.
3. Jonavé, Juan. **Retos de la industria agropecuaria en Panamá**, Conferencia dictada en la Universidad de Panamá, 2000.
4. International Forum, **Globalización and Nationalism; Liberalism and Protectionism Opening Plenary**, 1999. pág.14.
5. Investigación y Mercadeo Panamá, S.A. **Informe de Actividad del Mercado**, Empacadora Avícola, Panamá, 1999. 38 págs.
6. La Prensa. **Boletín Informativo del Grupo Melo, S. A.**, Conmemoración de los 50 años de estar sirviendo a Panamá, 1988. 32 págs.
7. Toledano Roberto, Diario la Prensa, **Sección Negocios**, por Julio Aispurúa, 14 de noviembre del 2000.
8. ANAVIP, Historia y Misión. <http://www.anavip.com/x2HistMis.html>, 25 de mayo, 2001, p.1.
- 9 [WWW.sica.gov.ec/comex/docs/acuerdos](http://WWW.sica.gov.ec/comex/docs/acuerdos)

# ANEXOS

# ENCUESTA

Encuesta N°: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
CONTABILIDAD**

Esta encuesta tiene como propósito recolectar datos para realizar la Tesis de Maestría de Mercadeo en Comercio Internacional. Todos los datos dados serán confidenciales.

Gracias por su cooperación.

Coloque una X en la respuesta que seleccione.

Nombre del Supermercado: \_\_\_\_\_

1. Principales marcas de pollo que distribuye:

Melo ( )      Toledano ( )      Dorado ( )

2. ¿Cuáles de las marcas mencionadas es la que más se vende?

Melo ( )      Toledano ( )      Dorado ( )

3. En cuanto a los pollos empacados, de las marcas anteriores, ¿cuál es la que más se vende?.

Entero redondo	( )	Popular	( )
Picado	( )	Medio	( )
Muslo	( )	Encuentro	( )
Muslo-encuentro	( )	Pechuga	( )
Alas	( )	Pescuezo	( )

4. ¿Qué estrategias de mercadeo considera Usted generan mayores niveles de venta a los supermercados?

Promociones de ventas      ( )      Calidad del producto      ( )

Buen servicio del personal ( ) Publicidad ( )  
Facilidad del supermercado ( ) Marca ( )  
Presentación del producto ( ) Otros: \_\_\_\_\_

5. En cuanto a las promociones de ventas, ¿Cuáles son las que generan mayores niveles de ventas?

Reducción de precios ( ) Premios ( )  
Degustaciones ( ) Concursos y rifas ( )  
Muestras gratuitas ( ) Otros: \_\_\_\_\_

6. En relación con los productos Melo, ¿Cómo considera Usted la calidad?

Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) Pésima ( )

7. ¿Cómo considera Usted los precios de los productos Melo, en relación con los de la competencia?

Más baratos ( ) Igual ( ) Más caros ( )

8. Son los productos Melo compatibles con las necesidades del mercado. Si ( ) No ( )

9. En relación con los productos de otros países, ¿cómo considera Usted la calidad de los productos Melo?

Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) Pésima ( )

10. Considera Usted que los medios publicitarios utilizados por Melo, S.A. para dar a conocer sus productos al mercado son los apropiados? Si ( ) No ( )

11. ¿Cuál de los siguientes medios es el que según Usted surte mayor efecto en el consumidor?

TV ( ) Radio ( ) Periódicos ( ) Revistas ( )

12. ¿Considera Usted que los productos Melo, pueden competir con otras marcas de otros países? Sí ( ) No ( )

13. ¿Los productos Melo pueden incursionar favorablemente en el área del Caribe, Sudamérica y Centroamérica?

Sí ( )      No ( ).

14. ¿La globalización como nueva estrategia puede beneficiar a la industria avícola panameña? Si ( )      No ( )

# **INVERSIÓN PUBLICITARIA**



# CONTROLES DE INVERSIÓN PUBLICITARIA, S.A.

## Resumen de Inversión Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Diciembre De 1999

CATEGORIA/PRODUCTO	PERÍODO SELECCIONADO																			
	TELEVISIÓN						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv
<b>POLLOS Y PAVOS</b>																				
DORADO											2,853.71	53	137							2,853.71
MELO	54,915.37	84	187	76			9,864.93	65	7	634.5	1,144.64	21	664							65,925.94
MELO-PROMOCION							4,350.00	29	4	300.0	1,373.04	26	149							5,723.04
TOLEDANO	10,085.04	16	58	24			913.50	6	1	63.0										10,998.54
<b>TOTAL POLLOS Y PAVOS</b>	<b>65,001.41</b>	<b>100</b>	<b>245</b>	<b>100</b>			<b>15,128.43</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>997.5</b>	<b>5,371.39</b>	<b>100</b>	<b>950</b>							<b>85,501.23</b>

Nota: Información Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

# CONTROLES DE INVERSIÓN PUBLICITARIA, S.A.

## Resumen de Inversión Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Diciembre De 1999

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																				
	TELEVISION						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO		REVISTA			TOTAL		
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv	
<b>HUEVOS</b>																					
MELO	106,930	40	39	283	16		42,534	00	57	42	3,678	0								149,464	40
TOLEDANO	164,856	49	61	1,519	84		32,040	33	43	19	1,933	0	1,194	64	100	82				198,091	46
<b>TOTAL HUEVOS</b>	<b>271,786</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>1,802</b>	<b>100</b>		<b>74,574</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>5,611</b>	<b>0</b>	<b>1,194</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>82</b>				<b>347,555</b>	<b>86</b>

Nota Información Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

**CONTROLES DE INVERSION PUBLICITARIA, S.A.**  
Resumen de Inversión Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Diciembre De 1999

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																			
	TELEVISION						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pu'g's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv
<b>EMBUTIDOS Y NUGGETS</b>																				
BLUE RIBBON	3,314 00		2	14	2		7,678 80	57	12	744 0		13,288 75	67	724						24,281 55
CAMPO FINO							2,740 50	20	6	189 0										2,740 50
CARANDO							2,479 50	19	7	171 0										2,479 50
KIENER							480 92	4	4	68 0										480 92
KIENER-CHORIZO	18,634 50		10	48	8							3,366 24	17	370						22,000 74
KIENER-HOT DOG	2,520 80		1	24	4															2,520 80
MELO	56,672 75		30	123	20		20 00	0	1	4 0										56,692 75
MELO-NUGGETS	14,604 25		8	35	6															14,604 25
MELO-NUGGETS SAURIOS-PRO	16,232 25		9	83	13															16,232 25
MELO-SALCHICHAS	77,738 28		41	301	48															77,738 28
VIKINGO-JAMON AHUMADO												3,161 07	16	290						3,161 07
<b>TOTAL EMBUTIDOS Y NUGGETS</b>	<b>189,716 83</b>		<b>100</b>	<b>628</b>	<b>100</b>		<b>13,399 72</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>1,176 0</b>		<b>19,816 06</b>	<b>100</b>	<b>1,384</b>						<b>222,932 61</b>

Nota Información Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

# CONTROLES DE INVERSION PUBLICITARIA, S.A.

## Resumen de Inversión Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Diciembre Del 2000

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																			
	TELEVISION					PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL	
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv
<b>POLLOS Y PAVOS</b>																				
BUTTERBALL	5,623.03		2	65	4		1,605.00	70	5	150.0							5,310.00	48	4	12,538.03
DELDIA	55,234.00		18	278	19					18.00	1	3								55,252.00
MELO	179,636.97		58	808	55		704.00	30	2	78.0	759.71	33	71	1,000.00	16	2	1,780.00	16	2	183,880.68
MELO-NUGGETS														750.00	12	1				750.00
TOLEDANO	68,880.38		22	324	22					1,552.00	67	291	4,700.00	73	10		3,990.00	36	4	79,122.38
<b>TOTAL POLLOS Y PAVOS</b>	<b>309,374.38</b>		<b>100</b>	<b>1,475</b>	<b>100</b>		<b>2,309.00</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>228.0</b>	<b>2,329.71</b>	<b>100</b>	<b>365</b>	<b>6,450.00</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>11,080.00</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>331,543.09</b>

**Nota** Información Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

# CONTROLES DE INVERSION PUBLICITARIA, S.A.

## Resumen de Inversión Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Diciembre Del 2000

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																			
	TELEVISION						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv
<b>HUEVOS</b>																				
DELDIA	487 30		0	4	1															487 30
MELO	144,787 68		66	482	62		39,300 34	88	40	4,230 0	5,974 73	65	468	997 75	28	3	2,374 00	29	2	193,434 50
TOLEDANO	73,794 40		34	294	38		5,164 90	12	5	472 0	3,176 00	35	509	2,510 00	72	6	5,780 00	71	5	90,425 30
<b>TOTAL HUEVOS</b>	<b>219,069 38</b>		<b>100</b>	<b>780</b>	<b>100</b>		<b>44,465 24</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>4,702 0</b>	<b>9,150 73</b>	<b>100</b>	<b>977</b>	<b>3,507 75</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>8,154 00</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>284,347 10</b>

Nota Informacion Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

# CONTROLES DE INVERSION PUBLICITARIA, S.A.

## Resumen de Inversión Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado: De Enero a Diciembre Del 2000

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																				
	TELEVISION						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL	
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv	
<b>EMBUTIDOS Y NUGGETS</b>																					
ARMOUR											3,487.50	9	263								3,487.50
BALL PARK-CHORIZO											1,946.00	5	195								1,946.00
BLUE RIBBON											652.50	2	87								652.50
CAMPO FINO																	3,555.00	30	7		3,555.00
CARANDO																	780.00	7	2		780.00
DON VINCENZO														1,352.00	17	4					1,352.00
ECO											2,309.91	6	131								2,309.91
EL CAMPESINO-PROMOCION	172,732.66	36	710	38			1,516.40	38	6	120.0											174,249.06
KIENER																	587.50	5	1		587.50
KIENER-CHORIZO	10,581.04	2	49	3							7,788.86	20	1,231								18,369.90
KIENER-JAMON DE NAVIDAD											168.00	0	28				587.50	5	1		755.50
MELO	64,913.74	14	138	7							16.50	0	11								64,930.24
MELO-NUGGETS	106,687.88	23	507	27										4,750.00	59	7					111,437.88
MELO-NUGGETS SAURIOS	1,569.60	0	12	1										1,237.50	15	3	1,490.00	13	1		4,297.10
MELO-SALCHICHAS	22,655.26	5	79	4																	22,655.26
SWIFT-JAMON DE NAVIDAD							2,425.17	62	5	154.5											2,425.17
TOLEDANO	94,407.78	20	365	20							20,176.25	51	1,569	750.00	9	1					115,334.03
TOLEDANO-JAMONES																	4,910.00	41	4		4,910.00
VIKINGO-JAMON AHUMADO											3,303.00	8	441								3,303.00
<b>TOTAL EMBUTIDOS Y NUGGETS</b>	<b>473,547.96</b>	<b>100</b>	<b>1,860</b>	<b>100</b>			<b>3,941.57</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>274.5</b>	<b>39,848.52</b>	<b>100</b>	<b>3,956</b>	<b>8,089.50</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>11,910.00</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>537,337.55</b>	

Nota: Información Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

**CONTROLES DE INVERSION PUBLICITARIA, S.A.**  
Resumen de Inversion Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Julio Del 2001

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																			
	TELEVISION						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv
<b>POLLOS Y PAVOS</b>																				
DELDIA	500 02	0	19	2						1,633 94	100	240								2,133 96
MELO	2,355 00	2	23	2													1,300 00	16	1	3,655 00
PUBLIX PREMIUM																	3,003 00	37	2	3,003 00
TOLEDANO	123,385 35	98	887	95									1,150 00	59	1		3,900 00	48	3	128,435 35
TOLEDANO-NUGGETS													800 00	41	1					800 00
<b>TOTAL POLLOS Y PAVOS</b>	<b>126,240 37</b>	<b>100</b>	<b>929</b>	<b>100</b>						<b>1,633 94</b>	<b>100</b>	<b>240</b>	<b>1,950 00</b>	<b>100</b>	<b>2</b>		<b>8,203 00</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>138,027 31</b>

Nota Información Actualizada Television (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

**CONTROLES DE INVERSION PUBLICITARIA, S.A.**  
Resumen de Inversion Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Julio Del 2001

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																			
	TELEVISION						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv
<b>HUEVOS</b>																				
DELDIA	4,122 50	2	45	2						46 80	1	13	560 00	18	1					4,729 30
MELO	170,755 76	82	1,657	85		11,670 20	100	36	1,243 5	3,398 04	99	422	2,533 00	82	7	5,120 00	80	4		193,477 00
TOLEDANO	32,409 74	16	238	12												1,300 00	20	1		33,709 74
<b>TOTAL HUEVOS</b>	<b>207,288 00</b>	<b>100</b>	<b>1,940</b>	<b>100</b>		<b>11,670 20</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>1,243 5</b>	<b>3,444 84</b>	<b>100</b>	<b>435</b>	<b>3,093 00</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>6,420 00</b>	<b>100</b>	<b>5</b>		<b>231,916 04</b>

Nota Información Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)



**CONTROLES DE INVERSION PUBLICITARIA, S.A.**  
Resumen de Inversion Publicitaria Por Medio

Periodo Seleccionado De Enero a Julio Del 2001

CATEGORIA/PRODUCTO	PERIODO SELECCIONADO																				
	TELEVISION						PRENSA				RADIO			SUPLEMENTO			REVISTA			TOTAL	
	Inv	%	Spts	%	Rating	%	Inv	%	Aviso	Pulg's	Inv	%	Spts	Inv	%	Aviso	Inv	%	Aviso	Inv	
<b>EMBUTIDOS Y NUGGETS</b>																					
ARMOUR											5,144 00	32	643								5,144 00
BLUE RIBBON											5,096 00	31	637				5,500 00	46	4		10,596 00
CAMPO FINO																	2,911 87	24	5		2,911 87
CARANDO																	495 00	4	1		495 00
KIENER	4,331 25	3	14	2													650 00	5	1		4,981 25
KIENER-CHORIZO	4,345 00	3	45	7							1,034 78	6	90								5,379 78
MELO-NUGGETS CON QUESO	92,411 61	64	290	45							4,876 00	30	425	4,700 00	48	5					101,987 61
MELO-NUGGETS SAURIOS														1,460 00	15	2					1,460 00
MELO-SALCHICHAS	28,371 29	20	204	32																	28,371 29
TOLEDAND	650 00	0	2	0										3,675 00	37	4	2,508 00	21	2		6,833 00
TOLEDANO-CHORIZO	300 00	0	1	0																	300 00
TOLEDANO-HAMBURGUESA DE POLLO	13,766 86	10	83	13																	13,766 86
UNDERWOOD JAMON DEL DIABLO							400 00	100	1	32 0											400 00
VIKINGO-JAMON AHUMADO											49 00	0	7								49 00
<b>TOTAL EMBUTIDOS Y NUGGETS</b>	<b>144,176 01</b>	<b>100</b>	<b>639</b>	<b>100</b>			<b>400 00</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>32 0</b>	<b>16,195 78</b>	<b>100</b>	<b>1,802</b>	<b>9,835 00</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>12,084 87</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>182,675 66</b>	

Nota Información Actualizada Televisión (08/18/2001), Prensa (08/19/2001), Radio (08/15/2001), Suplemento (08/31/2001), Revista (08/31/2001)

**ARTÍCULOS DE  
PERIÓDICOS SOBRE EL  
ALCA**

# RETOS DE LA INDUSTRIA AGROPECUARIA EN PANAMA

1ª PARTE



PROF. JUAN JOVANÉ  
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

En esta oportunidad me gustaría abordar de manera breve, algunos aspectos que a nuestro juicio resultan importantes para el análisis de la política económica que se viene implementando sobre el sector agropecuario. Se trata, de manera concreta, de cuatro objetivos:

1. Establecer algunos indicadores sencillos que permitan resaltar la importancia del sector agropecuario
2. Caracterizar en forma resumida el concepto de globalización destacando los aspectos que son útiles para el tema que ahora nos ocupa
3. Caracterizar y realizar una crítica a la actual política agropecuaria
4. Definir los principales elementos que debería contener una política alternativa para el sector agropecuario

*Entorno e Importancia del Sector*

Si tomamos como referencia el año 1996, ya que el mismo resulta más normal que 1997 se puede observar que el producto interno bruto agropecuario (PIBA) representa el 6.9% del producto interno total del país

(PIB). Si bien se trata de una cifra que puede parecer relativamente pequeña, lo cierto es que la significación aparece más claramente delimitada si se tiene en cuenta que se trata de un volumen de producción ligeramente superior al 6.8% del PIB generado por la Comisión del Canal de Panamá durante este mismo año.

Si bien es cierto que el indicador anterior muestra claramente que el sector agropecuario constituye una parte no depreciable de nuestro aparato productivo lo cierto es que el mismo no muestra toda su importancia económica y social. De hecho la misma queda más clara si recordamos que en 1997 el sector dio ocupación a 158,877 personas lo que significa que el 17.4% de los puestos de trabajo se encuentran en el sector agropecuario. Como una forma de establecer por medio de un ejemplo la importancia de lo anterior podemos decir que sin el sector agropecuario el nivel de la tasa de desocupación del país sería más que el doble que la observada actualmente. Esto, sin duda, llama la atención sobre la importancia que desde el punto de vista social tiene la necesidad de mantener una política acertada sobre el sector.

El indicador anterior, además se puede completar con el hecho de que para 1996 un total aproximadamente 1.2 millones de habitantes del país residían en áreas rurales. En efecto, el hecho de que el 44.8% de la población del país sea rural llama todavía más la atención sobre la importancia del sector agropecuario si se tiene en cuenta que la evolución de éste juega un papel primordial para este importante segmento de la población.

Una vez establecida la notable importancia del sector agropecuario en términos económicos y sociales, la cual resulta innegable, es útil llamar la atención sobre otros dos tipos de indicadores de dicho sector. En primer lugar, quisiéramos llamar la atención sobre el hecho que cerca del 65.2% de la población económicamente activa rural se encuentra ubicada en el llamado sector tra-

dicional, que se caracteriza por un nivel tecnológico relativamente modesto. Esto quisiéramos adelantar significa que se trata de una población que por su capacidad tecnológica debe ser involucrada en un proceso de reconversión antes de ser sometida a un proceso de apertura. En otras palabras se puede afirmar que intentar una apertura en términos de choque como la que se observa hoy en Panamá seguramente significa problemas para esta población. Esto se hace más evidente si contrastamos los actuales requisitos de formación para la producción con el hecho de que 27% de la población económicamente activa rural no ha pasado más allá de tercer grado de primaria mientras que el 75% no habría avanzado más allá de 6to grado de primaria.

En segundo lugar no es menos útil tener en cuenta que en 1996 utilizando la metodología que se basa en el análisis de la encuesta de hogares, el 62.9% de los hogares rurales se encontraban por debajo de la línea de pobreza, mientras que el 33.4% podían ser incluidos en la categoría de extrema pobreza. De acuerdo a una encuesta más reciente que utiliza un método que no es comparable con la anterior el 80% de los habitantes pobres del país se ubicarían en áreas rurales. Queda así subrayada la importancia de una política que facilite el desarrollo del sector agropecuario así como la necesidad de evitar todas aquellas medidas que pudieran hacer más difícil la situación de los habitantes de las áreas rurales del país.

*Sobre la Globalización*

La globalización probablemente constituye uno de los fenómenos más citados y menos comprendidos de la actualidad, por lo que es conveniente que dediquemos un breve espacio de la presentación para su discusión.

Tal como se ha señalado en múltiples ocasiones la globalización se expresa en una ampliación de los flujos comerciales internacionales. A manera de ejemplo se puede

señalar que entre 1977 y 1997 el total mundial del comercio de mercancía se elevó desde el 11% al 18% de la producción mundial. El crecimiento del comercio de servicios resulta todavía más acelerado si se tiene en cuenta que entre 1980 y 1997 la participación de los servicios en el comercio mundial total se elevó del 15% al 22%.

Sin embargo, se trata de un proceso diferenciado donde los productos de origen primario pierden importancia relativa. Es así que mientras que en 1975 el comercio de bienes primarios representó el 40% de los comercios de mercancías a nivel mundial, ya para 1989 dicho porcentaje se habría visto reducido al 30%. Lo que esto significa es que los mercados primarios van a estar crecientemente presionados por la competencia, para la cual se precisa una preparación. Así mismo se hace evidente la importancia de vincular al sector primario con procesos de transformación. Esto se evidencia si se tiene en cuenta que el comercio mundial de manufacturas mostró un crecimiento de 146.7% entre 1983 y 1993, mientras que el comercio total de mercancía solo lo hizo en 112.7%.

La diferenciación también se observa en relación a la complejidad de los bienes. Algunos estudios han dado a conocer que mientras los bienes de baja densidad tecnológica han mostrado mercados con un crecimiento de apenas 4.5% anual, los de mediana complejidad crecen al 8.7% y los de alta complejidad en 10.2%. Esto también nos lleva a concluir que son los países que mejor se preparan en términos tecnológicos los que van a tener éxito en este mundo. También recalcamos que se trata de procesos que se deben preparar, que implican una cierta gradualidad y que no se pueden improvisar.

Otros de los rasgos de la globalización



que normalmente se destacan cuando se habla de globalización se refiere al incremento de los flujos financieros mundiales.

Para dar algunos ejemplos de la presencia de este tipo de fenómenos se puede señalar que diariamente se transan cerca de 1.2 millones de millones de dólares en los mercados de divisas, mientras que entre 1983 y 1994 los flujos de inversión directa internacional crecieron en 368.1%.

Sin embargo, una de las cosas que más ha llamado la atención a los estudiosos de este tema es el hecho de que aún en medio de esta globalización el ahorro nacional sigue siendo la base fundamental de financiamiento de la inversión y el desarrollo. Esto es lo que los economistas conocen como la paradoja de Feldstein y Horioka. Esto es fundamental, ya que permite concluir que pese a la importancia que pueda tener el capital externo como complemento al financiamiento y como base de transferencia de tecnología, la promoción del ahorro por parte de los agentes nacionales resulta fundamental. Esto implica políticas que eviten traumatizar y situar en condiciones de incertidumbre a los productores nacionales, quienes constituyen una base natural para la generación de ahorros e inversiones.

El elemento más central de la globalización es, como crecientemente se reconoce, la transformación de la base tecnológica. Se trata de un conjunto de cambios fundamentales en la forma de producir que se centra en los siguientes aspectos: la microelectrónica, la informática y la robótica, el campo de la biotecnología, la esfera de la ingeniería de materiales, y el muy vasto campo de las llamadas tecnologías blandas.

Se podrían mencionar, para enfocarnos en el sector agropecuario, de muchos ejemplos de como las comunicaciones y las computadoras le permite a los productores de los países más desarrollados producir utilizando programas óptimos desde el punto de vista de la utilización de insumos y de la información de los precios de futuro. Por otra parte, de acuerdo a datos aportados por J. Rijkman, los productores que tienen su origen en la biotecnología tienen actualmente la capacidad de reemplazar exportaciones de bienes agroindustriales del tercer mundo por un total de 14,000 millones de dólares anuales.



El problema es cómo hacer que nuestros productores agropecuarios, la mayor parte de ellos ubicados en el llamado sector tradicional, tenga un futuro en este mundo complejo. Se trata, insistimos, de un problema que se resuelve con preparación y no, como algunos parecen pensar, con medidas de choque.

Para completar la visión sobre la globalización sólo hacen falta unas cuantas palabras sobre el más global de todos los fenómenos: los problemas del medio ambiente. En efecto, dada la importancia que han adquirido los fenómenos vinculados al medio ambiente es conveniente recordar en esta ocasión que los mismos van a tener una influencia creciente sobre el comercio internacional. La tendencia, y no es de extrañarse que este sea un tema en un futuro no muy lejano dentro de la OMC, es que cada día se eleven las exigencias no solo sobre la calidad ambiental de los productos, sino en relación a los procesos productivos involucrados en su generación. De acuerdo a esto resulta fundamental prepararse para esta situación, reconociendo la importancia del criterio medio ambiental al tomar las decisiones sobre la producción. También deberemos tener el cuidado de evitar que la sana preocupación por el medio ambiente se desnaturalice para convertirse en una práctica de neoproteccionismo.

gativo en los mercados emer-

# Industria avícola se prepara para el ALCA

*Dumping de partes oscuras de pollo preocupa al sector avícola de Latinoamérica*

**JULIO CÉSAR AIZPRÚA**

*jaizprua@prensa.com*

La industria avícola latinoamericana se está preparando para hacer un frente común y llevar así una propuesta única en las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), reveló ayer Roberto Toledano, pre-

sidente de la Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP)

Uno de los temas -dijo Toledano- será el comercio de las partes oscuras del pollo, que son "dompeadas" por Estados Unidos a toda Latinoamérica. El *dumping*, explicó, se da porque Estados Unidos vende las partes oscuras de pollo muy baratas en América Latina, pues sus productores son "altamente subsidiados", ya que compran alimentos de aves a bajos costos y por eso ofrecen sus productos a precios irrisorios.

Esto, añadió Toledano, nos pone en clara desventaja, "por lo cual, nos estamos preparando, y parte de lo que se está haciendo es un planteamiento de cómo solucionar este problema a nivel latino-



Roberto Toledano

americano para negociarlo en el ALCA"

La industria avícola, agregó, es consciente de que el ALCA está "a la vuelta de la esquina" por lo que estamos trabajando sobre temas sensitivos que nos afectan directamente"

Respecto al desarrollo de la industria local, señaló que la industria se ha "acostumbrado" a los vaivenes de la economía, situación que compensa con una mejor eficiencia y una mejor producción. Añadió que, en los últimos años, el crecimiento de la industria ha sido de un 5% anual, que "es algo moderado, aunque podríamos tener un [crecimiento del] 10%".

Datos de la ANAVIP indican que en Panamá existen más de 60 mi-

croempresas avícolas con una producción artesanal y de subsistencia que cubre el 11.5% del mercado nacional.

Se calcula que la producción de pollos de engorde es de 52 millones de unidades anuales. Además se producen 223 millones de huevos anuales para el consumo local, aunque esta cantidad corresponde al consumo per cápita más bajo del mundo.

Datos de la Contraloría General señalan que el aporte de la avicultura al Producto Interno Bruto (PIB) supera los 70 millones de dólares, o un 10% del PIB agropecuario.

Un informe de la ANAVIP indica que por cada dólar de producción avícola, se producen 0.61 dólar en bienes y servicios en otros sectores.

# Industria avícola

## busca mercados en Suramérica y Europa

**El aporte de la industria avícola al Producto Interno Bruto (PIB) se estima en B/ 50 1 millones**

MELITZA E. SOLANO C.  
EL PANAMÁ AMÉRICA

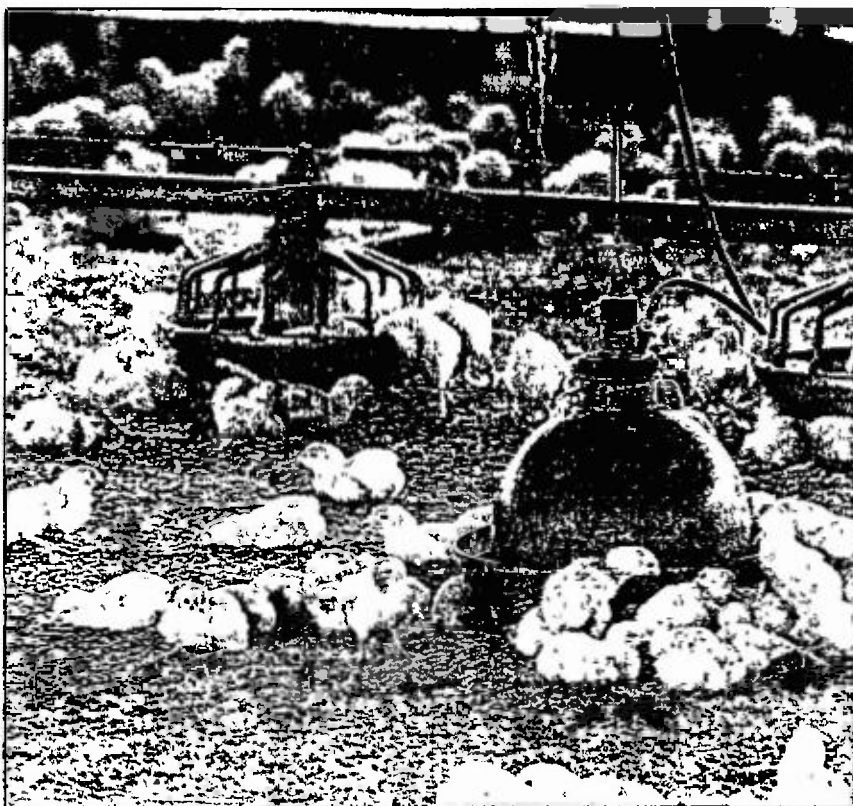
**E**l mercado avícola panameño concluyó el año pasado "más o menos justo", a pesar de que a finales del año 98 el mercado nacional se vio inundado de pavo y jamón del extranjero, manifestó Richard Toledano, gerente de las empresas Toledano.

El empresario manifestó 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 (encuentro, muslo, alas, etc), proveniente de Estados Unidos.

Toledano manifestó que 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.

De acuerdo con el empresario, la industria avícola entre pollos y huevos genera al país B/ 130 a B/ 135 millones al año, indicó además que 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 huevo de 30 docenas por día.

Panamá tiene un bajo consumo per cápita de huevos comparado con otros países centroamericanos.



Panamá exporta pollo al mercado centroamericano, y el logro de nuevosuchos depende mucho de los contratos que puedan realizarse con países como Colombia y Venezuela, con los cuales se podría negociar en productos procesados (precocidos y cocidos).

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 descartado por el tipo de protección sanitaria

que ejerce con los productos que ingresan a su país.

Por otra parte un informe ejecutivo de la Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP) indica que la producción de pollos de engorde promedia en 52 millones de unidades anuales.

Se producen además 223 millones de huevos para el consumo de los panameños, esta producción satisface la demanda nacional logrando un consumo per cápita de 66 libras, el cual es considerado superior en el promedio mundial

y alto en el entorno regional.

El aporte de la industria avícola al Producto Interno Bruto (PIB) se estima en B/50 1 millones, lo que coloca a la producción avícola en un tercer lugar en importancia dentro del sector agropecuario, con una contribución del 10% del PIB Agropecuario.

Señala el informe ejecutivo de la ANAVIP, que la actividad avícola posee un efecto multiplicador en la economía al generar una mayor demanda de insumos, ya que por cada balboa de produc-

ción se producen B/ 0 61 en bienes y servicios en otros sectores.

Según el informe de ANAVIP, la avicultura consume anualmente más de B/ 25 millones en productos originarios del sector agropecuario panameño. Entre los beneficiarios están los productores de maíz, sorgo, piedra caliza, melaza, harinas no vegetales, pulidura de arroz, pulidora 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 industria avícola frente a la apertura de mercado imposibilita la exportación hacia el mercado del norte por las regulaciones no arancelarias existentes en Estados Unidos, con altos costos de fletes marítimos y terrestres, la industria nacional enfrenta una competencia desleal al arancel actual de las partes oscuras del pollo al 15%.

La industria panameña satisface la demanda nacional, tiene una estructura de precios acorde con el mercado nacional en donde la pechuga representa el 37% del ingreso por ventas, el muslo y el encuentro el 48% y las alas el 14%, indica el documento.

Destaca el informe ejecutivo de ANAVIP, que el problema comercial del pollo, que en el 96 ocasionó disputas en la Organización Mundial de Comercio (OMC), señala además que existe una ausencia de mercado del producto avícola, donde las partes del pollo en países como Belice cuentan con un arancel del 110%, Costa Rica 274%, Guatemala 286%, Nicaragua 200%, Colombia 232%.

El pollo entero cuenta con un arancel del 126%

Afirma Ruggiero

# La globalización ha llegado para quedarse

WASHINGTON, EU. (EFE) —La globalización "ha llegado para quedarse", y la expansión del comercio internacional es uno de sus componentes cruciales, afirmó ayer el secretario general de la Organización Mundial del Comercio, Renato Ruggiero.

Ruggiero pronunció su último discurso público como jefe de la OMC, con sede en Ginebra, Suiza, en un foro sobre globalización organizado por el Instituto de Estra-

tegia Económica en coincidencia con la reunión semestral del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

"El imperio de la ley debe convertirse en uno de los pilares fundamentales de nuestro sistema internacional al comienzo del tercer milenio", dijo Ruggiero.

El funcionario, que concluye su mandato dentro de dos días, indicó que "la atención que se da al mecanismo de solución de disputas de la

OMC es testigo de su pertinencia ya que el comercio cada vez se entrelaza más con otros asuntos de poca".

"La liberación comercial continúa avanzando a pesar de la crisis financiera reciente y esto realza el papel clave de la OMC en el manejo de economía mundial", añadió.

Ruggiero dijo que la tarea ahora es "dar un rostro humano a la globalización, y atender

la educación, los derechos humanos, el ambiente y la diversidad cultural, cuestiones todas que van más allá del comercio".

"La reconciliación de todos estos intereses requiere una mejora de la gerencia y la arquitectura globales", dijo. "Por eso, yo estoy a favor de que se establezca una organización mundial del ambiente".

En el mismo foro, el subdirector gerente del FMI, Stanley Fischer, opinó que "la crisis financiera in-

ternacional parece estar aliviándose y hay un nuevo aire de optimismo por las medidas fiscales y bancarias en Japón, mientras que los países latinoamericanos han retornado a los mercados".

"Todo esto es muy frágil y han pasado apenas seis semanas desde que se notó un cambio de rumbo", agregó. "Lo importante es que en medio de la peor crisis financiera en más de medio siglo, los países no se retiraron al aislamiento, no le-

vantaron barreras proteccionistas, no cerraron sus mercados".

Fischer también sostuvo que "la globalización ha llegado para quedarse".

El número dos del FMI dijo que la reciente crisis financiera, que comenzó a mediados de 1997 en el sudeste de Asia y no ha concluido, enseñó la importancia del fortalecimiento de la política doméstica de cada país y el mejoramiento de los sistemas financieros nacionales.

# Panamá continuará gestión para lograr sede del ALCA

Por **Cristóbal A. Chen**  
*De La Estrella de Panamá*

El ministro de Relaciones Exteriores, José Miguel Alemán, informó ayer que la presidenta de la república, Mireya Moscoso, continuará con su campaña de promoción hemisférica para que

Panamá se convierta en la Sede Permanente de la Secretaría Administrativa del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) en la Cumbre de Presidentes de Río que se realizará del 19 al 21 de agosto próximo en Santiago, Chile.

"Estaremos participando en la Cumbre de Río con la asistencia de la señora presidenta Moscoso y todos los mandatarios de América Latina y aprovecharemos esa oportunidad para cabildear la Sede Permanente del ALCA en Panamá", precisó Alemán, quien reveló que la gobernante panameña realizará una visita de Estado a Brasil el 21 y 22 de agosto.

Una comisión presidencial para la consecución de la Sede Permanente de la Secretaría Administrativa del ALCA en la ciudad de Panamá, fue integrada por ministros de Estado y representantes del sector privado para impulsar la iniciativa que dejaría divisas económicas millonarias para el país.

Actualmente Panamá es sede temporal de la Secretaría Administrativa del ALCA hasta el 2003 con oficinas en el Hotel Caesar Park.

Los mandatarios de América Latina se comprometieron a acelerar el proceso de negociaciones del ALCA para la liberalización del comercio y eliminación de barreras arancelarias en el continente antes del 2005.

## El PRI virtual ganador en Tabasco

MEXICO, (EFE).- El Partido Revolucionario Institucional (PRI) se perfilaba ayer como virtual ganador de los comicios para gobernador del estado mexicano de Tabasco con una ventaja de siete puntos, según sondeos de la televisión mexicana.

Manuel Andrade, candidato del PRI, recibió el 52 por ciento de los votos, según la encuesta de salida aplicada por la empresa Consulta Mitovski para la cadena Televisa, por el 45 por ciento de Raúl Ojeda, del Partido de la Revolución Democrática (PRD).

La encuesta de la empresa Mendoza Blanco y Asociados para Televisión Azteca le otorga a Andrade una votación del 51 por ciento, mientras que mantiene el 45 por ciento para Ojeda.

**¿CUMPLES AÑOS HOY?**  
**CINERGY**  
**DORADO - GALERIA**  
**PLAZA CONQUISTADOR**  
**ENTRADA GRATIS HOY**  
**FELIZ CUMPLEAÑOS**  
**LA ESTRELLA DE PANAMA**

18920



# No se han derogado aranceles



Los agremiados a COOLECHE manifiestan no temerle a la apertura de mercados y a las políticas arancelarias, siempre y cuando éstas sean aplicadas en igualdad de condiciones, porque han hecho un gran esfuerzo para contar hoy con una alta calidad en la producción lechera.

**A los productores de leche se les exige un arancel de 180%, para introducir sus productos a Costa Rica.**

FLOR BOCHAREL.  
CHIRIQUÍ. EPASA

Los productores de leche agremiados a la Cooperativa de Servicios Múltiples de Productores de Leche de Chiriquí, R.L. (COOLECHE), manifiestan su descontento y gran preocupación por el incumplimiento de las normas establecidas en la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Tal reacción se conoció a través de un comunicado firmado por el presidente de COOLECHE, Pedro Rognoni, en el cual explica que no

se ha dado la degradación escalonada de los aranceles, tal y como se estableció en la OMC.

Indican que los productores agropecuarios se enfrentan a una competencia desleal, situación agravada por el hecho de que Costa Rica está exportando leche hacia Panamá, en condiciones favorables, con un arancel de sólo un 40%.

A los productores de leche de Panamá se les exige un arancel de 180%, para introducir leche hacia Costa Rica.

Los agremiados a COOLECHE manifiestan no temerle a la apertura de mercados y a las políticas arancelarias, siempre y cuando éstas sean aplicadas en igualdad de condiciones, porque han hecho un gran esfuerzo para contar hoy con una alta calidad en la producción lechera.

Esperan que el Consejo de

Gabinete, tome decisiones oportunas, en hacer justicia para los productores de ese rubro, aplicando medidas equitativas y justas, manteniendo aranceles a niveles que permitan una competencia equitativa.

Indican los productores de leche, que ellos han hecho grandes inversiones para lograr altos niveles de productividad, porque desean alcanzar los niveles de competitividad exigidos por el comercio internacional, pero se requiere de la voluntad para ayudar al sector agropecuario.

Es importante señalar que los productores de leche en la provincia de Chiriquí, buscan mejorar la productividad, y para ello han hecho grandes cambios tanto en las lecherías como en los sistemas de pastoreo y cría del ganado lechero.