



UNA MIRADA PROACTIVA:
EXPANSIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LAS
REINAS

Universidad Empresarial Siglo XXI
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración de Empresas
Córdoba – Argentina
2011

Autor: Romina Mauri

Legajo: ADM 01363



“Dentro de un año usted pudiera desear el haber comenzado hoy.”

Karen Lamb

RESUMEN EJECUTIVO

Las características sobresalientes de *Reina Alba* junto a la realidad económica, política y social imperante, dan como resultado un crecimiento progresivo de sus ventas. Esto deja al descubierto un campo que se encuentra en condiciones de optimizar y explotar con profesionalismo y dedicación.

Se destaca, como primera medida, que el mercado avícola se encuentra inmerso en una coyuntura favorable que deriva en un aumento de su demanda y crecimiento del mismo. Dicha situación indica que es el momento para distinguirse y perfeccionarse, aspirando a posicionar la marca como líder en el mercado y crecer geográficamente.

Además de ello, debido a valores claramente definidos respetados en cada uno de los pasos de *Reina Alba* así como la priorización tanto de la calidad del producto como de la atención al cliente, se diferencia de la competencia desencadenando un marcado crecimiento con el transcurrir de los años. Esto requiere de formalización, organización y control.

Con el presente estudio se pretende construir, mediante un proceso participativo, una visión compartida de futuro, estratégica y prospectiva, que a largo plazo contribuya al mejoramiento continuo de *Reina Alba*. Esa misma visión se propone como propósito central, desde el punto de vista conceptual y metodológico, para definir un Plan Estratégico que dé como resultado la meta final: acceder a un Sistema de Franquicias.

Para lograrlo, se aspira a que el documento responda a dos preguntas importantes: ¿Se encuentra preparada para enfrentar tal desafío? ¿Qué capacidades debe construir para acceder a él?

En este orden de ideas, se presenta un análisis del entorno en el que se encuentra inmersa (ámbitos económico, político, sociocultural y tecnológico) además de su entorno interno.

En lo referente al entorno externo, este se caracteriza por ser altamente competitivo debido a la casi nula existencia de barreras de entrada. Se detallan como características necesarias para ganar mercado: la diferenciación del producto mediante la calidad y el servicio brindado a los clientes. Se destaca, tal como se indicó anteriormente, que son características que posee *Reina Alba* y que forman parte de la misma desde sus inicios.

Existe un crecimiento del mercado avícola en sí influenciado por el aumento progresivo y recurrente del precio de su principal sustituto: la carne vacuna.

Socialmente, la tendencia a comer sano, influye también en la elección del producto avícola por sobre otros. Se percibe un cambio cultural que lo posiciona primero en el ranking de ventas.

En el orden local, considerando que *Reina Alba* pretende expandirse en la ciudad de Córdoba, el diagnóstico del entorno se presenta favorable debido a que aumentó el consumo de dicho producto.

En el presente estudio, se hace también un exhaustivo análisis de la situación interna de *Reina Alba*. En el mismo se señala cómo, en pocos años, pasó de ser una organización precaria que superando las dificultades y limitaciones que le han aquejado, se caracteriza hoy por el perfeccionamiento en su trabajo cotidiano y por su indiscutible crecimiento y diferenciación del producto comercializado.

Además de esto, recoge los resultados de una investigación centrada en clientes, no clientes y empleados así como también un análisis estratégico de información relacionada a la misma identificando fortalezas (calidad, higiene, valores, seriedad), debilidades y limitaciones

(escasa formalización, baja definición de roles, estrategias no explicitadas, falta de información), oportunidades (crecimiento de la demanda, reactivación de la economía, relación favorable entre el precio del pollo y de la carne) y amenazas (posible cambio en la política de precios, alta competencia, bajas barreras de entrada).

Teniendo en cuenta el análisis estratégico reseñado sucintamente, se pretende determinar las bases necesarias para acceder a la Franquicia de *Reina Alba* logrando de esta forma expandirse y posicionar la marca, tomando como base los factores positivos que se citan precedentemente.

En el presente estudio se señalan finalmente, algunos de los desafíos que el alto mando tendrá que enfrentar como consecuencia del entorno particular. En primer lugar, aceptar el reto de definir más precisamente los roles de cada uno de los integrantes de la misma considerando la inserción de personal externo así como perfeccionar la explicitación de determinados puntos básicos que se encuentran definidos vagamente. En segundo lugar, reconocer y aceptar las características positivas que se desprenden de toda Planificación Estratégica si se lleva a cabo de manera precisa considerando cada uno de los puntos que su desarrollo y análisis conllevan.

Se formulan tres asuntos estratégicos como resultado de un proceso colectivo y participativo sobre alternativas de desarrollo para los próximos años:

- Vinculación con el entorno, entendido como el conocimiento de aspectos críticos de la región y del país.
- Formalización de la gestión administrativa, entendida como la posibilidad de que la empresa asegure que sus estrategias de crecimiento y desarrollo puedan prever los efectos y las necesidades en el tiempo. Se proponen, como líneas de acción prioritaria, la definición de roles, la mejora del control, la consolidación del sistema de información.

- Fortalecimiento de su carácter regional, entendido como la posibilidad que tiene *Reina Alba* de crecer y posicionarse logrando hacer viable, sostenible, eficiente y eficaz el crecimiento y desarrollo de las *Reinas*.

ABSTRACT

The outstanding features of *Reina Alba* together with the economic, political and social situation, results in a progressive growth of sales. This uncovers a field that is ready to be optimized and operated with professionalism and dedication.

It stands, as a first step, that the poultry market is undergoing a favorable situation which results in an increase in the demand and growth of it. This situation indicates that it is time to distinguish from others and improve, aiming the brand positioning as a leader in the market and grow geographically.

Moreover, because of clearly defined values respected in each step of *Reina Alba* and the prioritization of both product quality and customer service, results in a differentiation from the competition which unleashes a marked increase with the passing of the years. This requires formalization, organization and control.

The present study aims to build, through a participatory process, a shared vision of the future, strategic and prospective, that in the long-term can contribute to the continuous improvement of *Reina Alba*. That same vision is proposed as a central goal, from both a conceptual and methodological point of view, to define a Strategic Plan that results in the ultimate goal: access to a franchise system.

To achieve this, the document aims to answer two questions: is she ready to face this challenge? What capabilities must she built to have access to it?

In this vein, we present an analysis of the environment in which *Reina Alba* is immersed (economic, political, sociocultural and technological) in addition to its internal environment.

Regarding the external situation, this is characterized for being highly competitive due to the almost non-existence of entry barriers. The characteristics needed to gain market are

detailed as: product differentiation through quality and service provided to customers. It stands out, as noted above, that these are characteristics that *Reina Alba* owns since its inception.

There is a poultry market growth influenced by the progressive and recurring increase of the price of its main substitute, beef.

Socially, the trend toward healthy eating also influences the choice of poultry products over others. It is having a cultural change that positions it first in the ranking of sales.

At the local level, considering that *Reina Alba* seeks to expand in the city of Cordoba, the diagnosis of the environment is favorable due to the increase in the consumption of that product.

In this study, there is also a thorough analysis of the internal situation of *Reina Alba*. In it, it is shown how, in a few years, it grew from being a precarious organization, overcoming the difficulties and limitations that it suffered, giving as a result the daily work improvement that characterized it and its indisputable growth and differentiation of the marketed product.

Besides this, it reports the results of an investigation focused on customers, non customers and employees as well as a strategic analysis of information related to it identifying strengths (quality, health, values, seriousness), weaknesses and limitations (limited formalization, low definition of roles, non explicit strategies, lack of information), opportunities (demand growth, economic recovery, favorable relationship between the price of chicken and beef) and threats (possible change in price policy, high competition, low entry barriers).

Given the strategic analysis briefly outlined, it is intended to determine the necessary basis to access to the *Reina Alba* Franchise by achieving expansion and brand positioning, based on the positive factors cited above.

Finally, this study identifies some of the challenges that managers will face due to the particular environment. First, to accept the challenge of defining more precisely the roles of

each of the members while also considering the inclusion of outsiders, as well as to improve the explanation of certain points that are vaguely defined. Second, to recognize and accept the positive features arising from any strategic planning, if accurately done, having into consideration each of the points that lead from its development and analysis.

Three strategic issues are formulated as a result of a collective and participatory process about development alternatives for the coming years:

- Linking to the environment, understanding this as knowledge about critical aspects of the region and country.
- Formalization of the administrative management, understood as the company's possibility to ensure that its growth and development strategies can predict the effects and needs in time. There are proposed, as priority lines of action, the definition of roles, the control improvement, the strengthening of the information system.
- Strengthening of its regional character, defined as the possibility for *Reina Alba* to grow and position itself achieving a viable, sustainable, efficient and effective growth and development of the *Reinas*.

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniendo paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Es la conclusión de años de dedicación y compromiso, dejando muchas cosas en el camino por establecer como prioridad absoluta la meta final: convertirme en una profesional.

Agradezco a los profesores Roque Spidalieri y Laura Carmona por la dirección y guía en el desarrollo del Ante Proyecto. Al Profesor Marcos Alladio por haberse interesado particularmente en mi tesis y a la profesora Carla Grasso, ambos integrantes de la CAE, por sus comentarios y atinadas correcciones de este trabajo. A Ana Porta por responder pacientemente a mis reiteradas consultas y solicitudes para poder cumplimentar adecuadamente con los requisitos necesarios para finalizar esta etapa. A la Universidad y su claustro de docentes porque fueron mis formadores universitarios.

Gracias también a mis compañeros universitarios, especialmente a Marcial Moyano, quien me acompañó, apoyó y guió durante mi carrera además de brindarme su amistad que trasciende al día de hoy fuera del salón de clase.

Agradezco a mis amigos de la vida, familiares y compañeros de trabajo ya que todos y cada uno de ellos facilitaron de una manera u otra mi desafío por ser profesional. A mi cuñada que trajo al mundo a mi sobrina la cual, con su sola presencia, trae paz y ternura a mis días.

A Reina Alba como empresa, por permitirme llevar a cabo todos los trabajos requeridos por la facultad. A Reina Alba como emprendimiento, por darnos tantas satisfacciones y alegrías.

Agradezco incansablemente a mi mamá, mi papá y mis hermanos... por ser mi estandarte, baluarte, guía y orgullo... porque me acompañaron en esta aventura que significó mi carrera y, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos... porque están presentes en todos y cada uno de mis pasos, porque es la familia que agradezco a Dios, día a día, por haberme brindado.

Gracias a todos.

ÍNDICE

I.	GLOSARIO	13
II.	PRESENTACIÓN	
	2.1. Introducción	16
	2.2. Definición del Tema	17
	2.3. Definición del Objetivo General	17
	2.4. Definición de Objetivos Específicos	18
III.	DESARROLLO	
	3.1. Metodología	20
	3.1.1. Estructura propuesta para llevar a cabo el presente trabajo	24
	3.2. Marco Teórico	26
	3.2.1. Concepto de Planificación Estratégica	28
	3.2.1.1. Metodología para la elaboración de la Estrategia	30
	3.2.1.2. Tarea 1: desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio	31
	3.2.1.3. Tarea 2: determinar objetivos	32
	3.2.1.4. Tarea 3: crear una estrategia para el logro de los objetivos	32
	3.2.1.4.1. Análisis interno	33
	3.2.1.4.2. Análisis externo	41
	3.2.1.5. Tarea 4: poner en práctica y ejecutar la estrategia	70
	3.2.1.6. Tarea 5: evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos	70
	3.3. Diagnóstico	77
	3.3.1. Presentación de la Empresa	79

3.3.2.	Entorno Interno	80
3.3.2.1.	Historia de la Organización	80
3.3.2.2.	Estructura Organizativa	83
3.3.2.3.	Cultura Organizacional	87
3.3.2.4.	Valores Organizacionales	87
3.3.2.5.	Ventajas Competitivas	88
3.3.2.6.	Productos	98
3.3.2.7.	Planes Estratégicos	102
3.3.2.8.	Integrantes de alto mando	105
3.3.2.9.	Recursos Humanos	106
3.3.2.10.	Tecnología	107
3.3.3.	Entorno Externo	109
3.3.3.1.	Contexto Indirecto	110
3.3.3.1.1.	Económico	110
3.3.3.1.2.	Político	116
3.3.3.1.3.	Sociocultural	117
3.3.3.1.4.	Tecnológico	119
3.3.3.2.	Contexto Directo	120
3.3.3.2.1	Cinco Fuerzas de Michael Porter	120
3.3.3.2.2	Mapas de Grupos Estratégicos	125
3.3.3.3.	Análisis de Franquicias	128
3.3.4	Análisis FODA	130
3.3.5	Control	132
IV.	CONCLUSIÓN	136
V.	ANEXOS	
5.1.	Encuestas	141

5.2.	Lecturas y Noticias	
5.2.1.	Lectura 1: <i>La Crisis Económica Argentina. Causas y Remedios</i>	145
5.2.2.	Lectura 2: <i>Carnes</i>	151
5.2.3.	Lectura 3: <i>Sistemas Agroalimentarios. La avicultura en la Argentina</i>	157
5.2.4.	Lectura 4: <i>Crece el consumo de pollo y hay más locales para la venta</i>	160
5.2.5.	Lectura 5: <i>Por qué los pollos tienen más grasa y sin embargo la carne es más magra</i>	162
5.2.6.	Lectura 6: <i>Cómo se creó el mito de las hormonas</i>	163
5.2.7.	Lectura 7: <i>Programa de enfermedades de las aves y animales de granja</i>	165
5.3.	Tablas y Gráficos: <i>detalle de ventas de Reina Alba</i>	167
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	196

GLOSARIO

- 1- Franquicia: sistema de colaboración entre dos partes vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciante cede a otra llamada franquiciado, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber hacer" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.
- 2- Faena: procesar higiénicamente animales para la obtención de carne para el consumo humano.
- 3- Repartidor: persona encargada de la distribución del producto a sus distintos clientes.
- 4- Pelador: persona encargada del faenamiento de las aves.
- 5- Marchasmo: etiqueta que informa sobre la procedencia del producto, fecha de elaboración, vencimiento, etc.
- 6- Sello Alimentos Argentinos: el sello es una marca nacional perteneciente al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca registrada por la SAGPyA ante el I.N.P.I, que facilita la identificación de los alimentos argentinos y sus atributos, distinguiendo una imagen nacional, posibilitando el posicionamiento de los alimentos en los mercados tanto doméstico como internacional, favoreciendo su colocación y comercialización.
- 7- SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
- 8- CEPA: Centro de Empresas Procesadoras Avícolas.
- 9- Newsletter Paa: Noticias del Programa de Agronegocios y Alimentos de la Facultad de Agronomía - UBA.

10-Senasa: organismo del Estado Argentino encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal y verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.

PRESENTACION

INTRODUCCIÓN

Al momento de crear una empresa con fines de lucro, se busca la satisfacción de necesidades. Los actores que entran en esta dinámica son:

- El cliente: conocer e interpretar cuál es la necesidad intrínseca que busca satisfacer al elegir el producto;
- El empleado: lograr el disfrute de su trabajo cotidiano, su crecimiento personal y satisfacción monetaria;
- El dueño: posibilitar la concreción de sus objetivos y metas personales.

Debido a que los objetivos para los que se crea la empresa no se formulan de una vez y para siempre es que deben ser revisados y, en algunos casos, replanteados de acuerdo a los cambios que se producen en la propia organización y/o en el medio que la rodea.

Reina Alba es una pequeña empresa dedicada a la venta al por menor de productos avícolas en sus más variadas presentaciones.

La misma apunta a un mercado exigente en lo referente a la calidad del producto, alcanzado mediante un proceso de faenamamiento no industrializado como así también la ausencia de aplicación de colorantes, hormonas y/o agregados artificiales que modifiquen las características naturales del producto. Todo esto permite marcar la diferencia de precio que surge entre *Reina Alba* y sus competidores.

Se denomina a sus puntos de venta "*Las Reinas*", en reemplazo de "pollerías" que es como comúnmente se designan. De esta manera, se remarca la importancia que posee cada uno de sus locales, con el fin de diferenciar su estructura y logística con la de los locales comerciales de otras marcas, siendo la higiene y la estética particular de "*Las Reinas*" otra fuerte nota distintiva de *Reina Alba*.

Cabe destacar la cordialidad en la atención, el adecuado asesoramiento al cliente y la uniformidad en la información que se transmite en cada uno de los locales. Para ello, se capacita a las vendedoras regularmente.

Dicho esto, se concluye que si bien el producto que se comercializa es de fácil acceso y se puede encontrar variedad de precios y marcas en el mercado, *Reina Alba* posee una fórmula exitosa que se considera atrayente al momento de elegir una actividad comercial. Esto se logra poniendo especial énfasis en reglas básicas para un emprendimiento de esta magnitud tales como: calidad del producto, diferenciación con respecto a la competencia y satisfacción del cliente. Es por ello que, mediante este trabajo se pretende sacar provecho de sus características más notables en busca de posicionamiento que le permita definirse como la mejor y más numerosa cadena de locales comerciales de venta de pollos frescos de la Ciudad de Córdoba. El fin último es lograr que se valore el producto y sus ventajas competitivas en el mercado permitiendo la elección de *Reina Alba* al momento de invertir en una franquicia de productos avícolas por sobre las distintas alternativas existentes.

DEFINICIÓN DEL TEMA

Planificación y Control Estratégicos de *Reina Alba* para lograr posicionamiento de la marca como líder en el mercado y crecimiento geográfico dentro la Ciudad de Córdoba.

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y modificar aquellos aspectos necesarios para el crecimiento de *Reina Alba* como herramienta estratégica de mediano y largo plazo apuntando a una respuesta proactiva de la misma ante la diversidad de fluctuaciones de su entorno interno y externo.

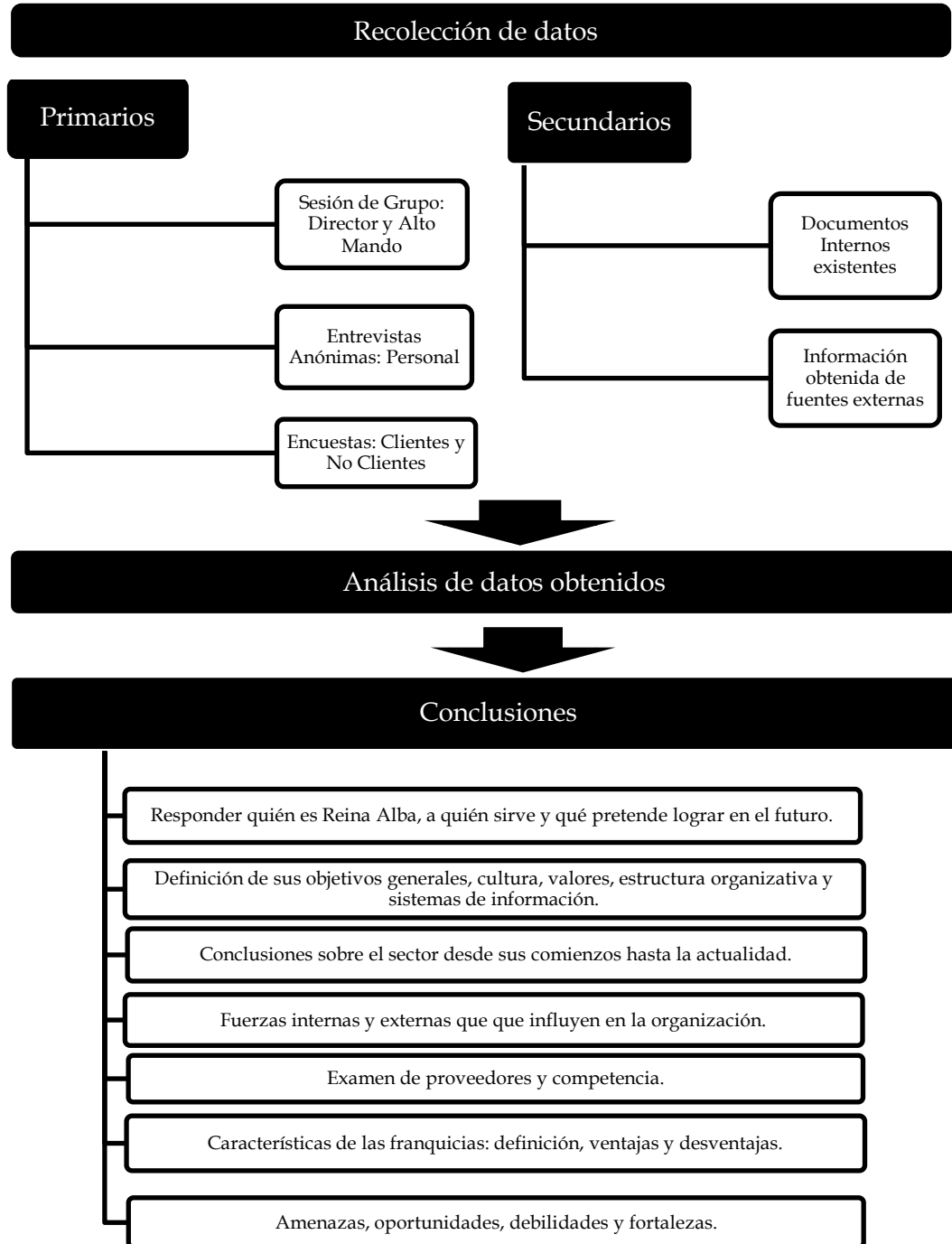
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la cultura imperante y los valores a transmitir para comprender cuáles son sus lineamientos ante el accionar cotidiano;
- Estudiar su estructura organizativa, definición de roles y resistencia al cambio de sus dueños ante la necesidad de modificaciones para determinar aquellos aspectos que influyen negativamente en lo referente a maximizar la eficacia, mejorar el clima organizativo y potenciar el desarrollo continuo;
- Analizar y potenciar sus ventajas competitivas para detallar cuáles son sus puntos fuertes y conocer de qué manera agregan valor al producto siendo estas las fuerzas impulsoras de su crecimiento;
- Identificar y examinar los indicadores críticos para determinar aquellos puntos a mejorar en la empresa y poder llevar adelante un control de su desarrollo y crecimiento;
- Definir los planes estratégicos con los que cuenta la empresa y los resultados a obtener con su implementación para analizar sus avances y determinar la aceptación y preparación de la empresa con respecto al plan estratégico propuesto;
- Establecer y analizar los agentes externos que afectan al crecimiento y/o retroceso de la firma y el grado de influencia que generan para identificar oportunidades en el mercado y amenazas de dicho entorno;
- Definir aspectos existentes que posibiliten la instauración de un Sistema de Franquicias así como aquellos a mejorar y/o implementar para que sea establecida sobre bases firmes que perduren en el tiempo;
- Llevar a cabo una proyección económica del resultado logrado luego de Franquiciar las *Reinas* para inferir conclusiones sobre su posibilidad real de crecimiento y determinar la pertinencia de su ejecución.

DESARROLLO

METODOLOGÍA

Para llevar adelante el presente estudio se proponen las siguientes actividades:



Fuente: ELABORACION PROPIA

Como primera medida y a los fines de definir la organización en estudio, se procederá a un análisis de datos primarios, recolectando de los mismos, elementos referenciales fundamentales para orientar la labor propuesta. El fin último es responder a preguntas tales como ¿Quién es *Reina Alba*? ¿A quién sirve? ¿Qué pretende lograr en un futuro? Al mismo tiempo, dicha tarea permitirá introducirnos en la entidad para poder percibir sus objetivos generales así como sus fortalezas y debilidades.

Se llevarán a cabo cuestionarios como método de recolección de datos debido a que los mismos son de fácil implementación, bajo costo y proporcionarán la información necesaria para lograr dicho análisis. Como desventaja se encuentra la posibilidad de sesgos en las respuestas.

Toda planificación estratégica precisa para su éxito, la participación del personal perteneciente a la organización y de grupos externos a la misma. Se llevará a cabo una evaluación de ambos entornos para recopilar información sobre aquellos aspectos que influyen de manera directa e indirecta sobre *Reina Alba* y su normal desenvolvimiento. Esto garantiza la posibilidad de establecer metas y objetivos realistas, basados en las características del entorno externo, que involucren y comprometan a quienes componen la organización.

1- Las entrevistas internas serán dirigidas a:

- Director y alto mando, a los fines de determinar aspectos tales como: cultura, valores, toma de decisiones, objetivos, sistemas de información, comunicación interna, transmisión de visión y misión, ventajas competitivas, planes estratégicos, características de los productos comercializados, etc. Además, se interiorizará en lo referente a la historia de la misma y su evolución con el transcurrir de los años. Por otro lado, considerando que se trata de una empresa familiar, se analizará su estructura organizativa y definición de roles. Se observará su grado de preparación ante un

Sistema de Franquicias, determinando de esta forma los puntos a fortalecer y/o cambiar.

Se realizará una Sesión de Grupo ya que la misma “es una entrevista libre y no estructurada que se realiza a un grupo pequeño de personas” (Zikmund, pp. 133, 1998) posibilitando la interacción entre los participantes mientras responden a los tópicos planteados. Se reunirá a los integrantes del alto mando en su conjunto ya que cada uno de ellos tiene el mismo cargo jerárquico. Se les consultará sobre temas de interés para el presente trabajo. Se destacan como ventajas de la misma su dinamismo, facilidad de implementación y bajo costo;

- Personal, para determinar la información que poseen respecto a: misión y visión, valores que la organización pretende destacar, planes estratégicos, entre otros. Identificar el clima organizacional, grado de compromiso laboral y satisfacción en el trabajo. Indagar, debido a su constante trato con el cliente, con respecto a la opinión referente a la empresa desde el punto de vista del mismo.

Las entrevistas serán anónimas a los fines de evitar sesgos en sus respuestas. Se interrogará al personal que brinda atención al público en las *Reinas* ya que son precisamente las que se pretenden Franquiciar. Cabe destacar que son mujeres de entre 40 y 55 años.

2- Se llevarán a cabo encuestas externas dirigidas a:

- Clientes, para detectar, tomando como base las características sobresalientes que posee la firma tales como calidad del producto, atención recibida y estética del local comercial, cuáles son aquellas que influyen principalmente en la elección del producto y/o de la empresa;

- No clientes, para determinar y analizar el motivo de desconocimiento de la firma así como los aspectos que consideran al momento de elegir determinado producto avícola.

En ambos grupos, se realizará un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Algunas de las preguntas serán excluyentes para ser respondidas sólo por clientes y otras sólo por no clientes. Para su perfeccionamiento, se contratará un encuestador que las llevará a cabo en la vía pública a una muestra aleatoria de personas. Complementariamente, se realizarán vía correo electrónico.

El método de muestreo elegido, considerando el escaso tiempo para llevar a cabo el presente trabajo, es la selección aleatoria de 200 personas compuestas por Clientes (aquellas personas que compran en *Reina Alba*) y No Clientes (aquellas personas que no compran en *Reina Alba*).

El análisis de datos secundarios se llevará a cabo mediante:

- Estudio de documentación existente para perfeccionar el análisis interno de la organización. Acceder a archivos de ventas para determinar la rotación de los productos y analizar sus características tanto cualitativas como cuantitativas. La ventaja de disponer de estos datos será determinar, considerando el trayecto recorrido por la empresa, cómo se encuentra internamente para hacer frente al entorno externo y poder formar proyecciones sobre una base cierta. Se cita como desventaja el hecho de haber comenzado de manera precaria posibilitando la ausencia de la totalidad de la información.
- Recolección de datos referidos al entorno externo de fuentes como diarios, internet y revistas del medio, para determinar las condiciones del mercado local en el que se

encuentra inserta la producción, distribución y venta avícola comparada con otros productos alimenticios. También se estudiarán oportunidades y amenazas existentes en dicho mercado. La ventaja de la información aquí reunida será conocer la realidad que rodea a la industria y los factores que determinan la elección de productos avícolas por sobre sus productos sustitutos. Como desventaja se menciona la imposibilidad de acceder a la totalidad de fuentes fidedignas que brinden una correcta selección de la información.

Con la información aquí reunida, se procederá a inferir conclusiones sobre el sector, sus comienzos, su evolución y sus características sobresalientes en la actualidad. Se determinarán fuerzas internas que definen el funcionamiento de la institución así como fuerzas externas que su entorno inmediato deparará. Esta caracterización global se complementará con un examen de los proveedores y la competencia. También se considerará, en lo referente a franquicias, su definición, ventajas y desventajas. Se completará el presente estudio con un análisis FODA.

ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LLEVAR A CABO EL PRESENTE TRABAJO:

Luego de contar con los datos e información citados en los puntos anteriores, se consideraran distintas corrientes teóricas acordes al tipo de análisis que se llevará a cabo para sustentar y justificar la aplicación del mismo.

Se analizarán justificaciones teóricas de Michael Porter; Philip Kotler; Arthur A. Thompson y A. J. Strikland III entre otros. Además se aplicarán matrices planteadas por los mismos tales como: matriz de Ansoff, matrices Boston Consulting Group (BCG) y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

Se efectuará un análisis, interrelación y aplicación de dichas herramientas considerando como base de las mismas la información recabada con el desarrollo de la metodología propuesta a los fines de realizar un diagnóstico adecuado de *Reina Alba* y su entorno inmediato. La ejecución de dicha actividad tendrá como fin último establecer la conveniencia de Franquiciar las *Reinas* concluyendo de esta forma con el presente trabajo.

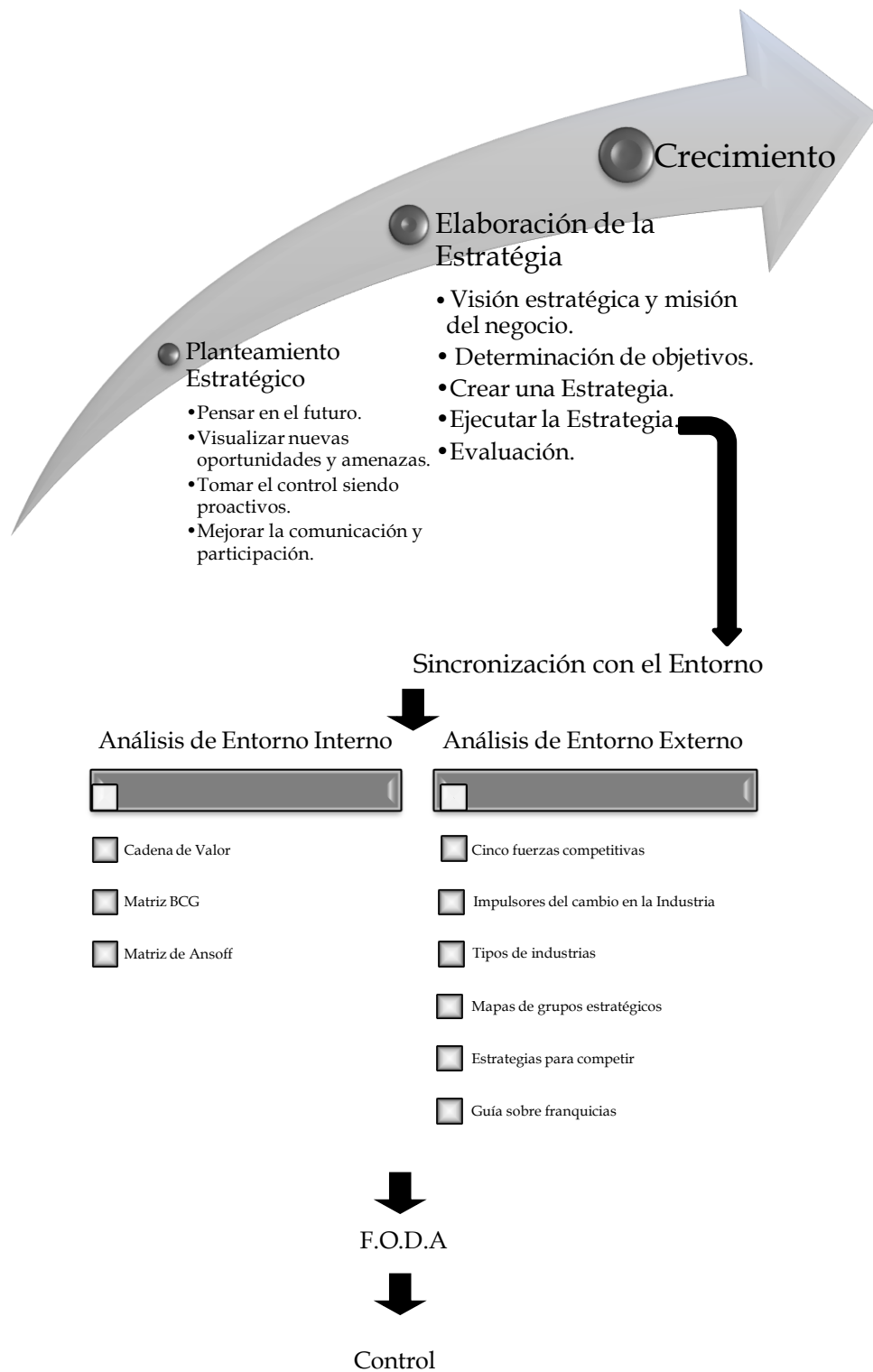
MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el fin de brindar un sistema coordinado y coherente de aspectos y proposiciones que permitan abordar el problema. Este se inicia con algunas ideas o información previa que sirven de referente teórico y conceptual.

Se tomó como eje principal el libro *“Administración Estratégica”* (Thompson y Strickland, 1998) porque se consideró que aporta una guía metodológica clara para abordar de manera organizada toda Planificación Estratégica determinando aquellos pasos a seguir en congruencia con la aplicación de determinadas herramientas. Se complementó el mismo con la estructura adoptada por el libro *“Planificación Estratégica: Metodología y Plan Estratégico de Organizaciones Comunitarias”* (Camisaza, Guerrero, y De Dios, 1997) debido a que presenta conceptos que perfeccionan la estructura anteriormente mencionada. Considerando la metodología planteada sucintamente, se analizaron otras corrientes y herramientas que enriquecen el aporte de los autores anteriormente mencionados.

Cada uno de los instrumentos expuestos a continuación para el desarrollo del presente trabajo, fueron elegidos ya que aportan una visión a futuro basada en cimientos fuertes y consolidados, teorizando así la corazonada o el “punto de vista” de sus dueños.

Reina Alba es una empresa familiar cuyos cargos directivos y administrativos se encuentran tutelados por sus mismos dueños. Es por esto que se observa la carencia de una mirada externa a la misma con aportes novedosos y eficientes. Por lo tanto, se presenta la necesidad de definir un marco teórico que regule el crecimiento de la firma basado, no sólo en sus características sobresalientes, sino aplicando instrumentos brindados por diversos autores en lo referente a crecimiento, expansión geográfica y posicionamiento de la marca.



Fuente: ELABORACION PROPIA

CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El planeamiento estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de una organización. Se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán el funcionamiento de una organización en el mediano y largo plazo; y en tal sentido cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde nos encontramos?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas? y ¿Qué decisiones deben tomarse para llegar hasta allí?

Es importante concebir la Planeación Estratégica como el baluarte indispensable para el desarrollo de la empresa.

Algunas de las ventajas que brinda una adecuada Planificación Estratégica son:

- Mejora el desempeño de la organización ya que permite pensar en el futuro, enfocar y orientar de manera efectiva el rumbo la misión facilitando la dirección y liderazgo, visualizar nuevas oportunidades y amenazas;
- Ayuda a tomar el control sobre la organización evitando una actitud reactiva frente a estímulos externos sin estar preparada para tales desafíos;
- Exige conocimiento profundo de la organización, mayor participación, mejor comunicación y coordinación entre los distintos niveles, optimizar las habilidades de administración, entre otras.

“La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en el” (Camisaza, Guerrero y De Dios, 1997). En el momento en que surge la necesidad o inquietud de crecer y posicionarse, se hace imprescindible un análisis preciso de aquellas variables que condicionarán sus decisiones, metas y objetivos. La Planificación Estratégica parte

de una situación actual, que se da a conocer por medio del diagnóstico, y se buscan cambios para llegar a la situación deseada.



Fuente: Camisaza, Guerrero y De Dios (1997).

Tanto lo que ocurre dentro como fuera de la organización influye directamente en la misma. El análisis del entorno interno y externo procura prever o proyectar aquellos cambios, hechos o decisiones que pueden surgir en un corto, mediano o largo plazo. El fin inmediato es buscar un crecimiento de la empresa basado en cimientos fuertes y duraderos. También se pretende aprovechar aquellas oportunidades existentes y/o enfrentar dificultades que se puedan presentar. Todo esto exige cierta flexibilidad de parte del alto mando que permita modificar aquellos aspectos que no se condigan con la realidad en la que la organización se encuentra inmersa.

En el desarrollo de Diagnóstico del presente trabajo se llevará a cabo el análisis del entorno interno y externo. Debido a que está influenciado por factores que fluctúan en el tiempo, su estudio se considera *“un proceso continuo, dinámico, que debe actualizarse permanentemente”* según lo observado por Camisaza et al. (1997).

Los pasos a seguir citados por dichos autores para la elaboración del Diagnóstico de una Planificación Estratégica son:

- a) Describir la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización.

- b) Explicar esa situación y problema a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.
- c) Descubrir los obstáculos.
- d) Priorizar los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.
- e) Examinar cuidadosamente la situación de la organización. Tener en cuenta qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce la gente; qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.
- f) Bosquejar estrategias alternativas.

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La estrategia de una organización es el plan de actuación para el negocio; consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo una organización dirige su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida a seguir, ningún mapa a consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección.

El proceso de creación de la estrategia y puesta en práctica, se desarrolla según “Las cinco tareas de la administración estratégica” (Thompson et al. 2004). Estas son:

Tarea 1: Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.

Tarea 2: Determinar objetivos.

Tarea 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos.

Tarea 4: Poner en práctica y ejecutar la estrategia.

Tarea 5: Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

A continuación se presenta su respectiva conceptualización:

Tarea 1: Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.

En muchas organizaciones está implícito el concepto de estrategia, la idea de la misma, pero debido a las exigencias cotidianas, los directivos pasan por alto trazar las sendas estratégicas a recorrer para un adecuado perfeccionamiento de la planificación.

Es por esto que en el proceso de creación de la estrategia es fundamental que los administradores de la compañía determinen ¿Cuáles son tanto la misión como la visión de la compañía? ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa se está tratando de desarrollar?

Es importante destacar el papel trascendental que conlleva la declaración explícita de la misión de una compañía así como de su visión, para poder dar sustento al negocio que se está llevando a cabo.

Los administradores no pueden tener éxito como líderes de las organizaciones o como elaboradores de estrategias, si primero no elaboran contundentes y fundamentadas proyecciones respecto a los vientos de cambio, con el objeto de que se tomen decisiones justificadas sobre cuál de los diversos senderos estratégicos es conveniente elegir. No hay escapatoria a la necesidad de contar con una visión estratégica.

Visión Estratégica.

Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre el tipo de compañía, determinación y avance de la tecnología, enfoque al cliente considerando necesidades y expectativas del mismo, mercado del producto que perseguirá y capacidades que planea desarrollar.

Misión del negocio.

La misión del negocio es la razón de ser de la empresa, propósitos estratégicos y valores esenciales que deben ser conocidos por todos. Si la misma está orientada hacia el futuro, equivale esencialmente a la visión estratégica.

En consecuencia, la distinción conceptual entre una visión estratégica y una declaración de la misión es muy nítida: una visión estratégica describe la futura esfera de acción en los negocios de una empresa (“hacia dónde vamos”), en tanto que la declaración de la misión señala su actual esfera de acción en los negocios (“quiénes somos y qué hacemos”).

Tarea 2: Determinar objetivos.

El propósito de establecer objetivos es dar lineamientos al desempeño de una empresa definiendo los resultados y logros que se deseen alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

Los objetivos han de ser contemplados por todos los administradores en los distintos estratos de la organización. Estos pueden ser: a) financieros: son los que se relacionarán directamente con los resultados y logros monetarios que se desean de la organización; b) estratégicos: son los que dirigen sus esfuerzos hacia una mejor competitividad y una posición sólida de la organización.

Tarea 3: Crear una estrategia para el logro de los objetivos.

La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.

Crear una estrategia significa para la organización dar respuesta a aspectos fundamentales referidos a si debe estar concentrada en un sólo negocio o en un grupo diversificado, cómo lograr crecimiento en el negocio y administrar cada parte funcional del mismo, cómo desarrollar capacidades organizacionales y cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros. Su impulso fundamental consiste en crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado.

Una estrategia adecuada requiere estar sincronizada con la situación externa e interna de la organización, por lo tanto, frente a un cambio significativo de la misma, se deberán practicar ajustes. Por ello es necesario llevar a cabo un análisis del entorno interno y externo enriquecido por herramientas teóricas que lo sustenten. A continuación se detalla el desarrollo de dicho análisis:

Análisis interno.

Todo análisis interno permite conocer la realidad misma de la organización basado en su historia, cultura, valores, estructura organizacional, detalles de la actividad desarrollada entre otros.

Un análisis detallista de dichos puntos permitirá determinar sus fortalezas y debilidades para poder ver con mayor claridad aquellos aspectos que sean obstáculos para el cumplimiento de sus objetivos o metas así como también aquellos beneficiosos para la organización.

Para abordar con mayor precisión el análisis interno, se utilizaron distintas herramientas que aportaron la metodología y conceptos necesarios.

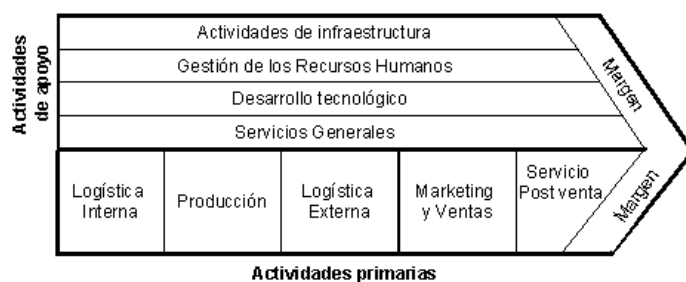
Análisis de la Cadena de Valor.

El valor “es una energía o una fuerza que motiva la acción humana” (Ramírez Padilla, pp. 115, 2008). Los seres humanos lo perciben según el grado de satisfacción de sus necesidades al hacer uso del producto o servicio adquirido. Regularmente el valor es visto como una propiedad de los bienes y servicios. Esta acepción resulta incompleta, ya que el valor es una fuerza que gobierna nuestro comportamiento.

Actualmente, el análisis de valor va mucho más allá de una simple reducción de costos convencionales. Apunta a un mejoramiento continuo del producto o servicio a través de un uso sistemático de técnicas que, al identificar las funciones básicas del mismo y el enfoque del cliente, aseguran que sean realizadas al menor costo total.

La *cadena de valor* propuesta por Porter (1985) “es una herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes” (Kotler, pp. 44, 2001).

Esta se basa en la separación y discriminación de actividades, funciones y procesos de negocios que se realizan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio. Se divide en actividades principales y de apoyo, las cuales se entrelazan internamente.



Fuente: Porter (1985)

- Actividades primarias:
 - ✓ Logística Interna: hace referencia a las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto.

- ✓ Operaciones o Producción: asociada a la transformación de los insumos al producto final (ejemplos: maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento, instalación, entre otras).
- ✓ Logística externa: actividades vinculadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores (ejemplos: procesamiento y programación de pedidos, manejo de materiales, etc.).
- ✓ Marketing y Ventas: actividades relacionadas con proporcionar a los compradores los medios necesarios para adquirir los productos (ejemplos: publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones y relaciones del canal y determinación del precio).
- ✓ Servicios post ventas: se refieren a la prestación de servicios para realzar el valor del producto (ejemplos: instalación, entrenamiento, reparación entre otros servicios).
- Actividades de soporte:
 - ✓ Compras o Servicios generales: son las actividades asociadas a la compra de insumos que serán utilizados en la cadena de valor, no los insumos en sí mismos. Éstos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos de maquinaria, equipo de laboratorio y de oficina. Aunque generalmente los insumos estén asociados a las actividades primarias, también están presentes en las actividades de apoyo.
 - ✓ Desarrollo tecnológico: son las actividades relacionadas a la investigación y desarrollo del producto, al mejoramiento en el diseño del proceso y del equipo entre otras actividades.

- ✓ Gestión de Recursos Humanos: son aquellas actividades que se asocian al reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación a toda clase de empleados.
- ✓ Actividades de Infraestructura: hace referencia a las actividades generales de la organización, por ejemplo: contabilidad y finanzas, asuntos legales y de regulaciones, seguridad, sistema de información administrativa entre otras.

En el análisis se incluye el margen de utilidad ya que forma parte del precio que pagan los compradores. Según Thompson et al. (1998), *“la creación de un valor que excede al costo es un objetivo fundamental del negocio”*.

La cadena de valor muestra cómo el producto pasa por distintas etapas desde la adquisición de la materia prima hasta el cliente final. Cada actividad expuesta en la cadena de valor posee un costo y limita los activos disponibles; ésta desagregación permite una eficiente asignación de los costos de operación y de los activos de la compañía a cada una de las actividades proporcionando una estimación de sus costos.

Matriz BCG.

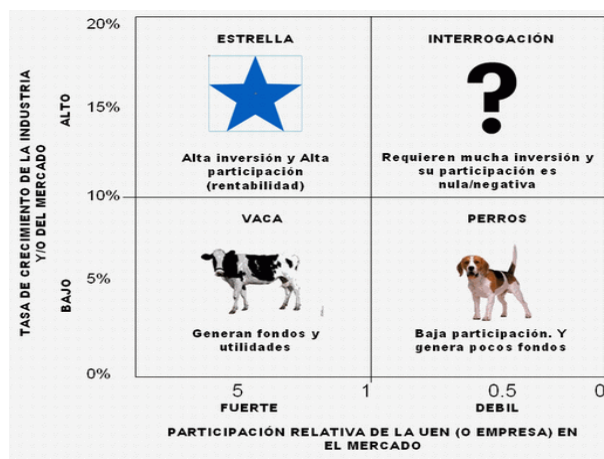
“La alta gerencia no se puede fiar solo de apariencias; necesita herramientas analíticas para clasificar sus negocios según su potencial para generar utilidades” (Kotler, pp. 68, 2001).

Una de las herramientas utilizadas es la citada matriz a los fines de determinar en qué etapa se encuentran cada uno de los productos considerando su volumen de venta y aceptación del mercado. A pesar de que este análisis ha sido blanco de numerosas críticas, se ha constituido en el peldaño para numerosos desarrollos posteriores y contribuye ampliamente a temas financieros y de marketing.

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea un modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como “*análisis de Portafolio*”, matriz BCG o matriz de crecimiento – participación. Se trata de una matriz donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador del atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detectada.

A su vez, los cuatro cuadrantes que componen la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o de los productos. Estas cuatro categorías no solo nos sirven para saber qué estrategias de marketing aplicar sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto. A su vez, es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

A continuación se detalla el gráfico de la misma y un análisis de cada uno de los cuadrantes que la componen haciendo más expositivo lo descrito anteriormente.



Fuente: internet

- Negocios (UEN) o productos signo de interrogación.

Tienen una baja participación en el mercado pero con altas tasas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos (que deberán ser generados por otros productos o UEN) para mantener su participación.

Su nombre, “signo de interrogación”, indica que su destino es incierto: éxito o fracaso.

- Negocios o productos estrella.

Poseen gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro.

Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras, requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. De todas maneras, el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro.

Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirán en “vacas” generadoras de mayores efectivos. Más allá de esto, deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades a fin de evitar que el sendero hacia su transformación en “vaca lechera”, se vea interrumpido o alterado.

- Negocios o productos vaca lechera.

Tienen una posición privilegiada (productos líderes) por su participación en mercados de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos. Generan más efectivo del que pueden reinvertir en sus propias operaciones, por ello, las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para apoyar a otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos

Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella.

- Negocios o productos perro.

Tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por su baja rentabilidad. Cuando una UEN o producto se encuentra en esta categoría por un prolongado período de tiempo, suele ser recomendable eliminarla y sacarla del mercado.

Cómo planear nuevos negocios corporativos.

Los planes de negocios permitirán a las empresas proyectar sus ventas y utilidades totales. Sin embargo, con frecuencia las ventas y utilidades proyectadas son menores de lo que desea lograr la administración corporativa en su horizonte de planeación. *“Si existe una brecha de planeación estratégica entre las ventas futuras deseadas y las ventas proyectadas, la gerencia corporativa tendrá que desarrollar o adquirir negocios nuevos para salvar esa brecha”* (Kotler, pp. 73, 2001). Considerando que *Reina Alba* planea salvar esa diferencia, se estudia la misma en el presente trabajo.

Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras: identificando nuevas oportunidades para crecer considerando los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento intensivo), determinando oportunidades que le permitan estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento integral) o detectando oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa (oportunidades de diversificación del crecimiento).

Reina Alba apunta a un “crecimiento intensivo”. Para la puesta en marcha, como primera medida, la administración corporativa debe revisar si existen nuevas oportunidades para mejorar el desempeño de sus negocios existentes. La herramienta propuesta es la *“Matriz de Ansoff”*, la cual, se define como *“una herramienta útil en los casos en los que la empresa se ha*

mercado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes” (Sainz de Vicuña Ancín, pp. 232, 1999).

Este marco teórico llamado “grilla de expansión de un producto/mercado” es un muy útil para el desarrollo de la mencionada dinámica.



Fuente: Ansoff (1957)

La misma atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según corresponda.

Las opciones estratégicas según el análisis de los principales componentes del problema estratégico o factores que lo definen, son:

- Penetración en el mercado: persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales:
 - ✓ Aumento del consumo o ventas por los clientes/usuarios actuales.
 - ✓ Captación de clientes de la competencia.
 - ✓ Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando la publicidad y/o promoción.
- Desarrollo del mercado: pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.
 - ✓ Apertura de mercados geográficos adicionales.
 - ✓ Atracción de otros sectores del mercado.
 - ✓ Política de distribución y posicionamiento.

- Desarrollo de productos: persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.
 - ✓ Desarrollo de nuevos valores del producto.
 - ✓ Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
 - ✓ Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.
- Diversificación: La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensivo.

Análisis externo.

Thompson et al. (2004) plantean que todas las organizaciones funcionan en un macro ambiente, el cual está formado por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y estilos de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos, el entorno inmediato competitivo y la industria a la cual pertenece la empresa. Estas fuerzas influyen en toda organización adquiriendo tal relevancia que requieren ser analizadas y consideradas en las decisiones de la empresa con respecto a su modelo de negocio y estrategia.

Estos autores afirman que *“el diagnóstico preciso de la situación de la compañía es una preparación administrativa necesaria para decidir una dirección sensata a largo plazo, determinar los objetivos apropiados y crear una estrategia ganadora”* (Thompson et al., pp. 75, 2004).

Por lo expuesto se concluye que si la empresa no considera tanto a los ambientes internos como externos, existen mayores posibilidades de que los administradores de la organización, al momento de la elección de un plan de acción estratégico, elijan aquel que no se ajuste a la situación de la empresa en el medio. Esto conlleva a un plan ineficiente en cuanto a la creación de una ventaja competitiva y poco prometedor para el impulso de la compañía.

La Planificación Estratégica requiere de un análisis exhaustivo de la situación que rodea a la empresa determinando las condiciones competitivas y de la industria a las que se enfrenta. De esta manera se estudia si sus recursos y capacidades posibilitarán un rendimiento exitoso que se encuentre a la altura de la circunstancias.

Thompson et al. (2004) destacan aspectos sobresalientes, cuyo análisis, forma la base para la comprensión del ambiente que rodea a la empresa. Por otro lado, se convierten en la plataforma para el ajuste de la estrategia que se encuentra influenciada por las condiciones cambiantes del entorno y las diferentes realidades competitivas que se presentan como actores de un sector de la economía.

El análisis competitivo y de la industria utiliza un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para obtener información sobre los puntos importantes que hacen a una clara evaluación de la situación general de la industria.

Es menester la utilización de diversos enfoques. Ya que todos poseen ventajas y desventajas, se debe determinar cuál es el que se adecúa a la organización en estudio. Considerando aquellos que tienen una relación directa con *Reina Alba*, la información disponible para llevarlos a cabo y el grado de ajuste al alcance del presente estudio, se determinó el desarrollo de los que se citan a continuación.

Características económicas dominantes en la industria.

Se define industria como “un grupo de compañías cuyos productos tienen tantos atributos similares que compiten por los mismos compradores” (Thompson et al., pp. 65, 1998). Sus características económicas influyen directamente sobre la estrategia de la empresa, por lo tanto, es de extrema importancia su análisis y consideración.

En industrias que se caracterizan por un continuo mejoramiento del producto o servicio, las empresas deben dedicar tiempo y dinero en actividades de investigación y desarrollo, con el objetivo de mantener su pericia técnica y la capacidad innovadora frente a sus competidores. De lo expuesto anteriormente los autores plantean que una estrategia de innovación continua del producto es una condición para la supervivencia.

Estudiar el macro entorno de una compañía implica un análisis de los factores que lo constituyen:

- Político Económicos
- Demográficos
- Socio-culturales
- Tecnológicos

Competencia y el poder de las cinco fuerzas competitivas.

El análisis de la competencia se enmarca con el modelo planteado por Porter (1985) “las cinco fuerzas competitivas”. Este modelo se presenta como un instrumento sistemático que tiene como objetivo “diagnosticar las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas” (Thompson et al., pp. 74, 1998).

El punto de vista de Porter (1985) es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se

pretende que la corporación evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas fuerzas que rigen la competencia industrial:



Fuente: Porter (1980)

A continuación, se analizan cada uno de estos cinco factores:

- *Antagonismo entre vendedores Rivaless.*

Esta fuerza se enfoca en lograr que el comprador prefiera los productos o servicios ofrecidos por la empresa por sobre las ofertas rivales, por lo tanto, presenta una importancia relevante. Su intensidad varía desde despiadada hasta amistosa. Las empresas emplean diferentes estrategias tales como bajar los precios, añadir características llamativas al producto, mejorar el servicio al cliente, ofrecer garantías prolongadas, promociones especiales e introducción de nuevos productos.

Además de reforzar su presencia ante los compradores, pretende lograr una ventaja competitiva sobre sus rivales. El problema primordial en todas las industrias, es que todo éxito estratégico no sólo depende de que la empresa aplique una u otra acción, sino también de los movimientos ofensivos y defensivos por parte de las organizaciones rivales y de los recursos que tienen a su alcance para el logro de sus esfuerzos estratégicos.

Algunos factores comunes en numerosas industrias que influyen en la rivalidad de la competencia son:

- ✓ La estructura de la competencia (la rivalidad dependerá de cuantos competidores haya y de su tamaño).
- ✓ La demanda del producto (según su incremento sea rápido, moderado o lento).
- ✓ La implementación o no de armas competitivas, como la reducción de precios, la cual puede incrementar o disminuir la rivalidad.
- ✓ Costos de los clientes por cambiar a otras marcas.
- ✓ Objetivos estratégicos (cuando uno o más competidores deciden cambiar sus posiciones y ambiciones a costa de clientes de otros competidores).
- ✓ Barreras de salida (las dificultades de salir de un negocio hace que la rivalidad sea mayor).
- ✓ Mientras mayor sea la diferenciación entre los competidores, menor es la rivalidad.
- ✓ La estructura de costos puede incrementar la rivalidad en especial cuando poseen altos costos fijos, al querer diseminarlos en mayor cantidad de productos aunque sea a menor precio.

Finalmente se observa que, dependiendo de cuanta presión ejerza la rivalidad sobre las ganancias, va a determinar el grado de competencia entre las organizaciones pudiendo ser discreta, moderada, poderosa o despiadada.

- *Ingreso potencial de nuevos competidores.*

Se destacan dos factores que influyen directamente: las barreras de entrada y la reacción esperada de las empresas ya establecidas.

La dinámica consiste en construir barreras de entrada basadas en fortalezas de la corporación que le permitan obtener utilidades para financiar guerras de precios o invertir en otros negocios.

Porter (1985) identificó seis barreras de entrada que brindan ventajas competitivas a la corporación:

- ✓ Economías de escala: los altos volúmenes de la organización que las posea permiten reducción en sus costos, dificultando el ingreso de un nuevo competidor con precios bajos.
- ✓ Diferenciación del Producto: el reconocimiento de marca y la lealtad del cliente requieren de un proceso lento y costoso. Esto dependerá de la tipología de la sociedad y de la clase de productos y servicios que se brinden. El benchmarking es una técnica que erosiona esta barrera.
- ✓ Inversiones de Capital: si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a compañías más pequeñas, le permitirá invertir en activos que otras no podrán, etc. De todas maneras, las leyes anti monopólicas intentan un equilibrio evitando que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más débiles.
- ✓ Desventajas en costos independientemente de la escala: se refiere la adquisición y calidad de materia prima, patentes, beneficios brindados por cuestiones intangibles de difícil adquisición como la trayectoria entre otros. Para utilizar ésta barrera, la compañía dominante aprovecha su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto evitando el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología impidiendo que la competencia cree un nicho.

- ✓ Acceso a los canales de distribución de la industria: se refiere a la dificultad de los nuevos competidores de lograr, por parte de los distribuidores, reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, etc. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere en su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
- ✓ Regulaciones del gobierno: las licencias, permisos otorgados por la entidad gubernamental a competidores nacionales e internacionales y los aranceles y demás restricciones comerciales internacionales puede desalentar ingresos potenciales.

Las barreras no afectan de igual manera a todos los potenciales competidores. Esto varía según los mismos se encuentren dentro de la industria, fuera de ella o buscando nuevos mercados geográficos.

Por último, para determinar si el ingreso potencial es una fuerza competitiva poderosa o débil, es necesario indagar sobre los atractivos de la industria que provoquen un ingreso adicional (su crecimiento y los prospectos de utilidades que brinda). La evaluación debe ser periódica ya que las industrias se encuentran en constante cambio.

- *Amenaza de sustitutos.*

Si los productos sustitutos suplantando exitosamente a los principales cubriendo las necesidades y expectativas de los consumidores, serán considerados una amenaza para la empresa o industria.

El grado de presión que ejerzan sobre la industria depende de tres factores:

- ✓ Disponibilidad de sustitutos a un precio competitivo.

- ✓ La magnitud de sustitución en términos de calidad.
- ✓ La facilidad por parte de los compradores de adquirir y utilizar los productos y servicios sustitutos.
- *Poder de negociación y apalancamiento de proveedores.*

La influencia en la industria de estos participantes, dependerá del tipo de productos y/o servicios que provean así como su importancia, calidad y volumen. Además de ello, dependerá de la cantidad de proveedores que haya, los costos en los que incurran para sustituir a sus clientes, la amenaza de integración vertical de los compradores, etc. Ésta fuerza, al igual que las restantes, debe ser investigada constantemente para no perder competitividad.

Las situaciones en las que los proveedores poseen una fuerza competitiva importante, son aquellas caracterizadas por:

- ✓ Dificultad de realizar una integración vertical por parte de los compradores.
- ✓ Calidad de los productos o servicios del proveedor superior a la del resto de sus competidores.
- ✓ Altos costos para los adquirientes para sustituir sus servicios o productos.
- ✓ Importancia de su suministro.

Cuando no prevalezcan estas características, se considera que su fuerza competitiva es débil. Las empresas se encontrarán en una mejor posición para la negociación. Se destaca que *“los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que tengan el suficiente poder de negociación para colocar a ciertos rivales en una desventaja competitiva basada en los precios que pueden exigir, calidad y el desempeño de los artículos que proporcionan, o la confiabilidad de sus entregas”* (Thompson et al., pp. 87, 2004).

- *Poder de negociación y apalancamiento de compradores.*

Aquí se analiza a los compradores de la industria y su influencia en el momento de la negociación. Al igual que el resto de las fuerzas, el poder varía entre poderoso y débil.

Las características que influyen en dicha variante, son:

- ✓ Costos de los compradores por cambiar de marca o adquirir sustitutos.
- ✓ Número de oferentes con relación al número de demandantes.
- ✓ Nivel de información que manejan los clientes sobre productos, precios y costos del vendedor.
- ✓ Factibilidad de integración vertical de los compradores.
- ✓ Posibilidad de los clientes de poseer poder discrecional al momento de comprar el producto o servicio (si pueden o no demorar las adquisiciones y pagos).

Por último, es preciso recalcar que no todos los clientes tienen el mismo poder de negociación y apalancamiento. Este se encuentra en constante cambio y requiere de su seguimiento periódico por parte de las organizaciones.

Consecuencias estratégicas de las cinco fuerzas competitivas.

El propósito de las Cinco Fuerzas de Porter (1985) es ayudar a definir las estructuras de las fuerzas competitivas.

En el análisis del entorno competitivo debe evaluarse el poder de cada una. El impacto colectivo de ellas determina cómo es la competencia en un mercado. Se cita que *“como regla, cuanto más competitivas sean las fuerzas, menor será la rentabilidad colectiva de las compañías participantes”* (Thompson et al., pp. 85, 1998).

La estructura competitiva de una industria es poco atractiva en cuanto a la obtención de beneficios si se presenta una fuerte rivalidad entre los vendedores, bajas barreras de entrada, una amenazante competencia de productos sustitutos y una importante influencia de

negociación de proveedores y clientes. El entorno competitivo ideal desde la misma perspectiva se presenta cuando proveedores y clientes poseen una débil posición negociadora, no existen bienes sustitutos, hay altas barreras de entrada y una moderada rivalidad de vendedores.

Es importante destacar, como plantean estos autores, que aún cuando alguna de las fuerzas son poderosas, una industria puede ser competitivamente atractiva para aquellas compañías que poseen una posición en el mercado y una estrategia que les permite defenderse conservando la ventaja competitiva y reteniendo de esta manera la capacidad de la obtención de utilidades superiores al promedio.

Finalmente, y una vez analizadas las cinco fuerzas competitivas anteriormente desarrolladas, las empresas deberán diseñar estrategias que les permitan lidiar con las mismas y lograr:

- El aislamiento suficiente de las fuerzas.
- Un cambio en la dirección, en caso de ser necesario.
- Generar una ventaja competitiva poderosa y confiable.

Los empresarios no lograrán estos objetivos sin antes llevar a cabo el análisis necesario, medir los resultados y obtener conclusiones para la toma de decisiones. El seguimiento periódico de las distintas fuerzas permitirá efectuar los cambios necesarios en el momento oportuno.

Evaluación de las posiciones competitivas de las compañías rivales.

Como próxima herramienta y para posibilitar el análisis de la estructura competitiva de la industria complementando los estudios hasta acá propuestos, se presenta la utilización de la técnica de *Mapas de Grupos Estratégicos*. Con su desarrollo se pretenden mostrar “*las diferentes*

posiciones competitivas que ocupan las compañías rivales en una industria” (Thompson et al., pp. 85, 1998).

Esta técnica es utilizada cuando existe un número considerable de competidores y resulta imposible su análisis individual de manera profunda.

Los integrantes de cada grupo estratégico son aquellos que poseen características similares tales como líneas de productos comparables, integración vertical de mismo grado, servicios y ayuda técnica a compradores similares, compradores con los mismos atributos de productos, mismos canales de distribución, idéntica tecnología y venta en el mismo intervalo de precios/calidad.

Los pasos a seguir para la construcción de Mapas de Grupos Estratégicos son:

- Identificar las características competitivas que diferencian a las compañías de la industria: intervalo precio/calidad, cobertura geográfica, magnitud de la línea de productos, canales de distribución y servicio ofrecido.
- Situar a las compañías en un mapa de dos variables usando pares de estas características de diferenciación.
- Asignar a las compañías que practican la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico.
- Dibujar círculos alrededor de cada grupo estratégico, procurando que estos sean proporcionales al tamaño de la participación respectiva de cada grupo en los ingresos totales por ventas en la industria.

Existen criterios a seguir para lograr una adecuada representación de las variables a analizar. Los mismos son:

- Las dos variables seleccionadas para la confección del cuadro no deben estar muy correlacionadas. De esta manera se evita que los círculos del mapa caigan

a lo largo de una diagonal generando que los analistas no aprendan nada adicional de lo que harían con una sola variable.

- Las variables deben presentar grandes diferencias en cuanto a la posición que han ocupado los rivales para competir en el mercado. Esto significa que los analistas deben identificar las características que diferencian a las compañías rivales y usarlas como base para decidir qué compañía pertenece a qué grupo.
- Las variables no pueden ser cuantitativas o continuas.
- Los tamaños de los círculos deben ser proporcionales a las ventas combinadas de las compañías en cada grupo para reflejar el tamaño relativo de cada grupo.
- Es aconsejable analizar varios pares de variables debido a que no existe un mapa mejor que otro posibilitando un mejor análisis. Para ello se deberán confeccionar distintos mapas estratégicos.

Finalmente, se observa que *“cuanto más cerca estén los grupos estratégicos en el mapa, mayor tiende a ser la rivalidad competitiva entre las compañías miembros”* (Thompson et al., pp. 88, 1998).

Impulsores del cambio en la industria y su impacto.

Las industrias se caracterizan por tendencias y avances que se producen rápidamente o en forma gradual. Dichos cambios requieren de respuestas estratégicas por parte de las empresas participantes.

El concepto de fuerzas impulsoras en la industria, hace referencia a las causas fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas. Dentro de las fuerzas impulsoras más comunes en la actualidad, encontramos a Internet y las nuevas oportunidades y amenazas que trae aparejado el uso del comercio electrónico.

La enorme cantidad de fuerzas impulsoras potenciales, explica por qué no hay que considerar sólo el cambio del modelo de ciclo de vida del producto y por qué una comprensión total de las causas propiciadoras de nuevas condiciones competitivas, es parte fundamental del análisis de la industria.

Algunas fuerzas impulsoras citadas por Thompson et al. (2004), son:

- Cambios en los índices de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan.
- Innovación del producto.
- Cambio tecnológico.
- Innovación de mercadotecnia.
- Ingreso o salida de las principales empresas.
- Incremento en la globalización de la industria.
- Cambios en el costo y la eficiencia.
- Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno.

Se pueden citar como fuerzas impulsoras de la industria a la que pertenece *Reina Alba* los cambios en el índice de crecimiento de la industria, en las preferencias de los consumidores, en las políticas de gobierno y el desarrollo constante de nuevas tecnologías.

Factores clave para el éxito competitivo.

Según Thompson et al. (2004), los factores clave para el éxito (FCE) de una industria, son aquellos aspectos que afectan a la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado. Conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrándose en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como el financiero. Se destacan los atributos del producto, las competencias, las

habilidades competitivas y lo logros de mercado que se relacionan directamente con los rendimientos de la compañía.

Se citan a continuación tres preguntas que ayudan al investigador a identificar los FCE:

- *“¿Sobre qué base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las compañías?”*
- *¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo; cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita?*
- *¿Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?”*

(Thompson et al., pp. 102, 2004).

Es clave para los administradores identificar de manera correcta estos factores. De ello depende el éxito en la dirección y determinación de las estrategias evitando que se subestimen habilidades competitivas prioritarias.

Se destaca que una compañía puede lograr una ventaja competitiva perdurable si se enfoca en los FCE logrando mejorar su posicionamiento y distinguirse de sus rivales.

Debido a que estos factores no perduran en el tiempo, se debe efectuar un análisis recurrente de los mismos y ser lo suficientemente flexibles para realizar las modificaciones necesarias que permitan continuar compitiendo.

El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y sus capacidades competitivas.

Tipos de industria.

Saber qué estrategia funciona mejor en el negocio de una compañía depende del entorno industrial en el cual ésta compite y de la situación de la firma. Para demostrar qué tipos de consideraciones implica adaptar una estrategia a la situación, se examina la creación de la

misma considerando ocho tipos clásicos de entornos industriales y situaciones de las compañías:

- a. Competencia en una industria joven y emergente.
- b. Competencia durante la transición hacia la madurez industrial.
- c. Competencia en industrias maduras o en declive.
- d. Competencia en industrias fragmentadas.
- e. Competencia en mercados internacionales.
- f. Estrategias para los líderes industriales.
- g. Estrategias para las compañías que ocupan el segundo lugar.
- h. Estrategias para compañías débiles y en crisis.

Las estrategias exitosas se adaptan a las situaciones externas e internas. Para que la estrategia concuerde con la situación, los analistas deben empezar por tener una visión general del ambiente industrial y de la posición competitiva de la compañía en la industria:

1. ¿En qué tipo de entorno industrial opera la compañía (emergente, de crecimiento rápido, maduro, fragmentado, global, de productos básicos)? ¿Qué estrategias se adaptan mejor a este ambiente?

2. ¿Qué posición ocupa la compañía en la industria (fuerte, débil, agobiada por crisis, líder en segundo lugar, derrotada)? ¿Cómo influye la posición de la compañía en sus opciones estratégicas debido a la etapa de desarrollo de la industria, en especial, qué opciones deben descartarse?

Como siguiente paso, los estrategas necesitan desglosar las observaciones de las situaciones externas e internas primordiales y decidir cómo se conjuntan todos estos desgloses.

El último paso consiste en adoptar los enfoques estratégicos genéricos seleccionados tanto al ambiente industrial como a la posición de la compañía frente a los competidores. Es

importante estar seguros de que (1) los aspectos adaptados de la estrategia propuesta concuerdan con las habilidades y capacidades de la compañía, y de que (2) la estrategia ataque todos los problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía.

Al descartar las estrategias débiles y ponderar los pros y los contras de las atractivas, las respuestas a las siguientes preguntas sirven de guía para el camino que debe seguirse:

- ¿Qué tipo de ventaja competitiva realmente tiene la compañía y qué movimientos/enfoques estratégicos necesitará para asegurarla?
- ¿Cuenta la compañía con habilidades y recursos que aseguren el éxito con los movimientos elegidos? En caso negativo ¿se pueden adquirir?
- Una vez creada, ¿cómo puede protegerse la ventaja competitiva? ¿Qué estrategias defensivas deben emplearse? ¿Cómo atacarán los rivales? ¿Qué se necesitará para obstaculizar sus esfuerzos?
- ¿Son algunos rivales especialmente vulnerables? ¿Debe la compañía organizar una ofensiva para aprovechar estos puntos vulnerables? ¿Qué movimientos ofensivos deben emplearse?
- ¿Qué movimientos estratégicos adicionales se necesitan para enfrentar a las amenazas y puntos débiles específicos, a las fuerzas motrices en la industria y a cualquier otro punto/problema característico de la compañía?

Conforme se desarrolla la selección de las iniciativas estratégicas, es necesario estar alerta a varios peligros:

- ✓ Diseñar un plan estratégico demasiado ambicioso, que requiera muchos movimientos estratégicos diferentes y que comprometa demasiado a los recursos y capacidades de la compañía.

- ✓ Seleccionar una estrategia que represente una desviación o un abandono radical de los fundamentos del anterior éxito de la compañía. No debe descartarse de manera automática un cambio radical en la estrategia, pero debe hacerse sólo después de una cuidadosa evaluación.
- ✓ Elegir a una estrategia que vaya en contra de la esencia cultural de la organización o que entre en conflicto con los valores y filosofías de los altos ejecutivos.

Estrategias para competir en Mercados turbulentos y de Alta velocidad.

La alta velocidad es condición prevaleciente en los mercados. Cada vez son más las compañías que se enfrentan con cambios tecnológicos vertiginosos y cortos ciclos de vida de los productos. Puesto que todos los días surgen noticias de éste o aquél adelanto competitivo de importancia, la tarea de dar seguimiento a los eventos que van desarrollándose y de evaluarlos, es colosal.

El éxito competitivo en los mercados que cambian a alta velocidad depende de la incorporación de los siguientes elementos en las estrategias de la compañía:

- Invertir en forma agresiva en investigación y desarrollo con el fin de mantenerse al tanto de innovaciones tecnológicas.
- Desarrollar la capacidad organizacional necesaria para responder rápidamente a nuevos acontecimientos de importancia.
- Confiar en asociaciones estratégicas con proveedores externos y compañías que fabrican productos relacionados para desempeñar aquellas actividades en la cadena de valor total de la industria en donde tengan experiencia y capacidades especializadas.

En los mercados de ritmo rápido la experiencia, la rapidez, la agilidad, la innovación, el oportunismo y la flexibilidad de los recursos son capacidades organizacionales críticas.

Tres estrategias genéricas.

El objetivo de la estrategia competitiva es superar a las compañías rivales realizando un trabajo significativamente mejor para satisfacer a los compradores.

La estrategia competitiva tiene un alcance menor que la estrategia comercial ya que se relaciona exclusivamente con el plan de acción de la gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer un valor superior a los clientes. Las compañías de todo el mundo son imaginativas cuando conciben estrategias para ganar clientes, superar a los rivales y conseguir una ventaja de mercado.

Porter (1985) propone un conjunto de estrategias competitivas genéricas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Costo bajo	Carácter único
Segmento de mercado	Todos los consumidores	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Segmento de mercado	3. Especialización (3a. Especializada en costos)	(3b. Especializada en diferenciación)

Fuente: Porter (1985)

1) Liderazgo en costos: consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos a través de una reducción de costos. Se pretende obtener mayor participación en el mercado aumentando las ventas pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, eliminar competidores.

Desventajas de esta estrategia: que sea fácilmente imitable por la competencia; que las preferencias de los consumidores se dirijan a determinadas características del producto independientemente de su precio.

2) Diferenciación: consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único y original. Puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa pretende que los consumidores la elijan, pudiendo incluso aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Desventaja de esta estrategia: la posibilidad de imitación de la competencia. Para su adecuado uso, deberán crearse características diferenciadoras que sean difíciles de copiar.

3) Enfoque: consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado brindando productos o servicios que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Se recomienda aplicar esta estrategia en un mercado amplio donde los consumidores tengan necesidades o preferencias distintas y cuando las empresas competidoras no tengan en la mira el mismo segmento de mercado.

Desventajas de esta estrategia: que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se enfoquen en características del producto que desea el mercado en general; que se haya realizado una mala segmentación y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

Guía sobre Franquicias.

Considerando Franquiciar las *Reinas* como resultado de la Planificación Estratégica, es que se hace necesario establecer definiciones y lineamientos. Para esto, se tomó como guía a Ortiz de Zárate (1996).

Se define Franquicia como un sistema que permite distribuir en el mercado productos y servicios bajo una marca reconocida. La empresa franquiciante transmite su experiencia, conocimientos y productos a otros emprendedores interesados en desarrollar su actividad empresarial.

Los actores que entran en juego son dos:

- **Franquiciante:** es quien organiza el negocio permitiendo la utilización de su marca o nombre. Transmite su experiencia, organización, estrategias, etc.
- **Franquiciado:** es el emprendedor que comienza a operar utilizando, en nombre del franquiciado, generalmente una marca. Para acceder a la franquicia, se le exigirá un pago regular, costo fijo, porcentaje de sus ventas y/o monto de ingreso inicial.

Este sistema se ha desarrollado ampliamente en distintos países. En el nuestro la resistencia al cambio, el apego a las viejas formas de hacer las cosas, la falta de interés gubernamental, disposiciones poco flexibles entre otros, ha hecho que, pese al potencial existente, sea una materia nueva en proceso de elaboración.

- Requisitos para Franquiciar un negocio:

Unos de los requisitos primordiales a considerar para Franquiciar un negocio es que el *producto comercializado y/o servicio prestado sea reconocido u original*: no tiene sentido comprar la franquicia de un producto o servicio que carezca de una imagen conocida y simplemente sea similar al de la competencia. Con su adquisición, el franquiciado pretende reducir los riesgos y costos de posicionamiento del producto. No solo son importantes las características del producto, sino también la forma en que se vende: estrategia de marketing, servicios de pos-venta, merchandising, etc.

Además de esto, para el perfeccionamiento de la franquicia, se hace necesaria la *confección de un contrato*. Este, sin ser un contrato comercial, detalla todos los derechos y obligaciones tanto del franquiciado como del franquiciante. Debe ser cuidadosamente leído y acordado entre las partes. Algunas franquicias pueden establecer un vínculo contractual de hasta 10 años. El nivel de colaboración y trabajo es tan alto que se asemeja a una sociedad.

La *entrega o transferencia del conocimiento sobre el negocio* en particular es la parte más importante en cualquier franquicia. Está formada por la experiencia y la capacidad técnica sobre una actividad concreta en un mercado en particular que es de vital importancia para el éxito de cualquier franquicia. Estos conocimientos especiales deben estar plasmados en un “Manual de Operaciones y Procedimientos” que el franquiciante le entregará al franquiciado, junto con una capacitación y entrenamiento sobre todos los aspectos del negocio.

Finalmente se citan la *rentabilidad de la franquicia* para ambas partes, la *capacidad de innovación* de la compañía franquiciante y la *competitividad* (relación precio / calidad) como importantes complementos de las anteriores.

- Ventajas y desventajas para el franquiciante:
 - ✓ El sistema permite una rápida expansión;
 - ✓ El reconocimiento de marca permite posicionamiento del producto y un mejor acceso al mercado, evitando riesgos y costos de marketing;
 - ✓ La marca se beneficia por mayor presencia en el mercado;
 - ✓ Posibilidad de acceder a lugares estratégicos para la comercialización del producto ya que, el disponer de un “respaldo” reconocible, permite negociar en mejores condiciones y sacar ventajas por sobre la competencia;
 - ✓ Se mantiene el control del negocio, si bien con ciertas limitaciones;

- ✓ Generalmente los costos de operar unidades de negocio propias es superior al de una franquicia; existencia de *economías de escala* respecto al marketing, las compras y las operaciones;
- ✓ Se optimizan las campañas publicitarias, se obtienen mejores precios por volumen comprado, se comparten los costos de investigación y desarrollo, etc;
- ✓ La estandarización en la publicidad del producto permite mejorar la comunicación con el cliente;
- ✓ El riesgo cuando se tiene una franquicia, en lugar de una red propia, es menor en caso de tener problemas financieros;
- ✓ La extensión de la marca permite una menor y mejor inversión publicitaria.
- Ventajas y desventajas para el franquiciado:
 - ✓ Menor flexibilidad en las operaciones del negocio;
 - ✓ Debe cumplir cláusulas contractuales;
 - ✓ La mala administración y/o acciones negativas de otros franquiciados puede perjudicar la imagen de la marca, y por ende el negocio de uno mismo;
 - ✓ La posibilidad de asumir graves problemas legales, ya que es el responsable original de la calidad de un producto o servicio;
 - ✓ La pérdida de control sobre el negocio, la cual, puede darse ante expansiones rápidas de la red franquiciada y por una mala diagramación en la organización de la franquicia;
 - ✓ El franquiciante pierde una potencial parte de las ganancias, que es aprovechada por el franquiciado, es decir, hay un menor margen de utilidad bruta.
- Ventajas y desventajas de las Franquicias para el consumidor:

- ✓ Puede obtener los mismos productos, en cuanto a forma y calidad, en todos los puntos de venta de la cadena;
 - ✓ Igualdad de precio y servicios en los diferentes puntos de venta, inclusive en zonas geográficas distantes;
 - ✓ Estándares de calidad y servicio garantizan un producto fiable en toda la cadena, además de la gama de servicios que implican;
 - ✓ Inflexibilidad en la posibilidad de renegociar precios de compra.
- Selección de una franquicia.

En lo referente al *punto de vista económico* se observa que, además de establecer restricciones, requiere de una evaluación más profunda. Deben analizarse todos los sectores de la economía que han tenido un buen desempeño y principalmente con perspectivas a aumentar en el mediano plazo. Entrar en un rubro comercial en retroceso, por más atractiva que resulte la franquicia, puede ser un error grave. Adicionalmente, por lo general los rubros problemáticos suelen estar acompañados por franquicias también problemáticas.

Además de esto, indagar sobre los *antecedentes de los franquiciados* es considerado también un aspecto importante ya que permitirá tener conocimiento sobre la forma de relacionarse y las perspectivas de crecimiento entre otras. De la misma manera, el franquiciante averiguará sobre los dueños, historia, finanzas, etc. por lo que es importante el *afianzamiento de la organización* a Franquiciar.

- Principales datos a tener en cuenta por el franquiciante:
- ✓ Costos e ingresos.
 - ✓ Capital necesario para comenzar a operar.
 - ✓ Cantidad de empleados necesarios por local.

- ✓ Nivel de competencia en el mercado.
 - ✓ Monto de las regalías.
 - ✓ Política del franquiciante.
 - ✓ Experiencia de otros franquiciados.
 - ✓ Problemas legales de franquiciados y franquiciantes.
 - ✓ Cantidad de empresarios y motivos por los cuales abandonaron la franquicia.
 - ✓ Exclusividad de territorio.
 - ✓ Asistencia financiera por parte del franquiciante.
 - ✓ Rendimientos esperados sobre el capital.
 - ✓ Proyecciones de venta.
 - ✓ Modelos de comercialización.
 - ✓ Renovación de la franquicia.
 - ✓ Costos ocultos de la negociación.
- Principales gastos y costos a considerar.
- ✓ Los franquiciantes suelen exigir disponer de un local en una ubicación óptima para el desenvolvimiento del negocio. Sea alquiler o compra del local, ambas situaciones suelen ser una inversión considerable.
 - ✓ El inventario inicial, dependiendo del tipo de producto a comercializar, puede representar una inmovilización de capital importante.
 - ✓ Las cargas sociales y patronales del personal contratado.
 - ✓ Aspectos impositivos, así como la posibilidad de tener nuevos gravámenes a la actividad.

- ✓ El mantenimiento y reparación del equipo suele tener costos altos, inclusive muchos franquiciados ejercen un estricto control sobre este tema por cuestiones de calidad e imagen.
- ✓ El derecho de ingreso (initial license fee), así como las regalías regulares (royalties) y gastos en publicidad (advertising royalties), son temas a los cuales se debe prestar mucha atención. El pago por derecho de ingreso (initial fee) a una cadena incluye, entre otros, la licencia para el uso o utilización de marca, la búsqueda de una buena ubicación, decoración interior estándar, selección de los equipos, transmisión de las experiencias, entrega de manuales de operación, asistencia en el inicio del negocio, ayuda en la planificación estratégica, preparación de proyecciones económicas, análisis financieros, ayuda en la búsqueda de recursos financieros, selección del personal, organización de eventos de inauguración, asesoría en la contratación de servicios externos y en trámites de constitución de sociedades.

- Características de un buen franquiciado.

Es muy importante tener experiencia gerencial y de supervisión, más aún en áreas vinculadas a la franquicia. Esto es muy valorado por el franquiciante ya que disminuye notablemente los riesgos del negocio.

El franquiciado debe entender los mecanismos y restricciones de la franquicia, conocer todas las disposiciones del contrato y aprovechar las oportunidades que brinda la asociación en el modelo de franquicia.

Es indispensable que el franquiciado disponga de fondos propios y de reservas. Existen gastos adicionales de instalación y mantenimiento de la franquicia. Se puede tener muy buena

disposición y energía para trabajar, pero se debe contar con capital para llevar a cabo cualquier negocio. De lo contrario es mejor esperar otro momento, o buscar un tipo de franquicia que requiera menor inversión.

El franquiciado debe ser capaz de administrar el negocio por sí solo, sin depender de la asistencia técnica del franquiciante, la cual por lo general es mínima. El entrenamiento tiene como finalidad capacitar a cada franquiciado para que administre su negocio en forma independiente, dentro de los parámetros fijados en el contrato de franquicia.

- Aspectos Legales.

Esta atípica forma de contratos se caracteriza porque una de las partes aporta el capital, el trabajo y las instalaciones; y la otra el conocimiento (know-how) y la asistencia técnica.

En los sistemas de franquicias, las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado se estructuran sobre la base de contratos privados. Para que los acuerdos se mantengan firmes, es necesario que la redacción de los mismos indique en forma clara y transparente las obligaciones de ambas partes. Del mismo modo, debe indicar los riesgos que asume cada una de ellas, frente a los posibles reclamos de terceros, como puede ser el caso de consumidores y personal bajo dependencia.

Las legislaciones de América Latina no regulan, en su gran mayoría, los contratos de franquicias como sí lo hacen, por ejemplo, Estados Unidos, Francia y Brasil. Sin embargo, estos contratos pueden realizarse sin limitaciones, ya que todas las legislaciones de nuestros países, permiten a los ciudadanos realizar actos jurídicos que no se encuentre expresamente prohibido por las leyes. Para nuestras legislaciones, se entiende que los contratos son ley entre las partes. Esto otorga suficiente flexibilidad jurídica para aquellas personas interesadas en realizar este tipo de contratos.

Dada su especial naturaleza, el Contrato de Franquicia es una de las formas de contratación más complejas y detalladas que existe. Estos contratos deben tomar en cuenta todas las peculiaridades del negocio en cuestión, a la vez que las disposiciones legales existentes en los países de origen de los contratantes.

El importante papel de un abogado asesor, en materia de contratos de franquicia, es el de crear un vínculo jurídico que preserve la independencia de ambos contratantes y evite que cada parte se vea responsabilizada por los actos, omisiones u obligaciones sean financieras, laborales o contractuales, de la otra parte.

Para el público consumidor, un Sistema de Franquicias exitoso no aparenta ser distinto de una cadena de negocios propios de una gran compañía. En realidad, esa imagen uniforme es el resultado del esfuerzo de cooperación entre diversas empresas. Para lograrla, los franquiciantes deben tomar, por lo menos, una centena de decisiones, todas ellas con ineludibles consecuencias legales y, así, determinar la adecuada estructura de la franquicia.

De igual modo, la revisión del manual operativo deberá tener en cuenta muy particularmente las normas laborales, de seguro social, contables, impositivas y comerciales aplicables a cada situación y a cada país en particular.

El tipo de contrato que se utilice, así como el particular lenguaje que emplee, está dado en función del Plan de Negocios y la actividad comercial desarrollada. Cada negocio tiene distintos aspectos que son de mayor o menor importancia que otros para alcanzar el éxito. Por ello, un buen contrato de franquicia deberá estar hecho a la medida de cada empresa, por profesionales altamente calificados en esta actividad, de los cuales lamentablemente, no existen muchos.

Análisis FODA.

Al cabo de abordar los distintos modelos teóricos y herramientas propuestas para el desarrollo del presente trabajo, es menester realizar un Análisis FODA. Es una herramienta analítica que permite trabajar con la información recabada sobre características particulares de la organización y el entorno en el cual ésta interactúa.

DE LA ORGANIZACIÓN

Interno

Fortalezas (F)

Debilidades (D)

DEL CONTEXTO

Externo

Oportunidades (O)

Amenazas (A)

Fuente: Camisaza, Guerrero y De Dios (1997).

De sus cuatro componentes, las Fortalezas y Debilidades son internas de la organización y se tiene control sobre ellas, mientras que las Oportunidades y Amenazas son externas y la organización no tiene control sobre las mismas.

- Fortalezas: son capacidades especiales y habilidades de una empresa que tienen una posición privilegiada frente a sus competidores. Éstas pueden vincularse a *“una habilidad o destreza importante, activos físicos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, capacidades competitivas, logros o atributos que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado, alianzas a empresas cooperativas”* (Thompson et al., pp. 112, 2004).
- Oportunidades: factores positivos y aprovechables que suceden en el entorno de la organización y que permiten obtener ventajas competitivas. Una oportunidad *“es un*

área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable” (Kotler, pp. 76, 2000). Las oportunidades pueden variar desde abundantes a escasas y desde muy atractivas a no interesantes. Es importante no confundir las oportunidades de la industria con las de la una compañía en particular. Según Thompson et al. (2004), las oportunidades de mercado óptimas para toda empresa ofrecen un crecimiento rentable donde encuentra el mayor potencial para adquirir ventajas competitivas acorde a las capacidades organizacionales y de recursos financieros con los que ya cuenta la misma o que es factible que genere. Son un factor importante en el diseño de la estrategia de una organización.

- Debilidades: factores internos que causan una posición desfavorable frente a los competidores. “Las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una compañía” (Thompson et al., pp. 114, 2004). Éstas pueden ser carencias en habilidades o destrezas competitivamente importantes; deficiencia de activos físicos, humanos o intangibles significativos para la competitividad; capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves.
- Amenazas: son situaciones que provienen del entorno externo y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización. Son desafíos desfavorables presentes en el entorno, que en caso de no realizarse las acciones adecuadas, causarán un deterioro en la rentabilidad y posición de mercado. Es importante que el administrador logre identificar las amenazas para el bienestar futuro de la empresa y evaluar cuáles deberán ser las acciones estratégicas a emprender con el objetivo de neutralizar o disminuir su impacto.

Tarea 4: Poner en práctica y ejecutar la estrategia.

El poder llevar a la práctica y ejecutar la estrategia implica una evaluación de lo que se necesita para desarrollar habilidades organizacionales, así como también, lograr en el momento oportuno, el cumplimiento de los objetivos establecidos. La implementación de la estrategia tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo la estrategia recién elegida. La ejecución de la misma requiere conseguir que funcione, supervisar su logro actual, mejorar la competencia con que se está realizando y mostrar un progreso mensurable en la consecución de los objetivos propuestos.

La administración de un proceso de puesta en práctica requiere:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Motivar a las personas para el cumplimiento de los objetivos que se han fijado.
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las áreas implicadas en el cumplimiento de la estrategia, puedan desarrollar en la práctica las actividades críticas de la misma.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo contundente a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.

Tarea 5: Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

Toda empresa busca ser eficaz en su accionar cotidiano para alcanzar de esta forma su desarrollo y crecimiento. Mediante un sistema de control estratégico, se asegura su cumplimiento a través de la retroalimentación del sistema empresarial con las consecuencias de sus propios actos.

La retroalimentación da como resultado la creación de medidas de reajuste constante. Sólo supervisando de cerca, se puede verificar aquel desempeño que genere escaso progreso y amerite ajustes correctivos en la dirección, en los objetivos y en el modelo de negocio a largo plazo de una empresa.

La ejecución eficiente de las estrategias es el producto de un gran aprendizaje organizacional. El cumplimiento de las estrategias, la evaluación del desempeño y el progreso de la organización, siempre le incumben a la administración. En este punto, se pretenden generar lineamientos congruentes, para verificar si es necesario realizar ajustes. Para esto se requieren herramientas de control que permitan vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas.

El control estratégico brinda la posibilidad de supervisar el comportamiento y la efectividad de la estrategia seleccionada. Supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica.

Reuniendo los datos informativos y de observación de la empresa, es necesario definir el marco teórico pertinente. Para ello, se utiliza como guía la herramienta y metodología de Kaplan y Norton (2002). Dichos autores son muy claros ya que expresan con precisión los tópicos de análisis a abordar. La razón de su elección se basa en que se trata de una técnica novedosa que permite medir variables tanto cuantitativas como cualitativas, es decir, permite que las empresas puedan seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes que necesitan para su crecimiento futuro.

La herramienta desarrollada por los citados autores requiere de la confección de un *Cuadro de mando integral*. Este es un sistema de análisis y control que va más allá de la perspectiva financiera ya que permite medir las actividades de una compañía en términos de su

visión y estrategia y proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Se considera acorde al presente trabajo ya el objetivo del mismo es trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia. La aplicación de esta herramienta permitirá el desarrollo de la labor cotidiana teniendo como premisa la misión de la organización, orientando el trabajo de cada uno de sus miembros al logro de metas estratégicas de largo plazo guiando el desempeño actual y apuntando al futuro de manera organizada y controlada.

El punto de partida para la implantación del cuadro de mando integral, es decidir y especificar de manera clara cuál es la misión de la empresa. Posteriormente es necesario trazar las grandes líneas estratégicas, los objetivos que las componen, determinar a qué perspectiva pertenece cada uno de dichos objetivos y decidir cuáles serán los indicadores o medidas que servirán para medir el cumplimiento de los mismos.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, estos indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores externos para la sociedad y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El mismo se compone de cuatro perspectivas, las cuales, pueden ser utilizadas todas o sólo algunas en caso de que sea suficiente.

Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

Perspectiva del cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa, no podrá existir un desarrollo

sostenible en la perspectiva financiera. Esto se debe a que, mayoritariamente, el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

Perspectiva de Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa a la satisfacción del cliente y al logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.
- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).
Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio y las patentes entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.

Una vez mencionadas cada una de las distintas perspectivas a considerar al momento de determinar indicadores que nos permitan, no solo unificar criterios posibilitando el trabajo en equipo, sino también acceder a un control detallado, se enumeran a continuación algunos datos importantes sobre las perspectivas y su orden:

- Las perspectivas se ordenan en forma descendente según su:
 - ✓ Conmensurabilidad: capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.

- ✓ Urgencia.
 - ✓ Tangencia: cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización
 - ✓ Visibilidad.
- La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas.
 - Las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información.

La mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización.

DIAGNÓSTICO

La Planificación Estratégica ayuda a prever y decidir hoy acciones que nos pueden llevar desde el presente hacia un futuro deseable. Es un conjunto de decisiones y criterios tendientes a encaminar a la organización al logro de sus objetivos.

Es necesario que la dirección sea flexible ante la posibilidad de modificar sus decisiones para adaptarse al dinámico medio en el que se encuentra inmersa la organización.

El fin inmediato es lograr que la compañía se encuentre mejor preparada para adaptarse a los cambios que probablemente ocurran en su entorno mientras transite su implacable búsqueda de crecimiento.

El desarrollo adecuado de toda Planificación Estratégica ayuda a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto provenientes del medio que la rodea. Para implementar la misma, el Diagnóstico es sumamente importante y necesario ya que implica un análisis de aquellos elementos del entorno interno y externo que interesan particularmente en función de los objetivos previamente planteados brindando la posibilidad de visualizar ideas razonables sobre lo que puede ocurrir tanto en el mediano como en el largo plazo.

En concordancia con los objetivos específicos previamente definidos, la realidad de *Reina Alba* y la propuesta de *“Franquiciar las Reinas”* que es la que da origen al presente trabajo, se detectaron diversos puntos cuyo análisis será esencial para la elaboración del Diagnóstico.

A continuación, se citan esquemáticamente los mismos para brindar una rápida visualización del desarrollo que se efectuará de cada uno de ellos.



Fuente: ELABORACION PROPIA



A continuación se llevará a cabo el análisis detallado de cada uno de los puntos mencionados anteriormente:

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.



Nombre comercial: **Reina Alba.**

Tipo de organización: Familiar. Pertenece a la primera generación.

Fecha de inicio de actividad: agosto de 2003.

Rubro: venta al por menor de productos avícolas en sus más amplias variedades.

Misión: mantener el respeto por los productos que se elaboran y comercializan de parte de los clientes, de las personas que integran la empresa y del medio ambiente.

Visión: llegar a ser la mejor y más numerosa cadena de locales comerciales de venta de pollos frescos de la ciudad de Córdoba.

Domicilios:

- Planta: Camino San Carlos km 7 ½
- Puntos de venta:
 1. Camino San Carlos Km 6.
 2. O'Higgins 3039.
 3. Avda. Sabattini 2272.
 4. Avda. Richieri 2735.
 5. Baradero 2565.

6. Duarte Quirós 1635.
7. Recta Martinolli 7044.

Cantidad de empleados: 22.

ENTORNO INTERNO

Historia de la Organización.

Se trata de una empresa familiar cuyo fundador es una persona que dedicó gran parte de su vida a la actividad agrícola. Hace aproximadamente 20 años, en el año 1993 y frente a una situación económica crítica, decide incursionar en el ramo avícola apoyado por el resto de su familia.

Inicialmente se dedicó a la crianza de aves, adquiridas luego dos o tres días de nacidas, y su posterior faena para proceder con la distribución minorista y mayorista, intentando gozar de esta forma de los beneficios económicos que brinda la integración vertical hacia adelante.

Surge como inconveniente la complejidad que requiere la cría de aves: cuidados, alimentación, sanidad y alojamiento adecuado.

Lo más importante en los pollos recién nacidos es cuidarlos del frío; ellos necesitan mucho calor, especialmente durante las tres a cuatro semanas de vida. La forma natural en que ellos obtienen el calor para vivir es a través de su contacto con la madre. De no ser así, deben criarse con alguna fuente artificial de calor. Cabe resaltar que tanto el frío como el calor excesivo son perjudiciales para las aves.

Para un mejor cuidado de los pollitos se pueden utilizar distintos modelos de nidos que los protejan del clima y de los animales depredadores. En el caso de grandes cantidades, son necesarios amplios galpones cubriendo el piso de los mismos con aserrín. Exigen una estructura

edilicia importante y que, en el caso de enfermedades, posibilite poner en “cuarentena” los galpones para lograr su total desinfección y evitar el contagio de nuevos recién nacidos.

La ubicación del gallinero debe permitir el ingreso del sol. De esta manera las aves aprovechan la luz del día que necesitan para vivir y el piso se mantiene seco, sin humedad. Ante la falta de luz natural, se debe proveer de una adecuada luz artificial.

La ubicación con respecto a los vientos dominantes es de vital importancia, dado que éstos y las corrientes de aire, enfrían a los animales y predisponen a la aparición de enfermedades. Los cabezales o costados del gallinero que enfrenten los vientos deben estar cerrados.

Se debe evitar la humedad en el interior de las construcciones, para contrarrestar el desarrollo de gérmenes y de contaminación. La humedad es la peor enemiga de las aves.

El gallinero tiene que estar ubicado de manera tal que no permita que se inunde (especialmente en invierno).

Con respecto a la alimentación, la misma se adquiere en locales comerciales destinados a tal fin. Además, las aves tienen que beber mucho para digerir los alimentos. Siempre deben tener agua limpia y fresca a su disposición

Debido a la situación económica que estaba atravesando la familia y escasos conocimientos que poseía con respecto a la cría especializada de dichos animales, se hizo imposible enfrentar semejante inversión y llevar a cabo una cría efectiva. Es por ello que deciden especializarse en la faena.

Con el paso del tiempo fueron creciendo: el aumento en las ventas llevó a que se contraten empleados para realizar la faena y que se adquieran dos camionetas para que, un empleado y uno de los integrantes de la familia, realicen el reparto mayorista. La venta

minorista se llevaba a cabo en la propia casa de sus dueños. Todo se desarrollaba de una manera precaria y con problemas recurrentes en cuanto a la organización.

Desde el nacimiento del peladero hasta la crisis de diciembre 2002, el objetivo principal era vender cantidad de kg de pollo entero a terceros adoptando como estrategia de venta facilidades en el pago (“boleta contra boleta”) lo que tuvo un efecto negativo ya que no todos los clientes cumplían con su compromiso de pago (aumento de incobrables) y generó falta de liquidez en la empresa dando como resultado diversos inconvenientes: deuda creciente de la misma con su único proveedor, imposibilidad de reinvertir tanto para su crecimiento como para sostener la realidad imperante, etc.

Además, en el período anteriormente mencionado, la rentabilidad era mínima, de hecho, en muchos casos se vendía al costo debido a diversos factores:

- El pollo entero era el único producto comercializado.
- La marca no existía, no había posicionamiento y menos aún reconocimiento del producto en el mercado.
- Fuerte competencia generada por la importación creciente de pollos brasileños caracterizados por su bajo precio.

En el año 2002, debido al ingreso de pollos desde Brasil con precios subsidiados sumado a la Crisis que continuaba atravesando Argentina (Ver Anexo, Lectura 1), se vivió un punto de inflexión. El proveedor comienza a exigir el cobro de contado los pollos vivos por lo que se toma como primera medida vender evitando la financiación que era habitual. Como consecuencia, se pierden más de la mitad de los clientes cayendo drásticamente las ventas: disminuyeron en aproximadamente un 60%. Una de las camionetas dejó de repartir y muchas cuentas fueron incobrables. La necesidad de vender productos para generar ingresos, puso a la familia en una encrucijada: bajar los costos resignando calidad o abrir un punto de venta propio

que permitiera cobrar el pollo a un precio que genere rentabilidad, manteniendo la calidad pero sin perder competitividad en el mercado. Como decisión final se incursiona en la integración vertical hacia delante: crear un punto de venta a modo de prueba que resultó ser lo que hoy quieren explotar y transmitir.

Es entonces en agosto de 2003 que surge *Reina Alba*, con el nacimiento de sus *Reinas*, las cuales suman siete en la actualidad. Desde sus comienzos, el objetivo fue claro: *vender el mejor pollo de Córdoba, a un precio superior, pero sin resignar calidad.*

De a poco, *Reina Alba* se fue ganando un lugar en el mercado, convirtiéndose en “*el mejor cliente del reparto*”, afirman sus dueños. Existen competidores que se encuentran mejor posicionados por tener más antigüedad en el rubro siendo esta la meta que las *Reinas* desean superar.

Con el tiempo sus creadores se fueron perfeccionando: aprendiendo el oficio, ampliando su cartera de productos, entendiendo las necesidades de sus clientes.

Desde sus comienzos sus fundadores tuvieron en consideración aspectos tales como distinguir a las *Reinas* mediante una estética particular y caracterizar a los productos con una marcada diferenciación anhelando, en caso de ser factible, expandirse a través de un Sistema de Franquicias. Es mediante el presente trabajo, y luego de 6 años y medio de historia de *Reina Alba* (y 20 años de estar en el rubro avícola) que se pretenden analizar aquellos puntos claves de la misma como organización para determinar la pertinencia del desarrollo de un Sistema de Franquicias.

Estructura Organizativa.

La empresa se encuentra formada por cuatro de los integrantes de la familia: el padre, la madre y dos de sus hijos.

El padre, Antonio, tiene 63 años. Finalizó los estudios primarios y se desarrolló desde niño en actividades agropecuarias. Actualmente, a pesar de no contar con estudios universitarios, la experiencia vivida le permite desarrollarse adecuadamente como uno de los gerentes de *Reina Alba*.

La madre, Herminia, tiene 61 años. Finalizó los estudios primarios. Siempre fue ama de casa hasta el nacimiento de *Reina Alba* que le brindó la posibilidad de ser parte dirigente de su propia empresa.

El mayor de sus hijos, Iván, tiene 35 años. Es Licenciado en Ciencias de la Educación. Desarrolla su profesión en establecimientos específicos pero su principal actividad es la participación en la gerencia de *Reina Alba*.

Su otro hijo, Roger, tiene 33 años. Es Licenciado en Administración de Empresas. Al igual que su hermano, desarrolla su profesión de manera independiente pero su mayor ocupación es pertenecer a la gerencia de *Reina Alba*.

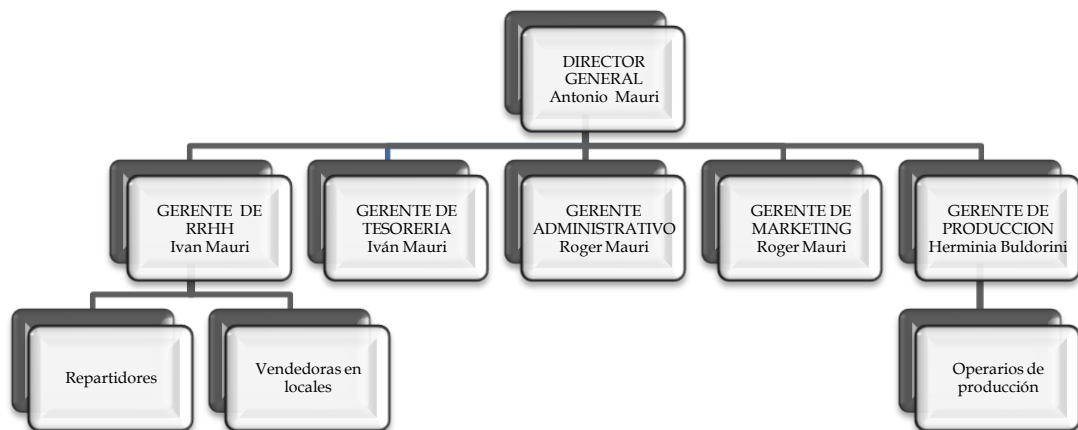
La hija menor se independizó económicamente trabajando en relación de dependencia en un establecimiento ajeno a la organización por lo que se encuentra fuera del alcance dinerario generado por la organización.

Inicialmente, se hacía simplemente lo que el padre decía. La autoridad se encontraba centralizada en una sola persona de manera completamente autocrática. No poseían empleados y la familia realizaba todas las tareas propias de la actividad: faena, reparto a distintos locales comerciales, venta por menor, etc.

Con el paso del tiempo y debido al aumento de las ventas y crecimiento de la firma, se comenzaron a delegar tareas: se contrataron peladores, un repartidor y se destinaron dos camionetas al reparto de los productos para la venta al por mayor.

Pasados los años, comienzan a surgir conflictos internos por diferencias generacionales y por la necesidad de sus hijos de aplicar conocimientos adquiridos en sus carreras universitarias. Las diferencias se hicieron cada vez más notables llegando a su punto culmine en la crisis que azotó a *Reina Alba* en el año 2002. En la implacable búsqueda de alternativas de solución a la crisis, el padre prefiere volver a recuperar la cantidad de kilogramos perdidos con una política de precios bajos y los hijos proponen la apertura de un punto de venta. Sin embargo, una premisa seguía firme y todos la compartían: nunca bajar la calidad del producto.

Finalmente, el padre decide flexibilizar sus pensamientos y confiar en la propuesta de sus hijos permitiendo la apertura de la primera *Reina*. La misma fue tan rentable que dejó al descubierto la necesidad de una estructura un tanto más organizada. Se asignó a cada uno de sus integrantes determinadas funciones para mejorar su desenvolvimiento. Estos se fueron acomodando para realizar sus tareas eficientemente. A los fines académicos, se define el siguiente organigrama:



Fuente: ELABORACION PROPIA

De manera detallada, las tareas realizadas por cada uno de los integrantes, son:

Antonio: cobranzas, pagos a proveedores, compra de algunos insumos, atención a cuatro locales comerciales (de los siete existentes) en las cuestiones operativas cotidianas (cambio, control, cerrar caja, chequear los pedidos de las *Reinas* para organizar el reparto, etc.), algunos deliverys a particulares, alistar al repartidor por la mañana para que comience su recorrido con la mercadería solicitada por sus clientes, organización de francos a las empleadas.

Herminia: principalmente se desarrolla en la planta elaboradora organizando y supervisando la producción: toma y preparación de pedidos, control de stock, proveedores. Es encargada también de pagar a los empleados tanto de la planta elaboradora como del peladero.

Iván: control y organización de dos de las *Reinas*. Tiene injerencia activa en el peladero con sus operarios y gestión de las empleadas de las *Reinas* (aunque es una actividad que se encuentra escasamente desarrollada). Encargado de la selección de nuevo personal para la atención de las *Reinas*. También lleva a cabo las actividades de tesorero (pago a albañiles, ferretería, etc. e informa el sobrante, si lo hubiere, para analizar donde invertirlo junto con el resto de la familia). Cabe destacar que no se hace un registro minucioso del ingreso y egreso de dinero. Conjuntamente con Antonio, llevan a cabo el mantenimiento de las *Reinas*, las acciones de habilitación del peladero (que incluye la participación del arquitecto, el geólogo, el veterinario, los albañiles, etc.).

Roger: encargado del manejo contable, financiero, comercial y marketing de la empresa además del control y organización de clientes del reparto. Tiene una secretaria a cargo, que efectúa el seguimiento y control de las *Reinas* (stock, control de cajas, etc.).

De todas maneras, se observa que no están claramente diferenciados los roles, y todos tienen injerencia en todo. Tampoco tienen horarios fijos de trabajo. No existen los mandos

medios. Los dueños informan directamente las órdenes a sus empleados, generando esto conflictos directos entre dueños y empleados.

A pesar de esto, comenzaron a disminuir los conflictos entre los directivos. Además, mejoró la comunicación y se fueron permitiendo actividades impensadas por el padre de familia: publicidad, sorteos, encuestas a clientes, capacitación y técnicas de motivación a empleados, etc.

Cultura organizacional.

Se imparten lineamientos generales para unificar criterios y establecer un orden. Lo que no se impone es la forma de llevar a cabo lo requerido. Es decir, el personal cuenta con la libertad de hacerlo a su manera siempre que logre correctamente el fin preestablecido. Con esta modalidad se pretende generar en el empleado sentido de pertenencia permitiendo que el mismo decida cuál es la forma con la que se siente cómodo al trabajar.

Aquellos puntos que son impuestos unilateralmente por la gerencia son la vestimenta, el speech utilizado ante clientes y la higiene tanto personal como del local.

Por otro lado, es notoria la importancia que tiene para *Reina Alba* la calidad del producto. Esta premisa requiere alta calidad también de sus insumos y de la materia prima. Para evitar alteraciones en los mismos, deciden trabajar con el mismo proveedor, el cual se elige por la calidad del producto que ofrece en concordancia del producto final elegido por *Reina Alba*.

Valores organizacionales.

Desde sus comienzos, los integrantes de *Reina Alba* tuvieron claramente definidos los valores organizacionales y la influencia que generan los mismos en su desempeño. Estos se

encuentran fuertemente arraigados en los integrantes del alto mando pero se transmiten de forma implícita al resto de los empleados ya que suponen que sus colaboradores entienden y aceptan los valores a pesar de que nunca fueron expresamente comunicados.

Los valores a los que se hace referencia, se citan a continuación:

- Calidad de los productos.
- Higiene de los locales.
- Responsabilidad ante el trabajo atendiendo a las críticas recibidas tanto por colaboradores como por clientes.
- Profesionalismo en la labor cotidiana capacitando a sus colaboradores para unificar métodos de trabajo.
- Respeto y preocupación por los clientes siendo encuestados periódicamente.

Ventajas competitivas.

Se basan en tres pilares:

1. **Calidad del producto:** además de cumplir con los requisitos de sanidad impuestos por la municipalidad de Córdoba, posee un sabor y una estética particular que lo diferencia de la competencia debido a múltiples factores entre los que mencionamos:
 - *Materia prima selecta:* el pollo vivo es de excelente calidad, debido a la genética y la alimentación del mismo.
 - *Proceso de faena:* se pela diariamente y bajo pedido, con lo cual se asegura la provisión de mercadería fresca. También es de destacar que no se utilizan colorantes, conservantes ni agregado artificial de agua. Por último, a diferencia de los establecimientos industrializados, *Reina Alba* es abastecida por el peladero de sus propios dueños donde el pollo se pela prácticamente a mano con niveles de

automatización escasos, lo cual implica una diferenciación importante en relación al pelado de manera automática. Existe en el mercado una máquina peladora que no requiere de trabajo manual. El operario simplemente introduce el pollo recién faenado y es la máquina la que se encarga del resto. Como positivo se cita la reducción de personal (por ende, reducción de gastos) y la celeridad en la producción. Como contrapartida, el proceso de pelado es muy brusco ocasionando pérdida en la firmeza de la carne y quita de la primera capa de piel dando como resultado una coloración distinta a la natural.

- **Manejo de los productos:** se procura un correcto manejo de estos, garantizando la cadena de frío y la reposición diaria de los locales comerciales, mediante una logística diagramada cotidianamente.
2. **Atención al cliente interno y externo:** en relación con los clientes internos (empleados) se observa flexibilidad para que trabajen cómodos en un ambiente a gusto. En cuanto a los clientes externos, se busca satisfacer sus necesidades, tener en cuenta sus críticas y comentarios, siempre demostrando predisposición para responder a sus pedidos. De hecho, parte de la diversidad de productos proviene de sugerencias de los mismos clientes.
 3. **Características de los locales comerciales:** en sintonía con la calidad del producto y la atención, con los locales se busca diferenciación en relación a la competencia, haciendo hincapié en dos aspectos fundamentales: la higiene y la identidad unificada.

A los fines de complementar este análisis, se utiliza como herramienta la “*Cadena de Valor*”. Considerando la importancia que tienen para *Reina Alba* la diferenciación con respecto a sus competidores y crear valor para sus clientes, es que se hace imprescindible el desarrollo de

la misma ya que ayuda a categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización y poder analizarlas detalladamente.

Con respecto a las llamadas “Actividades Primarias” entendidas como tales aquellas que atañen a la producción, venta y post-venta, encontramos:



Fuente: ELABORACION PROPIA

- *Logística Interna:* la recepción y almacenamiento de la materia prima (pollo vivo) se encuentra desarrollada y llevada a cabo tal como es exigido por la Municipalidad de Córdoba a los fines de conservar sus cualidades. Se cuenta con un galpón destinado a tal fin, el cual fue ampliado y mejorado para hacer frente al crecimiento de la empresa.
- *Operaciones:* para la producción y almacenamiento del producto, se cuenta con dos unidades de producción: el peladero y la planta elaboradora. A continuación se explicarán tres aspectos pertenecientes a ambas unidades:
 - ✓ *Habilitación y aprobación:* se puede hacer en tres niveles: Municipal, Provincial y Nacional. Cada uno tiene distintos alcances: el municipal permite vender en la ciudad de Córdoba, el provincial en la provincia, y el nacional en todo el país.

Los entes que aprueban cada uno de ellos son (respectivamente): la Municipalidad de Córdoba, la Provincia de Córdoba y el SENASA. En todos los niveles, los requisitos son similares. La decisión pasa por una cuestión de capacidad productiva. A los fines del crecimiento propuesto, es necesaria sólo la aprobación municipal.

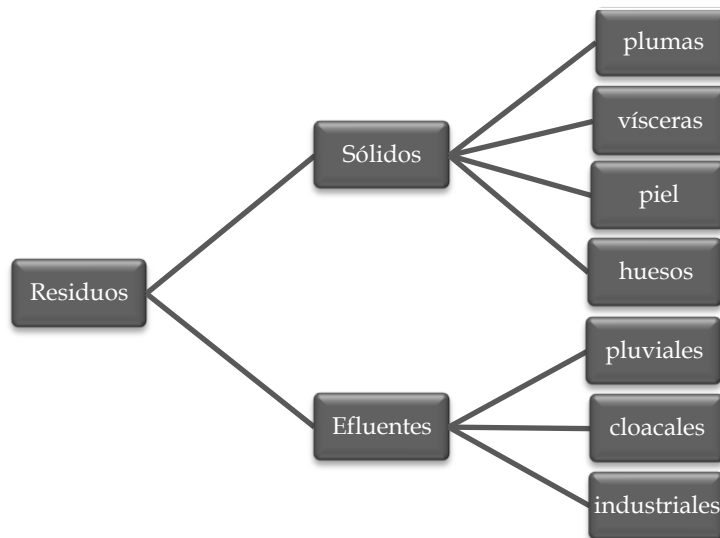
La planta elaboradora se encuentra habilitada por la municipalidad de Córdoba.

El peladero actualmente no está aprobado, lo cual es un aspecto negativo y a resolver previo a la implementación del Sistema de Franquicias. Para concretar su habilitación, los requisitos son: Uso del Suelo, Bomberos y Medio Ambiente. Lo primero es habilitar el Uso del Suelo. Para ello se exigen los planos aprobados y el final de obra. Se está trabajando con albañiles, un arquitecto y un agrimensor. Dicha operatoria se encuentra en un alto grado de avance por lo que se proyecta su finalización para fines del año 2011.

El paso siguiente es obtener la autorización de Bomberos. Algunos de los requerimientos son luces con protección para evitar accidentes, cables recubiertos por caños ignífugos (evitan un incendio en caso de corto circuito) o embutidos en la pared, salidas de emergencia correctamente señalizadas, una determinada cantidad de matafuegos según la superficie cubierta y el tipo de actividad, entre otros. Son sólo unos pocos los que restan por cumplimentar.

Por último, la habilitación de Medio Ambiente. Se está llevando a cabo con un geólogo que debe presentar un informe sobre la actividad llevada a cabo. Para poder solicitar la autorización, es necesario contar con la habilitación de DIPAS (Dirección Provincial de Agua y Saneamiento).

- ✓ *Residuos*: se dividen en dos grandes grupos:



Fuente: ELABORACION PROPIA

Cada uno tiene un circuito distinto así como exigencias con respecto a su manipulación.

En cuanto a los decomisos *sólidos*, la municipalidad exige que sean retirados por una empresa habilitada a tal fin. Esta asiste diariamente al establecimiento despojándolo de sus residuos para finalmente depositarlos en el enterramiento sanitario de la empresa CReSE (Córdoba Recicla Sociedad del Estado). El costo es de \$900 mensuales fijos.

En lo referente a los *efluentes*, se destaca lo siguiente:

- Pluviales: agua de lluvia. No tiene tratamiento ya que la municipalidad exige que siga su curso natural (volver al suelo). De todas maneras, *Reina Alba* está considerando la puesta en marcha de un proyecto para reutilizar

la misma (luego de su potabilización) reduciendo el uso del agua y energía.

Esto también se está verificando con el geólogo.

- Cloacales: provenientes de los baños. La empresa cuenta con la cámara séptica y sangría requeridas.
- Industriales: se originan en el peladero: grasa, sangre, detergentes, lavandina, jabón, etc. Son altamente contaminantes y considerados patógenos por poseer sangre.

Fueron cuidadosamente analizados a los fines de determinar si sus componentes permitían alcanzar los márgenes exigidos por DIPAS. El procedimiento consta de cinco controles mensuales que determinan la calidad del agua desechada.

Para su cumplimiento, a partir de noviembre de 2009 se instaló un sistema de piletas decantadoras con filtros sucesivos. También se cambió el hábito de limpieza sustituyendo el uso de mangueras por hidrolavadoras, se suplantó el detergente regular por el ecológico y, periódicamente, se agregan bacterias a los fluidos para lograr la eliminación de residuos orgánicos restantes.

La solicitud de aprobación provisoria de DIPAS está en curso ya que se lograron los márgenes exigidos. Luego, se presentará dicho trámite en la sección Medio Ambiente de la Municipalidad de Córdoba formalizando de esta manera la aprobación final.

- ✓ *Tamaño:* en el peladero, la producción actual (4.000 pollos semanales) podría aumentar hasta los 10.000 con las instalaciones actuales, tal vez con algunas automatizaciones en el sistema productivo.

Se duplicó la superficie de la planta elaboradora, pasando de los 25/30 metros a 60 metros aproximadamente.

La pregunta es: ¿cuánto puede crecer *Reina Alba* con la infraestructura actual?

En base a documentación interna, se calcula que cada *Reina* consume una media de 500 pollos semanales, lo cual implica que se podrían instalar unas 12 a 13 *Reinas* nuevas sin hacer modificaciones al peladero ($12 \times 500 = 6.000$ pollos. Sumados a los 4.000 que se producen actualmente, da como resultado 10.000 pollos).

- *Logística externa*: los productos se almacenan en una cámara frigorífica y freezers destinados a tal fin.

El aprovisionamiento a las *Reinas*, se hace mediante dos camionetas sirviendo de soporte a las mismas sus propios dueños, en sus autos particulares.

Se observa que ambos puntos resultarán insuficientes para atender a la demanda luego del Sistema de Franquicias.

Además, la toma de pedidos se lleva a cabo de manera manual, es decir, en base a lo solicitado por las vendedoras de cada una de las *Reinas* o lo observado por alguno de los integrantes de la gerencia. Esto es otro punto débil ya que es posible la comisión de errores.

- *Marketing y ventas*: se encuentran asesorados por publicistas pero se lleva a cabo por uno de los integrantes del alto mando. Considerando que las actividades de marketing son un punto fuerte como estrategia de *Reina Alba*, se destaca la necesidad de delegación de tareas mediante la instauración de un departamento específico.
- *Servicio Post-venta*: los productos son reintegrados al cliente si este encuentra alteraciones en su calidad. En caso de acceder al Sistema de Franquicias, se destaca la

importancia de su revisión ya que puede generar pérdidas para la firma ante abuso por parte de clientes.

Dentro de las “Actividades Secundarias” que sirven de apoyo a las anteriormente desarrolladas, encontramos:

Infraestructura

- Planificación: llevada a cabo por los cuatro integrantes de la gerencia.
- Finanzas y contabilidad: desarrollada por uno de los integrantes.

Dirección de Recursos Humanos

- Llevada a cabo casi en su totalidad por uno de los integrantes de la gerencia.

Tecnología, Investigación y desarrollo

- Peladero prácticamente manual.
- Existencia de una máquina en la planta elaboradora.

Abastecimiento

- Fidelización a sus proveedores.

Fuente: ELABORACION PROPIA

- *Infraestructura de la organización:* las actividades de planificación son llevadas a cabo por los cuatro integrantes del mando alto. Se analizan y deciden en conjunto. Contabilidad y Finanzas es llevada a cabo por uno de ellos, quien también tiene asignadas otras tareas que conllevan la misma dedicación que las anteriores. Se observa la necesidad definición adecuada de roles.

- *Dirección de Recursos Humanos:* es llevada a cabo casi totalmente por uno de los integrantes del alto mando. Se desarrollan actividades de motivación para sus empleados y flexibilidad ante sus pedidos.

Se observa la necesidad de incluir terceras personas generando un mando medio que sirva de soporte a sus dueños.

- *Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:* en lo relativo al peladero, se pueden citar tres tipos según el grado de tecnología utilizado: manual, semiautomático y automático. A grandes rasgos, sus características son:

- ✓ El manual es aquel que no utiliza ningún tipo de maquinaria.
- ✓ El semiautomático (que es el utilizado por *Reina Alba*) es el que tiene automatizada alguna parte del proceso. Actualmente, se utiliza una máquina que debe ser manejada por un operario. La misma efectúa la extracción de las plumas más grandes mediante un rolo que posee “dedos de goma” que, al girar, cumplen con el objetivo. Esto requiere, previamente, sumergir el pollo en agua que se encuentre a 75° para ablandar las plumas. Dicha temperatura exige sumo cuidado en el manejo de la máquina ya que, si se apoya demasiado el pollo sobre el rolo, puede extraer parte de su piel. La extracción de plumas y canutos se finaliza a mano al igual que el destripado. Luego se debe enfriar el producto en agua y se procede por último a ingresarlo en la cámara frigorífica.
- ✓ El automático consta de una máquina que hace todo el trabajo por sí sola. Un operario introduce el pollo y ésta, mediante un proceso enteramente automático, efectúa todo el proceso. Requiere que el producto esté mayor cantidad de tiempo dentro de la misma, por lo tanto, previo a su introducción y para evitar que se rompa su piel, debe sumergirse en agua a 60°. Esto tiene

como consecuencia la pérdida de firmeza de la carne y la extracción de la primera capa de piel que lo recubre perdiendo de esa forma el color natural del pollo. Para su enfriado, utiliza un sistema mediante el cual se inyecta aire al agua provocando burbujeo. Esto genera que el pollo absorba agua reduciendo de esta forma la “merma” en el producto final (diferencia entre el pollo vivo y el pollo pelado).

Considerando las características anteriormente mencionadas, se observa que automatizar implicaría resignar la cualidad de “producto artesanal”, tal como se explicó en páginas anteriores, pero aumentaría la producción reduciendo los costos. Como alternativa la firma está considerando el uso de maquinaria que realice aquello que se pueda dejar de hacer manualmente sin afectar la calidad del producto final (faenamiento, proceso de destripado, enfriamiento y limpieza del producto mediante aspiración). Sus beneficios serán reducción de personal, agilización del proceso, mejora en el producto final y en las condiciones de trabajo.

En la planta de producción, se invirtió sólo en una máquina para el producto elaborado más vendido (milanesas) pero la misma requiere de la asistencia permanente de uno de los operarios.

Por otro lado, no existe un sistema que organice y controle producción y ventas. Uno de los integrantes lo hace manualmente en una planilla de Excel, siendo este un trabajo extremadamente minucioso que insume mucho tiempo, induce al error y carece de control.

- *Abastecimiento:* se caracterizan por fidelización a sus proveedores. Los mismos fueron cuidadosamente elegidos priorizando la calidad del insumo que venden. Se destaca como positiva la relación de años ya que genera confianza permitiendo a *Reina Alba*

acceder a determinadas facilidades. De todas maneras, la falta control de los mismos, generó en alguna oportunidad diferencias excesivas de sus precios con los de la competencia por lo que dicha fidelización puede resultar riesgosa debido al aumento innecesario en los costes.

Finalmente, con respecto al margen de utilidad y a la posibilidad de acceder al Sistema de Franquicias, se determina que: actualmente el porcentaje de ganancia es entre el 12 y 18% sobre el total facturado y se estima que un local franquiciado aportaría a la empresa alrededor del 10% sobre el monto total vendido. Según estimaciones, este porcentaje no se alteraría ya que si bien el precio de venta a los franquiciados sería inferior al cobrado actualmente al público, se eliminan los costos fijos y variables que significa mantener un local abierto.

Productos.

Se manejan con sumo cuidado en lo referente a higiene, presentación y calidad.

Se destaca como positivo la amplia variedad de productos ofrecidos. Dicha diversidad surge de ideas de sus propios dueños así como de propuestas sugeridas directamente por sus clientes.

El hecho de presentar una amplia cartera de productos, permite aprovechar el pollo en su totalidad evitando desperdicios de la materia prima.

Un gran número de productos se encuentran habilitados por la municipalidad, aunque no todos, siendo este otro aspecto negativo.

Cortes:

- Pollos sin menudos
- Pollos con menudos

- Pollos deshuesados
- Bifes de muslo
- Bifes de pechuga
- Pata - muslo
- Pata - muslo especial
- Patas o muslos
- Pechugas
- Alas mariposa
- Alas con rancho
- Alas (muslitos)
- Menudos
- Ranchos

Elaborados:

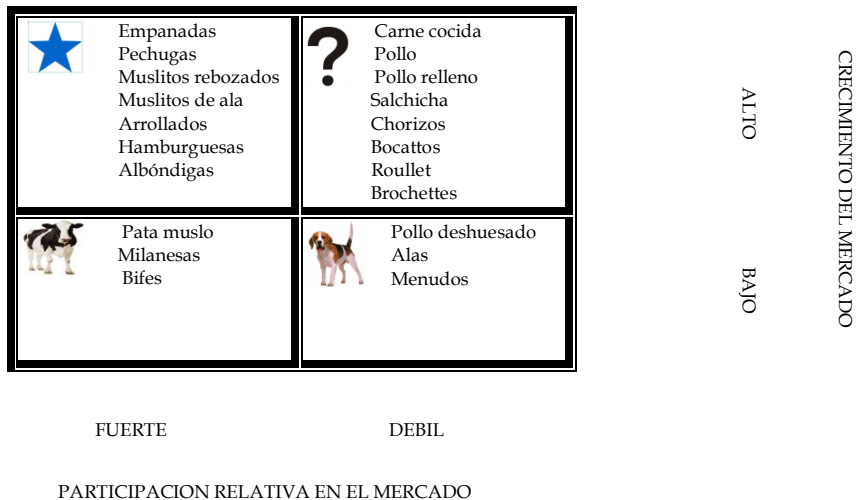
- Milanesas de pechuga
- Milanesas de muslos
- Muslitos rebozados
- Bocatto di Cardenale
- Arrollados Clásicos
- Arrollados Agridulces
- Arrollados c/Roquefort
- Pollo relleno
- Hamburguesas
- Albóndigas

- Chorizos
- Salchichas
- Brochettes
- Empanadas (bandeja x 6 unid)

A continuación se presentan imágenes de algunos de los productos anteriormente mencionados:



Para la generación de la *Matriz BCG*, se consideraron documentos internos que cuentan con un seguimiento del volumen de ventas desde el año 2006 (Ver Anexo, Figura 1). Del análisis de los mismos, surge la siguiente matriz:



Fuente: ELABORACION PROPIA

Con respecto a la misma, podemos concluir que actualmente la empresa posee un portafolio de productos que se maneja con estrategias de precios al momento de detectarse un alza en la venta de alguno de los productos por sobre los otros. La empresa dirige la demanda según crea conveniente por situaciones particulares.

Especificando un poco más, la empresa posee productos “vaca lechera” que son los que aportan el efectivo para su sostenimiento. Los mismos se mantienen inalterados en el tiempo y siguen siendo elegidos por sus clientes como los preferidos. Tienen muy poco gasto en insumos por lo que generan un amplio margen de utilidad. Además de ello, es innecesaria la publicidad ya que son productos clásicos dentro de la cartera que poseen las *Reinas*.

Los productos “incógnita” van creciendo lentamente con el paso del tiempo. Son necesarios para ir aportando productos nuevos. Tienen buenas críticas de los clientes por lo que se espera un crecimiento de los mismos. La utilidad que generan es mínima debido a que requieren un elevado gasto en publicidad, siendo este el medio que permite el crecimiento

esperado para que los mismos sean convertidos en productos estrella ganando crecimiento y participación relativa en el mercado.

Con respecto a los productos “perro”, la empresa se ve obligada a mantenerlos a pesar de que aportan beneficios marginales bajos. Esto es necesario para aprovechar todas las partes del pollo evitando desperdicios. Para la puesta en el mercado de estos productos, la empresa apuesta, como estrategia de venta, a promociones en determinados momentos para generar un incremento de la demanda en caso de que lo estimara conveniente. Dicha acción se ha aplicado y aportó resultados positivos. Se concluye que la firma no cuenta con gran cantidad de productos poco beneficiosos. Estos son necesarios ya que completan la oferta de la empresa resaltando una de sus principales características valoradas por sus clientes como la alta variedad de productos.

Por último, los productos “estrella” avizoran una continuidad significativa del portafolio para la empresa, ya que estos poseen alta probabilidad de transformarse en “vaca lechera” y de ser así, aportar importantes beneficios para la organización, asegurando un portafolio que equilibre la oferta y demanda de cada uno de sus productos, tal como se observa previamente. Además, esto se reafirma visualizando que los productos “estrella” se encuentran en una etapa de menor crecimiento pero de mayor participación relativa del mercado dentro de su ciclo de vida, lo cual indica que todavía seguirán creciendo aportando mayores beneficios marginales a la empresa.

Planes estratégicos.

La empresa cuenta con planificación estratégica operativa, táctica y estratégica. Se encuentra como inconveniente que no se llevan a cabo análisis detallados para determinar la viabilidad y conveniencia de las mismas así como modificaciones necesarias en la organización

para hacer frente a ellas. Por otro lado, en el caso de ponerlas en práctica, no se comunica formalmente dicha decisión al resto de los cooperadores.

En caso de elegir determinado plan, se lo va trabajando y desarrollando paralelamente con su implementación. Se prescinde de un análisis detallado del entorno así como de una preparación previa tanto de los integrantes de la firma como de la operatoria cotidiana.

Dentro de los planes estratégicos de *Reina Alba*, se citan:

- Desde el inicio de *Reina Alba*, la estrategia de crecimiento formó parte de la visión de sus fundadores. Para su consecución, consideraron la idea de Franquiciar y esto los inspiró a realizar tareas como:
 - ✓ Publicidad para lograr que sean reconocidos.
 - ✓ Respetar un color y un diseño particulares en cada una de sus *Reinas*.
 - ✓ Habilitación municipal de cada uno de sus productos.
 - ✓ Crecimiento en infraestructura para hacer frente al incremento de la demanda producto de las franquicias.

- Al inicio de cada año, se plantea el número de *Reinas* que se inaugurarán en su transcurso. Para lograr dicho objetivo, simplemente se buscan locales que cumplan con los requerimientos preestablecidos en estructura y se instalan sin un análisis previo que sustente la viabilidad del proyecto.

- Llevar a cabo actividades tendientes a la motivación y compromiso de sus empleados con el fin de lograr que publiciten el producto e influyan positivamente en la decisión de compra de sus clientes.

- Se analizó minuciosamente la aplicación de un sistema informático de facturación y procesamiento de datos para acceder al control de la venta de los productos en las *Reinas*, el cual fue puesto en funcionamiento generando resultados exitosos.

- Se proyecta comenzar con actividades de Responsabilidad Social Empresaria. *Reina Alba* tiene particular interés por el medio ambiente y los efectos de ella sobre el mismo por lo que está considerando la instauración de un proyecto en pos de la conciencia ecológica. Ya se están llevando a cabo actividades de reciclaje mediante la separación de los residuos en cartón, vidrio y plástico. Además de esto y bajo la supervisión y aprobación del geólogo, planean aprovechar los efluentes Pluviales (en lugar de desecharlos permitiendo que sigan su curso natural).

Se observa que *Reina Alba* apunta a un *Crecimiento Intensivo* direccionado a un crecimiento geográfico y posicionamiento en el mercado mediante la oportunidad de mejorar su desempeño actual.

Como herramienta de análisis de lo dicho anteriormente, se consideró la *Matriz de ANSOFF* debido a que orienta y enmarca la decisión de la empresa de expandirse.

Observando la estrategia actual de la empresa, podemos citar que se logran dos de los primeros cuadrantes de dicha matriz:

- 1- *La estrategia de penetración de mercado*: se pone de manifiesto en el incesante afán de *Reina Alba* por sorprender y satisfacer a sus clientes mediante productos nuevos, sorteos, entrevistas, etc. así como captar nuevos clientes utilizando herramientas tales como publicidad, revistas barriales, etc.
- 2- *La estrategia de desarrollo de nuevos productos*: la misma se aplica modificando los productos existentes mediante críticas de sus clientes o generando productos nuevos en base a sugerencias de los mismos o ideas de la gerencia.

Considerando tan arraigados los dos puntos anteriores, se presenta un escenario favorable para la expansión geográfica y posicionamiento en el mercado pasando de esta forma al tercer cuadrante de la *Matriz de ANSOFF: Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados*.

Las exigencias demandadas para hacer frente al crecimiento de una firma requieren incorporar capital humano especializado. Se encuentra como dificultad que *Reina Alba* presenta “resistencia al cambio” en la creación de mandos medios y la incorporación de terceras personas al alto mando para la toma de decisiones estratégicas. Se observa este como un aspecto a desarrollar y modificar favoreciendo nuevas perspectivas sustentadas en el profesionalismo de especialistas.

Integrantes de alto mando.

El proceso de toma de decisiones es muy particular. Cada uno de los cuatro integrantes maneja un área y las decisiones más importantes son consensuadas, aunque generalmente el encargado de esa área es el que decide. Por ejemplo, si se tienen que tomar decisiones referentes a la producción, como el lanzamiento de un nuevo producto o la modificación de uno existente, si bien todos opinan Herminia es quien tiene la decisión final.

A pesar de no encontrarse institucionalizado, se intenta mantener una reunión semanal entre los cuatro integrantes para revisar los acontecimientos recientemente ocurridos y definir cursos de acción. Dichos encuentros son bastantes informales y a veces improductivos. Generalmente se van logrando pequeños consensos entre dos o tres de los socios para luego confirmar con los restantes.

Aunque los socios poseen una visión compartida y están realmente implicados en el desarrollo de la organización, no llevan a cabo presupuestos ni se definen objetivos de corto, mediano o largo plazo con habitualidad lo que se presenta como una debilidad de la empresa.

Recursos Humanos.

Los dueños se ocupan de mantener un ambiente agradable de trabajo, sin perder el *toque familiar* que los caracteriza, buscando así también comprometer al empleado con la empresa, generando un clima de trabajo armonioso.

Es de destacar que, luego de haber contratado personal de diferentes edades y de ambos sexos, el perfil elegido para la atención de las *Reinas* es mujeres mayores a 35 años sin experiencia en el rubro (esto se dispone así para lograr mayor facilidad en la asimilación del know how). Algunas de las características que se encontraron en el perfil requerido son: mayor entendimiento con los clientes (que son generalmente mujeres), mayor compromiso debido a la edad, conciencia de trabajo entre otras. Además de esto, recalca la característica de “empresa familiar” siguiendo la imagen tradicional de la misma en la que es la madre quien se encarga de la alimentación y el cuidado de los suyos.

Para conocer la percepción de sus colaboradores con relación a *Reina Alba* y a su puesto de trabajo, se llevó a cabo una entrevista anónima (Ver Anexo, Entrevista a Recursos Humanos).

Del análisis de la misma, se concluyó que se sienten cómodos y conformes con su trabajo. La mayoría resaltó no estar informado respecto a planes, misión y/o visión de la empresa así como tampoco de sus metas y objetivos, de todas formas, todas tienen la posibilidad de dialogar periódicamente con sus dueños en lo referente a la labor cotidiana así como en aspectos personales, inquietudes e ideas. Tienen un alto sentido de pertenencia sintiendo propias a cada una de las *Reinas*. Sienten que tienen su espacio y que son reconocidas por su forma de trabajar. Se observa éste un aspecto positivo debido a que, a pesar de tener una relación que puede considerarse informal, reconocen la autoridad y respetan las decisiones impartidas por la gerencia.

Se destaca como negativo el hecho de que, al estar encargadas las empleadas de abrir y cerrar los locales, en contadas oportunidades no respetaron los horarios preestablecidos. Como medida de control, se solicitó que efectúen un llamado telefónico a Iván para informar cuando están ingresando al local y cuando se retiran. Tanto para esta operativa como para comunicarse por cualquier aspecto, cuentan con un teléfono celular brindado por la empresa. No son proactivas en cuanto a ideas para modificar la forma de trabajar existente.

Observaron buenos comentarios de los clientes con respecto a los productos así como la comodidad de los mismos para hacer reclamos y/o sugerencias. Con respecto a esto, destacaron la rapidez de sus dueños para resolver cualquier tipo de inquietud de los mismos.

Tecnología.

Se destacan avances tecnológicos en dos puntos:

1- Información y almacenamiento de datos:

Sólo uno de los locales comerciales está montado con un sistema informático de facturación y procesamiento de datos. Se resalta la iniciativa de continuar incorporando estas licencias tanto en el resto de los locales como en el peladero y la planta elaboradora para finalmente anexar un sistema centralizador en la administración que tome la información de los puntos anteriormente mencionados.

Como se expresó previamente, en la actualidad, la empresa tiene un sistema en base a Excel para el procesamiento de la información que considera importante y necesaria, detallando por local lo referente a:

- Ventas.
- Mercadería ingresada en cada uno de los locales en cantidades y su equivalente monetario.

- Gastos y costos (detallados por rubros).

Esta información brinda la posibilidad de analizar individualmente la evolución de cada producto y cada local así como del todo en su conjunto; comparar contra estándares; buscar motivos de desviaciones en la demanda; elaborar gráficos tanto informativos como comparativos; etc. Se considera la idea de informatizar dichas planillas bajo un programa que vincule: bancos, proveedores, gastos, administración del personal, resultados económicos y más.

2- Producción:

La tecnología se encuentra en escaso desarrollo debido al manejo del producto prioritariamente manual.

Con respecto a la maquinaria utilizada en el proceso de producción, la máquina más sofisticada que posee la empresa es una empanadora de milanesas.

El peladero está montado con una máquina peladora muy pequeña que necesita de un operario para su funcionamiento. La realidad es que al centrarse en la calidad del producto, todos los procesos productivos tienen un alto componente manual (de operarios), con poca maquinaria de apoyo.

El avance tecnológico aplicado al peladero fue un importante sistema de frío que consiste en un chillet (semicírculo de acero inoxidable con ingreso permanente de agua enfriada en otro recipiente mediante una serpentina, al estilo de un enfriador de botellas) y el equipamiento de frío para la cámara frigorífica.

ENTORNO EXTERNO.

El entorno externo es el contexto en el cual se desenvuelve toda organización. El mismo está compuesto por condiciones ajenas a toda empresa que pueden afectar favorable o desfavorablemente su normal desenvolvimiento y el futuro de la misma.

Para el desarrollo del presente trabajo, se llevará a cabo un análisis de la industria desde sus comienzos para poder comprender su evolución con el correr del tiempo y su estado actual. Se considerarán a continuación aspectos que influyen, de una manera u otra, en *Reina Alba* tales como regulaciones gubernamentales, cultura del país, características del mercado avícola. Para su desarrollo, se tomó como referente un estudio llevado a cabo por veterinarios e ingenieros de la *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca* (Otaño, Millares, Lamelas y Mair, 2010) (Ver Anexo, lectura 2). Se complementó el mismo con noticias e informes relacionados.

Del presente análisis, se destaca que la tendencia actual del mercado cárnico influye positivamente al avícola venciendo barreras que se definen con el transcurrir de los años y la elección de los habitantes de un País: su cultura.

Se presenta un escenario con características positivas posicionando, a paso lento pero seguro, al mercado avícola sobre el ganadero. Esto se debe a factores que se ponen de lado del mercado avícola al momento de consumir, producir y comercializar.

Años atrás se hubiera considerado una decisión arrebatada y de alto riesgo. Hoy en día, todo indica que es el momento de animarse a más. Dicha coyuntura favorable es el puntapié inicial para animar a *Reina Alba* a desarrollarse y distinguirse.

Contexto Indirecto.

▪ *Económico.*

Es de público conocimiento que Argentina se caracteriza por la producción y exportación de carnes. Las mismas se destacan a nivel mundial y son altamente reconocidas por su calidad y sabor. Dicha calidad es consecuencia de una historia, una tradición y una cultura resumidas cabalmente en la definición “carne argentina”. Su evolución está ligada íntimamente a la formación de la economía nacional y al prestigio del país como productor de alimentos.

El mercado vacuno, hacia finales de 2009, parecía impenetrable, imposible de superar. Actualmente se presenta un panorama desfavorable para el mismo que pone como protagonista al producto avícola logrando superar sus ventas debido a diferencias de precio, regulaciones gubernamentales que lo avalan y un cambio, lento pero creciente, de lo impensado: la cultura argentina.

Uno de sus sustitutos, el ganado porcino, logró aumentar su productividad con el paso del tiempo. De todas formas, se cita como negativo que el volumen de toneladas producidas no satisface por entero la demanda, por lo que el abastecimiento se completa con importaciones.

Con respecto a la carne aviar, en Argentina la producción comercial de pollos se inició en la década del '50 del siglo XX, con posterioridad al auge de la carne vacuna y, a pesar de ello, hoy en día se encuentra por encima de la misma en ventas. Se hacen necesarios para su desarrollo instituciones, empresas, tecnologías y políticas específicas que provoquen un resultado positivo en su evolución, los cuales, fueron apareciendo con el transcurso del tiempo y se acentúan notoriamente hoy en día.

Además de ello, la presencia de empresas con importantes proyectos de crecimiento y la fuerte articulación público-privada, influyen para que la producción de pollos argentina

ocupe hoy en el mundo el 6º lugar como exportador y el 8º como productor, con perspectivas favorables para seguir creciendo, tanto en el mercado local como el internacional.

Resumiendo cronológicamente la evolución del mercado avícola, *“se destaca que pocos sectores agroindustriales parecen mostrar una recuperación tan vertiginosa como el avícola. La industria avícola argentina se encuentra en crecimiento constante luego de la crisis del 2001. En 2002 todo parecía irse por la borda, hoy sólo se habla de "expansión", de caso "modelo", de "liderazgo" y de un ejemplo de "integración" (La Nación, “La avicultura levanta vuelo”, 2005).* El citado artículo informa respecto de la crisis de 2002 donde el ingreso de pollos desde Brasil, uno de los principales productores mundiales, con precios subsidiados, y la falta de competitividad interna habían jaqueado a la avicultura local. Más tarde, la devaluación liberó el freno de mano con el que transitaban las empresas y, un poco más adelante, la aparición de la influenza aviar en Asia otorgó el impulso final. Ahora, el vuelo del sector parece tranquilo después de los últimos reconocimientos sanitarios como país libre de Newcastle y de Influenza Aviar, que, de todas formas, no deja de representar una inquietud.

El cuidado y eficiencia en la cadena productiva es clave en la recuperación del mercado interno. Año a año la producción avícola fue creciendo notablemente alcanzando en el año 2007 un total de 489 millones de piezas faenadas, cifra que es 14,2% mayor a la de 2006, este aumento es mayormente impulsado por el crecimiento de la producción nacional amparado en el volumen sostenido del consumo interno que crece permanentemente y alcanza en la actualidad 31,5 kg de carne avícola por habitante por año. Hace tres años, el consumo per cápita era de 19 kilos anuales. *“ Actualmente se consume aproximadamente 30 kilos, lo que significa un incremento de la demanda del 20% sólo en el mercado interno” (La Nación, “La avicultura levanta vuelo”, 2005).*

En materia de exportaciones, Argentina viene creciendo en el mercado mundial, donde participa con un volumen de 233.000 toneladas por valor de 307 millones de dólares. Los destinos suman más de 70 países, que comprenden mercados altamente exigentes en calidad y

otros que demandan una amplia variedad de productos. El primer trimestre de 2009, como ya se pronosticaba desde noviembre de 2008, fue crítico para las exportaciones del sector avícola argentino, lo que si bien no afectó a esta empresa en particular por no ser exportadora, hizo lo propio con los precios del producto, a lo que se sumó la fuerte caída de la producción de maíz, su principal insumo, el cual se encareció. Según la cámara de empresas procesadoras avícolas (CEPA) el mercado se encontraba marcando una tendencia a la estabilidad con recuperación en el flujo comercial y muy lentamente, también en los precios. Se vivió un segundo trimestre de 2009 equilibrado y con leve tendencia a una mejor performance que en el 2008. *"Se prevé que los precios evolucionarán positivamente en la medida que las monedas se revalúen con respecto al dólar y que los miedos de la gente dejen paso a los consumos habituales. A nivel interno el mercado respondió a la mayor oferta de carne de pollo y se estima que su consumo actual es de 35 Kg./hab./año"* (Clarín, "Levantando la cresta", 2009).

El 2010 se presentó altamente favorable para el desarrollo y crecimiento del mercado avícola. *"En los 12 meses del año pasado, la faena nacional de pollos alcanzó 615,69 millones de cabezas, siete por ciento más respecto a 2009 y marcó el octavo año de crecimiento consecutivo (...). La demanda interna se mantuvo en alza hasta cerrar el año con un consumo récord de 34,4 kilos de pollo por habitante (...). El volumen de las exportaciones de productos cárnicos y subproductos creció 22 por ciento, mientras que en divisas representaron una mejora de 45 por ciento. En total generó ingresos por 445 millones de dólares, de acuerdo con las cifras oficiales. Venezuela, con 24 por ciento de los envíos, fue el principal comprador de carne aviar"* (La Voz del Interior, "Córdoba está en el podio de la producción agrícola", 2011).

Se estima que continúe su crecimiento en el año en curso, tanto en el mercado local como mundial. El artículo citado precedentemente, indica que *"dentro del mapa mundial, Argentina mantiene un espacio como el séptimo productor mundial y el quinto exportador"*.

Considerando el año en curso, según *“datos de la Cámara empresaria del sector indican que este año se consumirán 1.340.000 toneladas de pollo en el mercado interno, con una demanda promedio por persona de 34 kilogramos, apenas seis kilos por debajo del consumo de carne vacuna, que cayó unos 20 kilos promedio desde fin de 2009”* (La Voz del Interior, *“A quien más le convienen las plumas es a la política”*, 2011).

Como proyección a largo plazo, se cita que *“El presidente del Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA), ha estimado que para el 2017 la demanda de esta carne estará en 44 kg/persona/año. En su opinión el crecimiento del consumo de esta carne, “se dio porque se posicionó como la carne más barata y porque goza del buen gusto del público”* (Infoalimentación, *“Se duplica el consumo de carne de pollo y cae el de vacuno”*, 2011).

En definitiva, la explotación avícola presenta en Argentina muchas expectativas para el futuro, por el alto crecimiento del consumo tanto interno como externo dando como resultado un aumento de su producción. Este desarrollo se debe en gran escala a las medidas proteccionistas y al fuerte apoyo desde el gobierno nacional.

Se resalta como coyuntura favorable el diferencial de precios. Al respecto, el jefe del departamento Promoción Interna del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (Ipcva) aseguró *“...la dura tarea de imponer carnes sustitutas, mientras no haya un diferencial de precios muy importante (...) Al argentino hay que hacerle entender que la carne vacuna, en todo el mundo, no digo que sea un producto de lujo, pero es mucho más caro que la carne de pollo o la de cerdo como producto sustituto”* (La Gaceta, *“El mayor consumidor de carne del mundo desconoce los cortes”*, 2009).

Se observa en el último tiempo un crecimiento importante del precio de la carne vacuna. El mismo se generó debido a una falta de abastecimiento por parte del mercado ganadero generado por problemas climáticos. Esto ocasionó que se enviaran hembras reproductoras a la faena: *“Según datos del Senasa, la faena se mantuvo en 14,5 millones de cabezas por*

año, cuando el nacimiento de terneros en 2009 fue de 10,5 millones. El déficit se substituyó enviando hembras reproductoras a faena" (Clarín, "Aseguran que el precio de la carne seguirá alto por mucho tiempo", 2010).

Se resume entonces que, considerando el mercado de bienes sustitutos, es notorio el crecimiento que se viene dando en el consumo de carne de pollo per cápita" (Engormix, "Sector avícola superó metas de ventas", 2009) destacando un acentuado salto en el día de hoy. El sector ganadero del país está atravesando una crisis que ha hecho que el precio de la carne vacuna suba y se genere una mayor demanda de la carne de pollo y otros.

Diferentes diarios tanto locales como nacionales, destacaron el crecimiento en la demanda de productos sustitutos. Estos informan que ante el aumento sostenido del precio de la carne vacuna, se presenta un crecimiento del consumo de productos sustitutos. "Se verifica un incremento de los precios de la carne vacuna de un orden cercano al 50%". Este incremento dio lugar a una caída en las cantidades demandadas por los hogares del orden del 25%. Esta tendencia logró que, después de dos años de demanda sostenida, crecieran las ventas de pollo y de cerdo en el país" (Agrícola, "Por el encarecimiento de la carne, creció el consumo de pollo y se duplicó el de cerdo", 2010).

En la lectura de referencia, se destaca notoriamente el crecimiento del consumo avícola "como resultado de la búsqueda de sustitutos por parte de los consumidores" por sobre el porcino, ocupando el lugar del consumo vacuno. "En los primeros dos bimestres del año 2010, el consumo de pollo trepa por encima de los 8 kilos por hogar. En el caso de la carne de cerdo, se observan durante todo el período de análisis bajos niveles de consumo en relación a los registrados para las carnes bovina y aviar. El consumo de carne de cerdo, que era de 1,7 kilos por hogar al mes a mediados de 2009, "trepo a cerca de 3 kilogramos por hogar al mes en marzo-abril de 2010".

Todo esto trajo como consecuencia lógica derivada de la ley de oferta y demanda, un impacto en los precios. Se registró "un incremento superior al 60%" en la carne del pollo comparando el segundo bimestre de 2010 con el cuarto bimestre de 2009. De todos modos se

observó una importante caída durante mayo de 2010 ya que *“debería trasladarse a un mejor precio relativo frente a la carne vacuna, que mostró subas leves de precios en el último mes”*. Con respecto al precio del cerdo, acompañó la tendencia del pollo inclusive con una suba algo mayor.

Por otro lado, remarca que hasta fines de 2009 *“dos de cada tres kilos de carne consumidos por los hogares correspondían a la carne vacuna. En el escenario actual, que se prolongará al menos hasta el próximo año, es probable que la participación relativa sea más parecida a un 50% de carne vacuna y un 50% de carnes sustitutas. Ya en el segundo bimestre de 2010, se observa que la participación de la carne vacuna sobre la demanda total de carnes de los hogares es de sólo un 53 por ciento”*.

Las perspectivas indicaban que los productos sustitutos ganarían más participación. Las proyecciones efectuadas para el futuro no muy lejano indicaban que el crecimiento del precio de la carne, debido a la escasa oferta de cabezas, podría elevarse nuevamente durante el último cuatrimestre de 2010 a pesar de su notable disminución de la demanda *“el problema de fondo es la baja del stock de hacienda, que se verá reflejado durante un largo tiempo, por lo tanto tardará mucho para que todo vuelva a la normalidad”* (El Eco Digital, “El consumo de carne cae, aunque prevén que el precio podría aumentar por la escasa oferta”, 2009).

El crecimiento del precio de la carne de manera sostenida y continuada hasta el día de hoy, repercutió notablemente en el consumo del pollo subiendo claramente las ventas de *Reina Alba*.

Por otro lado, se destaca que invertir en la instalación de un establecimiento avícola industrializado, en la actualidad, es uno de los proyectos que se tiene en cuenta, ya que los resultados son visibles al corto plazo a diferencia de otros proyectos ganaderos. El período de tiempo necesario desde el nacimiento del pollo hasta su posible explotación (ciclo de producción) es mucho menor que en la ganadería gracias a innovaciones organizacionales, tecnológicas y de productos. (Ver anexo, Lectura 3). *“Al principio las aves se criaban en*

establecimientos avícolas como un complemento de ese tipo de explotaciones para la alimentación del grupo familiar, mientras que el excedente se vendía. Con el tiempo se fue haciendo más racional la explotación de las aves llegando a una evolución en la avicultura" (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), "Producción de aves para carne", s.f.).

Otro punto importante considerando que *Reina Alba* apunta a expandirse geográficamente en Córdoba Capital, además de las características positivas a nivel país, es el notable crecimiento de la instalación de locales destinados a la comercialización del producto avícola (ver anexo, Lectura 4). Haciendo un análisis con respecto al consumo interno se cita que "el crecimiento en el consumo interno es del 8,5 por ciento en lo que va del año... los empresarios esperan terminar 2010 con un aumento de tres kilos por habitante. Con estos indicadores, la proyección encontrará al consumo en el cierre del año en 35,5 kilos... Está claro que el aumento en el consumo de carne de pollo es en detrimento de los cortes vacunos, cuya demanda doméstica se redujo a 56,3 kilos por habitante al año, 20 por ciento menos que un año atrás, cuando era de 70,3 kilos per cápita".

Por último, se destaca el hecho de haber superado un punto que tuvo influencias negativas en la demanda del producto avícola al momento de su aparición: la Influenza Aviar y Newcastle así también como el agregado de hormonas (las cuales serán explicadas más adelante en el presente trabajo).

- **Político.**

En el ámbito político, también se destaca una instancia favorable para la producción avícola. La misma no está pasando desapercibida y se están instaurando medidas a su favor. La presidenta Cristina Fernández (*Perfil*, "La Presidenta inauguró "Avícola 2010" y destacó la recuperación del sector", 2010) aseguró que "se recuperaron todos los establecimientos" del sector avícola que cerraron en la década del '90" además, declaró "Le tenemos que agregar más tecnología para que toda la maquinaria sea producida en el país" y consideró "clave" el aumento de la "productividad, el

volumen y las exportaciones". En ese sentido, aseguró que *"el modelo macroeconómico favorece ampliamente este tipo de actividades"*, recordó que en la década del '90 *"era imposible competir con Brasil y hoy estamos con este nivel de competitividad"* y enfatizó sobre la importancia del desarrollo y la *"innovación tecnológica"*. *"Hoy tenemos una industria avícola que crece en calidad y volumen de producción, lo que permite abastecer un mayor consumo en el mercado interno y, al mismo tiempo, ser el sexto exportador avícola del mundo, ya que le vendemos a más de 60 países"*. El sector presentó el Plan Estratégico Avícola 2011-2017 que tiene como objetivos *"profundizar las ventajas competitivas del sector, impulsar un aumento de la producción en un 50 por ciento y potenciar a la Argentina como uno de los principales proveedores internacionales"* Las exportaciones argentinas de carne aviar crecieron *"más del 600 por ciento entre el año 2002 y el 2010"*.

Por otro lado, decisiones gubernamentales ayudaron positivamente a la declaración de país libre de enfermedades tanto en el mercado ganadero como avícola. Con relación al mercado vacuno, surgió la aftosa pero las acciones conjuntas del sector público y privado así como la tecnología de punta, hicieron que el país recorriera un esforzado camino que le permitió eliminar la aftosa de sus rodeos y alcanzar el status de país libre de aftosa. Además de ello, se eliminaron todo tipo de enfermedades, en pos de permanecer dentro de los primeros productores de dicho alimento. Lo mismo ocurrió en el mercado avícola con el surgimiento de enfermedades como Influenza Aviar y Newcastle. Estas fueron cuidadosamente estudiadas formando, hoy en día, parte de un mito más que de la realidad. Para esto, se llevaron a cabo acciones políticas y tecnológicas con países del MERCOSUR y otros, elaborando estrategias de prevención.

- **Sociocultural.**

Haciendo historia, desde fines del siglo XIX, se destaca el consumo de carne vacuna como principal dentro de "alimentos cárnicos" influenciado no solo por su calidad sino también

por la cultura Argentina. Se consume predominantemente carne vacuna encontrando, entre sus principales sustitutos, pollo y cerdo.

La carne porcina está consolidada como la más consumida en el mundo, indica el informe. De todas formas, ocupa aún un papel pequeño dentro de la economía debido, entre otras cosas, a la arraigada tradición que tiene en el país el consumo de carne vacuna siendo esta una realidad que está siendo superada por el mercado avícola, entre otros factores, por considerarse más sano y por su facilidad de cocción.

Se afirma un cambio en relación a la cultura argentina. Al respecto, y de la mano de una nueva realidad, influyen distintos aspectos tales como nutrición sana, facilidad de cocción y, por sobre todas las cosas, la diferencia notoria entre el precio del pollo y de la carne vacuna. Un análisis llevado a cabo por nuestro diario local *La Voz del Interior*, indica que “2010 fue “el año del pollo”, y 2011 cuenta con todos los condimentos requeridos para que esa caracterización indefectiblemente se repita. Si el pollo es desde el punto de vista nutricional un sustituto “natural” de la carne vacuna, ni qué decir del rol que comenzó a ocupar en las mesas de las familias argentinas cuando el desbarranque de las políticas ganaderas llevó el precio de la hacienda a los valores actuales” (*La Voz del Interior*, “A quien más le convienen las plumas es a la política”, 2011).

La carne del pollo es más sana, más magra. Al respecto, se destaca su escaso contenido graso ya que se sitúa en la piel, la cual, se caracteriza por su facilidad de remoción (ver anexo, Lectura 7). En comparación con la carne vacuna, se presenta con menor cantidad de Lípidos.

Este es un punto no menor ya que, hoy en día, la tendencia a alimentación sana repercute en los consumidores al momento de elegir su plato del día. Actualmente, la vida sana y buena alimentación juegan un papel importante en la cultura argentina.

Además de esto, y citando aspectos que influyeron negativamente al mercado avícola teniendo repercusión social y, lógicamente, económica, es de destacar el agregado de hormonas

y la existencia de Influenza Aviar. Al respecto, hoy en día se puede afirmar que el consumo del pollo no tendría consecuencias negativas sobre la salud.

Reina Alba experimenta la recurrente pregunta de sus clientes “¿Tiene hormonas?”. Ante dicha inquietud, se concluye que el agregado artificial de hormonas forma parte de un mito, y para consolidar dicha aseveración, (Ver anexo, Lectura 5) “*No existe en el mundo hormona de crecimiento de pollo en forma comercial y ninguna otra hormona puede hacer crecer un pollo. La hormona de crecimiento del pollo es específica, producida por el propio pollo, solo puede hacer crecer a los pollos y no tiene ningún efecto sobre el ser humano, ni sobre ninguna otra especie*”.

El citado artículo señala que el mito del agregado de hormonas tiene su origen en la década del 50, donde se utilizó “*en Europa un estrógeno sintético denominado DES, cuya finalidad era “castrar” hormonalmente los pollos machos, para obtener un mayor engorde y una carne más tierna (a las hembras se las destinaba a producir huevos)*”

Hoy en día “*Argentina cuenta con la ventaja de tener un estatus sanitario excelente: país libre de Influenza Aviar y de Newcastle*” y el agregado de hormonas, forman parte de un mito muy lejos de la realidad.

Con relación al Newcastle y la Influenza Aviar, que también afectaron negativamente en *Reina Alba*, un informe del Senasa (ver anexo, Lectura 6), afirma que “*En la República Argentina, la influenza aviar de declaración obligatoria es una enfermedad exótica que nunca ha sido detectada. Esta enfermedad y la de Newcastle se encuentran bajo el programa de prevención y vigilancia permanente por parte del Senasa de manera que, de presentarse eventualmente, sean rápidamente detectadas y erradicadas*”.

- **Tecnológico.**

En el informe utilizado como referencia se cita que, además de la calidad característica de la producción ganadera local se sumó el desarrollo de su industria dando como consecuencia

que el país tenga las mayores posibilidades de ser un proveedor de calidad y confiable en el mercado nacional e internacional. Además de ello, la tecnología en genética, alimentación y manejo han aportado lo suyo para que la ganadería crezca desde la región pampeana donde fueron sus inicios hacia otros lugares.

El mercado vacuno fue creciendo notablemente tanto en su producción como en su demanda garantizando la calidad de la misma con la aplicación de sistemas de HACCP (Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos), Normas ISO y protocolos de calidad desde la producción hasta su distribución.

Uno de sus sustitutos, el sector porcino, incorporó tecnología, mejoras sanitarias con las ventajas de aumentar la productividad del ganado porcino nacional y reducir costos de producción.

Con relación al mercado avícola, mejoras en genética, nutrición, sanidad, manejo e instalaciones, ayudaron a que evolucione con el correr del tiempo. En el informe, se detalla que *“la introducción de híbridos, la formulación de alimentos acordes con los requerimientos específicos, el control de enfermedades, las medidas de bioseguridad, el manejo de los factores ambientales del galpón y la inversión en tecnología son algunos de los aspectos que marcaron avances en la crianza de las aves”*.

Contexto Directo

- ***Análisis de las Cinco Fuerzas.***

Para analizar qué tan atractivo resulta el mercado al que apunta *Reina Alba*, se utilizará como herramienta *“El análisis de las Cinco Fuerzas”* de Michael Porter:

- ✓ *Antagonismo de vendedores rivales.*

Tal como lo expresa Kotler (2001), *Reina Alba* se encuentra inmersa en una industria con estructura de *Oligopolio Diferenciado* debido a que la diferenciación del producto se centra

básicamente en su calidad, en el servicio brindado a los clientes y en la atención. En síntesis, se diferencia por el valor agregado que brinda la explotación al máximo de sus ventajas competitivas.

En lo relativo a la Competencia, la considera para realizar *Benchmarking* visto esto como una evaluación comparativa para establecer “*metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria*” (Koontz y Weihrich, pp. 642, 2004). En lo que respecta al *Benchmarking Estratégico*, la firma compara diferentes estrategias, identificando los principales elementos de éxito que se ponen en práctica. En cuanto al *Benchmarking Operativo*, se realiza una comparación de los costos relativos y de las posibilidades de diferenciación del producto siendo este un aspecto destacado en *Reina Alba*. Por último, en lo referente al *Benchmarking Administrativo*, la atención está puesta en las funciones de apoyo como la planeación de la comercialización, sistemas de información, logística, recursos humanos; puntos que están en desarrollo como ha sido mencionado en el presente trabajo, mediante la implementación de un sistema informativo que permita el control unificado de las *Reinas*.

Reina Alba, para la identificación de la evaluación comparativa, selecciona dentro de sus competidores aquellos que, en los puntos analizados precedentemente, presentan un rendimiento superior que, una vez detectado y analizados los datos, sirvan de base para la implementación de dichas metas de desempeño.

Además evita conflictos con sus competidores llevando a cabo una competencia leal, haciendo uso de sus fortalezas y oportunidades para su crecimiento y desarrollo respetando la industria en la que está inserta.

Prácticamente no hay barreras de entrada. La inversión necesaria para poner un local de venta minorista de productos avícolas no es de gran magnitud y los requisitos legales para

su instalación, son ínfimos y muy simples de lograr. Además, tampoco se requieren conocimientos científicos ni altas capacitaciones.

En Córdoba la competencia directa es baja debido a que no existe gran variedad de cadenas de pollerías (como ejemplo se cita “La Pata y la Pechuga”). *Reina Alba* se distingue por el énfasis en sus ventajas competitivas, desde la calidad del producto hasta la unificación con respecto a la estética del local. También se encuentra positivo el hecho de poseer siete locales comerciales, lo cual no es habitual en este rubro en la Ciudad de Córdoba. Lo usual es la existencia de diversas marcas de pollos tales como “La Española”, “Mindanao”, “Cresta Roja”, etc. Éstas llevan a cabo la distribución mayorista de sus productos en supermercados, carnicerías y almacenes por lo que se considera competencia indirecta.

✓ *Ingreso potencial de nuevos competidores.*

Se cita, en base a la actualidad, el ingreso de carnes del Uruguay debido a políticas del gobierno. Éstas se caracterizan por su calidad por lo que afectaría indirectamente a *Reina Alba* y de manera negativa.

Además de esto, analizando la presencia en la Ciudad de Córdoba de un local de la cadena de pollerías “Carnade” proveniente de la Ciudad de Rafaela, donde poseen cuatro sucursales, se presenta como una potencial competencia ante la posible instauración de sucursales en segmentos viables geográficamente para *Reina Alba*, lo cual afectaría directamente.

✓ *Amenaza de sustitutos.*

En base al análisis efectuado con anterioridad en el presente trabajo, se resalta la tendencia del aumento del consumo avícola por sobre sus principales sustitutos (la carne vacuna y el cerdo). Esta característica se presenta debido al aumento sostenido del precio de la

carne que ha generado una tendencia en los consumidores a elegir productos avícolas influenciados por su precio, su sabor, su facilidad de cocción y por ser un producto sano.

El pescado no afecta directamente la demanda de *Reina Alba* debido a que no se encuentra instaurado en la cultura de consumo de la Ciudad. Sólo es de destacar que por cuestiones religiosas y culturales, en “Semana Santa” se sustituye el consumo de carne vacuna, porcina y aviar por el pescado, siendo esto compensado con la celebración del “Día de Pascuas” donde se duplica y hasta triplica la demanda en *Reina Alba* (es considerada temporada alta según documentación interna).

✓ *Poder de negociación y apalancamiento de proveedores.*

Reina Alba prefiere la fidelización a sus proveedores. En el proceso de selección de los mismos, es requisito fundamental la calidad del producto que ofrecen por encima del precio. En el caso que disminuya la calidad, exige lo acordado llamando su atención.

Se elige como estrategia la fidelización debido a que esto da como resultado, luego un tiempo considerable de trabajo en equipo, la posibilidad de acceder a flexibilidades en cuanto a pagos o que *Reina Alba* sea prioridad al momento de repartir los productos, entre otras.

En la actualidad trabaja con un solo proveedor del producto principal el cual satisface esta característica. En lo referente a la capacidad productiva del mismo, se destaca que *Reina Alba* representa sólo un 2% de su producción total, garantizando de esta manera un efectivo abastecimiento. En el caso de existir una contingencia que imposibilite su aprovisionamiento, *Reina Alba* cuenta con un segundo proveedor que cumple con la característica anteriormente mencionada (calidad de su producto) y tiene disponibilidad de entrega.

En lo relativo a los insumos, también busca un proveedor que comercialice productos de calidad, ajustándose así a las exigencias de *Reina Alba*.

Los insumos utilizados son: pan rallado, huevos, fiambres, condimentos, bolsas de Nylon, descartables (bandejas), artículos de verdulería y limpieza.

✓ *Poder de negociación y apalancamiento de compradores.*

Apunta al cliente exigente, preocupado por el bienestar de su salud, que considera importante el consumo de un producto sano y rico. El mercado meta está compuesto por personas residentes en la ciudad de Córdoba. La edad promedio es mayores de 25 años debido a que *Reina Alba* se caracteriza por la calidad de sus productos por sobre su precio. Las personas menores al rango de edad anteriormente mencionado, generalmente, no valoran dicha característica y priorizan la comodidad en lo referente a la ubicación del punto de venta. También se observa que son pocos los menores de esa edad que “hacen las compras”.

Para complementar el presente análisis, se efectuó una encuesta a Clientes y No Clientes (Ver Anexo, Encuestas a Clientes y no Clientes).

Del análisis de la misma, se concluyó que:

- **Relación precio-calidad:** se sabe que el producto tiene todas las cualidades necesarias que llevan a su elección logrando fidelización del cliente no tanto por su precio, sino por la calidad y variedad del mismo.
- **Locales comerciales:** se destaca la higiene y limpieza de los mismos, además de poseer una estética particular, que los distingue de la competencia, haciendo referencia a lo artesanal en concordancia con la calidad y características del producto.
- **Atención:** los clientes también manifiestan que se sienten a gusto con el buen trato de las empleadas, predispuestas a asesorar de la mejor manera.

Con relación a los “No Clientes”, se resume que también consideran, a la hora de efectuar la compra de productos avícolas, características como higiene, calidad y buena

atención. Declararon que compran en locales cerca de sus viviendas por una cuestión de comodidad. Este análisis refuerza la importancia del crecimiento geográfico mediante la instalación de nuevas sucursales. De esta manera *Reina Alba* lograría la cercanía de No Clientes complementada por aspectos y características que la misma brinda y que son valorados por ellos, según expresaron.

- ***Mapas de Grupos Estratégicos.***

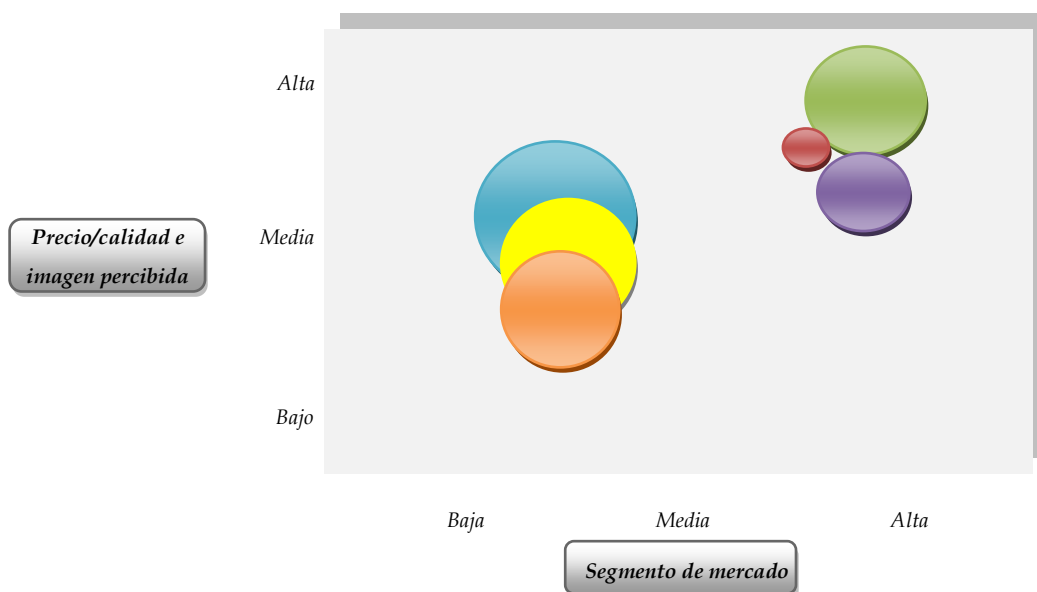
Como complemento del análisis de las *Cinco Fuerzas* y considerando que la industria está formada por un conjunto de empresas que siguen determinadas estrategias que son similares, es que se lleva a cabo la aplicación de la herramienta *Mapas de Grupos Estratégicos*. A través de ésta se muestran las diferentes posiciones competitivas que presentan las compañías rivales en la industria en la que interactúa *Reina Alba*.

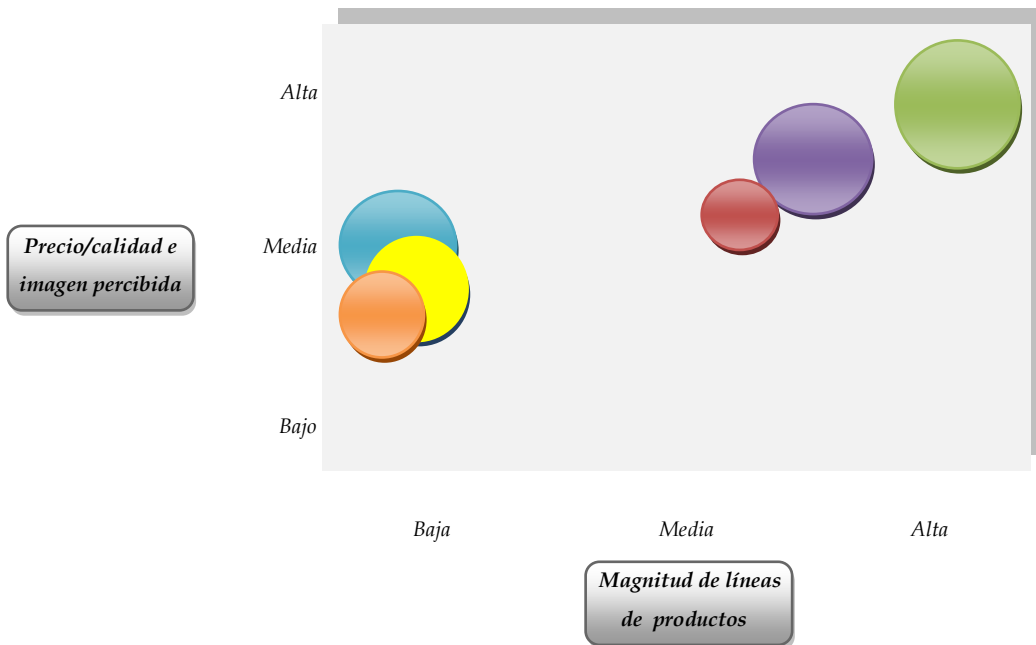
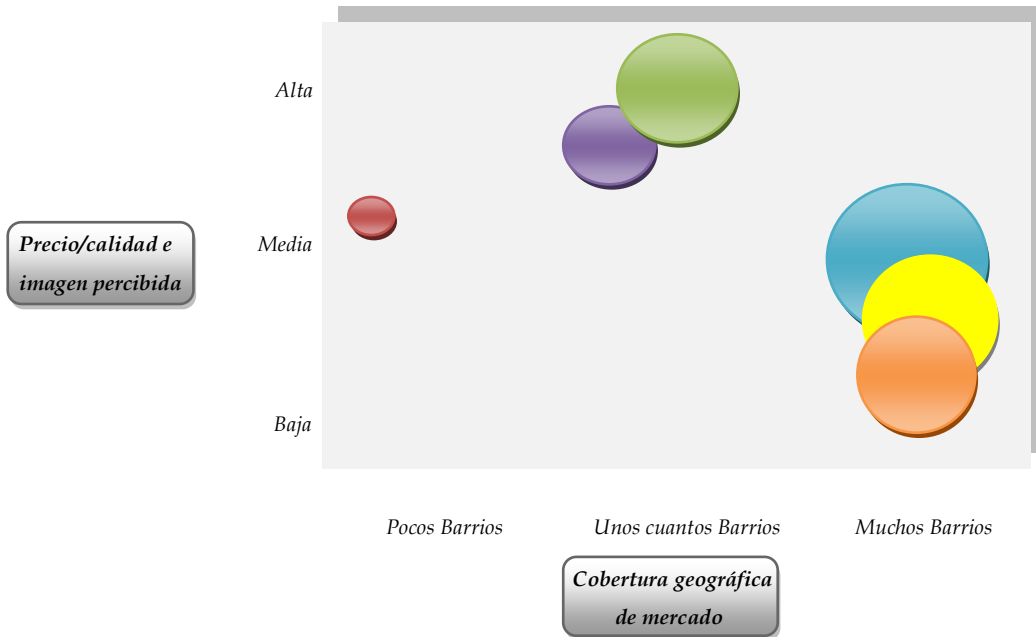
Para su confección se deben analizar las características competitivas que diferencian a sus integrantes. Para ello se seleccionaron la *relación precio-calidad* e *imagen percibida* de las mismas como referencia del análisis para exponer los movimientos que van mostrando los rivales de acuerdo a los diferentes factores evaluados, como son *segmento de mercado*, *cobertura geográfica* y *magnitud de líneas de productos*.

Las referencias utilizadas para los siguientes gráficos son las siguientes:

-  Reina alba
-  La Pata y la Pechuga
-  Carnade
-  Cresta Roja
-  Mindanao
-  La Española

En base a el análisis que se presenta a continuación, con respecto a los rivales y a la estrategia que tienen las *Reinas*, se visualiza una competencia directa leve, y una competencia indirecta que muestra que, a nivel geográfico, las compañías que son rivales con respecto a los compradores tienen una mayor presencia por cercanía; éste es un elemento que influye en la decisión de compra, siendo necesario tenerlo en cuenta al momento de implementar una estrategia de crecimiento por parte de las *Reinas*. A su vez, es importante destacar que hay una marcada diferenciación en cuanto a la magnitud de las líneas de productos siendo éste un aspecto que se presenta poco desarrollado en los competidores directos y con un mayor diferencial en la competencia indirecta. Este es un punto relevante para el presente estudio.





Fuente: ELABORACION PROPIA

Análisis de Franquicias.

La empresa tiene en sus planes continuar incrementando la cantidad de locales comerciales en busca de crecimiento geográfico y encuentra en el Sistema de Franquicias la posibilidad de lograrlo con mayor celeridad y sin la necesidad de crear una estructura de empresa (puestos medios, jefaturas, espacios físicos, etc.) que difiera demasiado de la existente. La apuesta es crecer rápidamente en cantidad de puntos de venta para incrementar la facturación con potenciales clientes. De esta manera la empresa no mejoraría su porcentaje de ganancia, pero sí los montos totales por el incremento de ventas.

Previo a considerar el análisis anterior, se observa la importancia de alcanzar posicionamiento y reconocimiento de marca para evitar que la imagen y fuerza de la misma se vea afectada en el mercado por posibles descuidos o manejos inapropiados por parte de los franquiciados. Además de esto, una marca reconocida es condición necesaria para todo Sistema de Franquicias.

Debido a que una de las ventajas de adquirir una franquicia es reducir los riesgos y costos que requiere el posicionamiento de un negocio, es necesario que exista diferenciación del producto y reconocimiento de la marca en el mercado. *Reina Alba* trabaja cotidianamente para alcanzar ambas características siendo este un aspecto positivo necesario de destacar.

Según indican sus directivos, la inversión aproximada y necesaria para abrir un local comercial asciende a los \$45.000 (pudiendo llegar a \$50.000 según las características y necesidades del local dispuesto) con una recuperación de entre un año y medio a dos años. Esta información surge de los flujos de fondos generados en los siete locales actuales y teniendo en cuenta los costos para el franquiciado.

Inversión Inicial

•Equipamiento (1)	\$ 22.000
•Acondicionamiento (2)	\$ 2.500
•Cartelería	\$ 1.500
•Herramientas (3)	\$ 1.500
•Publicidad inicial	\$ 2.000
•Comisión inmobiliaria	\$ 3.180
•Canon de ingreso	\$ 10.000
•TOTAL	\$ 42.680

- (1) *batea exhibidora \$ 8.500; dos freezers \$ 6.000; aire acondicionado \$ 4.000; mesa de trabajo \$ 800; calefón eléctrico \$ 1.000; mesada con bacha \$ 1.000; pava térmica \$ 250; celular \$ 100; equipo de música \$ 350,00.*
- (2) *pintura general \$ 1.000; cerámicos y colocación \$ 800; electricidad y otros \$ 700.*
- (3) *balanza y caja \$ 1.100; dos cuchillos \$ 250; afilador de cuchillos \$ 50; tabla para cortar \$ 100.*

Fuente: ELABORACION PROPIA

Para la puesta en marcha de una franquicia, es necesaria la elaboración previa de un contrato donde se establezcan derechos y obligaciones para el franquiciado y el franquiciante. El mismo debe ser cuidadosamente leído y acordado entre las partes. Actualmente *Reina Alba* está desarrollando el mismo con un abogado. Todavía no se avanzó con respecto a cómo se controlarían los locales franquiciados pero ya se definieron los siguientes puntos:

- El franquiciado deberá comprar el 100% de la mercadería a *Reina Alba*.
- El franquiciado deberá abonar un canon de ingreso de \$10.000.
- *Reina Alba* informará sobre las listas de precios y de compra.
- El franquiciado deberá contratar el estudio contable que indique *Reina Alba* y también los proveedores de insumos: descartables, elementos de limpieza, imprenta, etc.
- El franquiciado deberá aportar un monto fijo mensual destinado a publicidad (no está determinado el monto).

- El local deberá permanecer abierto de lunes a sábados todo el día y domingos y feriados medio día. Los horarios de atención deberán ser acordados con el franquiciante.
- No se podrá anexar ningún tipo de mercadería adicional al local.
- El perfil ideal de quien opte por la adquisición de la franquicia, es una persona que esté dispuesta a atender el local o sus familiares directos evitando de esta manera el costo de contratar un colaborador y la mayor carga impositiva que esto implica. Esta realidad debería ser por aproximadamente dos años hasta que se alcance una facturación que permita incorporar personal. Cabe destacar que gran parte de la inversión inicial podrá financiarse, por ejemplo, mediante el uso de tarjetas de créditos.
- Se está analizando la posibilidad de que los locales sean entregados “llave en mano”, caso contrario, el franquiciado deberá respetar la arquitectura que posee *Reina Alba* como así también cartelería, uniformes, publicidad interna, colores institucionales, etc.

Análisis FODA.

- *Fortalezas*
 - ✓ Calidad de los productos.
 - ✓ Variedad de oferta. La debilidad de los desperdicios se convierte en una fortaleza debido a que ayuda a la generación de nuevos productos.
 - ✓ Higiene de los locales.
 - ✓ Valores definidos.
 - ✓ Seriedad en la gestión y el comportamiento.
 - ✓ Empleados contentos y alineados a los valores.
 - ✓ Fidelización de los clientes.

- ✓ Implementación de acciones de Marketing.

- *Debilidades*
 - ✓ Estrategias de mediano plazo no explicitadas a la totalidad de los integrantes de la empresa.
 - ✓ Definición de puestos confusa.
 - ✓ Falta formalización en la transmisión de valores, cultura, misión y visión.
 - ✓ Áreas escasamente desarrolladas (marketing, recursos humanos, administración) y en cabeza de pocas personas.
 - ✓ Producto imitable.
 - ✓ Falta posicionamiento de marca.
 - ✓ Proveedor único (riesgoso).
 - ✓ Nivel de comunicación escaso, tanto entre los dueños como hacia los empleados.
 - ✓ Barreras de entrada, salida y movilidad bajas, ya que la mayor proporción del capital invertido se los destina a maquinaria y herramientas que pueden venderse fácilmente.
 - ✓ Escasa presupuestación.
 - ✓ No está aprobado el peladero.
 - ✓ Distribución insuficiente del producto.
 - ✓ Sistema manual de control.
 - ✓ Carencia de sistema de gestión informatizado para manejar información estratégica unificada.
 - ✓ Actitud reactiva.
 - ✓ Falta de personal calificado.

- *Amenazas*
 - ✓ Posible competencia de cadenas de pollerías.
 - ✓ Apertura de la importación.
 - ✓ Cambio en la política de precios con relación a la carne vacuna.
 - ✓ Sin barreras a la entrada de productos de Uruguay.
 - ✓ Mito de las Hormonas, Influenza Aviar y enfermedad de Newcastle.

- *Oportunidades*
 - ✓ Crecimiento de la demanda del pollo.
 - ✓ Relación favorable entre el precio del kg de pollo y kg de carne vacuna.
 - ✓ Culturalmente se observa un aumento en el cuidado de la salud, y se considera que la carne de pollo es más saludable que la de la vaca, lo cual ayuda en el aumento de su consumo.
 - ✓ Reactivación de la economía aumentando la preferencia de productos de calidad.
 - ✓ Barrera de entrada a la importación de Brasil. Actualmente la industria avícola se encuentra protegida mediante trabas a las importaciones de pollo brasilero.
 - ✓ Implementación de automatización parcial en el peladero.

Control.

En el presente trabajo se analiza la viabilidad de expansión de las *Reinas* y de ganar posicionamiento en el mercado. Considerando que esto requiere el desarrollo de características tanto cualitativas como cuantitativas es que se utiliza el *Cuadro de Mando Integral* como herramienta de control ya que éste posibilita el análisis de diferentes perspectivas

interrelacionadas con objetivos que permitan el desarrollo de una estrategia de crecimiento, no sólo desde una perspectiva económico-financiera, sino considerando todas las aristas que forman una compañía.

Esta visión global de la empresa, con objetivos que se entrelazan entre sí pero desde diferentes perspectivas, permite un seguimiento de los mismos y, a través de la comunicación, genera un compromiso de todas las partes intervinientes que se reflejará en la consecución de los objetivos planteados para el éxito de la compañía, con una mirada proactiva y no reactiva, que posibilite la determinación de planes estratégicos congruentes con los escenarios que se presentan.

Cabe destacar que mirando los objetivos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hacia la perspectiva financiera, se encuentra que los mismos están relacionados unos con otros en la búsqueda del éxito de la planificación estratégica. Se observa que, con empleados satisfechos, se consigue la retención de los mismos y una mayor productividad alentada por un buen clima laboral y las mejores competencias para el personal; como también contar con una infraestructura tecnológica que permita obtener información estratégica de valor para la empresa.

Contar con empleados satisfechos e información estratégica, posibilita gestionar la marca mediante la capacidad de entender las necesidades de los clientes, diseñar soluciones para éstos y brindarles el mejor servicio. Esto permite hablar de posicionamiento a través de la imagen y el prestigio, los cuales, son factores intangibles que atraen clientes hacia la empresa. Mediante la publicación de anuncios y la calidad tanto en los productos como en los servicios, se logra lealtad del cliente no sólo por los aspectos tangibles que se prestan y que hacen referencia al poder de la imagen y reputación.

Para hablar de imagen y prestigio es necesario: generar confianza en los clientes por medio de la satisfacción de sus necesidades, ganar cuota de mercado y lograr un incremento de clientes. La confianza se logra cuando los clientes califican la experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria, es así como la empresa puede contar con clientes con conducta de compra repetitiva, pero esto no es posible sin empleados con las competencias correspondientes.

Con los aspectos desarrollados precedentemente se puede lograr el crecimiento de la cuota de mercado que la empresa busca, como organización con fines de lucro, cuyo objetivo primordial es la generación de beneficios, pero sin el correspondiente análisis cada uno de los objetivos planteados desde cada perspectiva es imposible conseguir una ventaja competitiva superadora sustentable en el tiempo.

A continuación se presentan las diferentes perspectivas con sus correspondientes variables donde se podrá visualizar con mayor facilidad lo dicho precedentemente.

Perspectiva Financiera

• CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO



- Crecimiento de ventas en el mercado.
- Crecimiento de grupos de clientes.
- Crecimiento en regiones seleccionadas.

Perspectiva del Cliente

• MAYOR POSICIONAMIENTO



• Imagen y Prestigio



- Satisfacción de Clientes
- Cuota de Mercado
- Incremento de Clientes

Perspectiva de Procesos Internos

• GESTION DE LA MARCA



- Entender necesidades del cliente
- Diseñar soluciones al cliente
- Incrementar Clientes

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: ELABORACION PROPIA

CONCLUSIONES

Se presenta una coyuntura favorable propicia para el crecimiento de la empresa, buscando ganar mercado de manera rápida pero organizada y armónica, evitando malas decisiones en esta etapa crucial para su evolución.

Muchas veces ocurre que las empresas se manejan de manera reactiva, esto es reaccionan frente a una situación de demanda externa sin una organización interna que le dé sustentabilidad en el tiempo y le permita un uso adecuado de los recursos. En el caso de *Reina Alba*, se propone aprovechar la realidad que la rodea mediante herramientas estratégicas que permitan un crecimiento de manera proactiva, considerando la franquicia como una de las alternativas.

Hoy la empresa no cuenta con una organización y planificación estratégicas por lo que se dificulta aprovechar el crecimiento del mercado siendo este el momento para realizar una expansión geográfica y posicionamiento haciendo uso eficiente de los recursos con los que cuenta y llevando un control prolijo y confiable de las operaciones. Por esto, el crecimiento se ve impedido, no por no tener oportunidad, sino porque existen debilidades, principalmente no se encuentran desarrollados los medios y las capacidades para que el crecimiento del mercado acompañe al crecimiento de la empresa y no de la manera contraria.

Es por ello que se hace necesaria la implementación de una visión a largo plazo, aceptando el desafío como objetivo máximo de este trabajo acompañado con los objetivos específicos planteados en el mismo.

Al estar los objetivos de este proyecto orientados hacia la aceptación del franquiciante, se considera relevante la realidad externa de la empresa. Sin embargo, la importancia que implica la organización de la firma y la forma en la que se desarrolla, hacen que sea también importante considerar sus aspectos internos.

El fin inmediato es lograr que la compañía se encuentre mejor preparada para adaptarse a los cambios que probablemente ocurran en su entorno mientras transite su implacable búsqueda de crecimiento. Para ello es necesario definir cuestiones de importancia para hacer frente al crecimiento planteado. A continuación, se citan:

- En relación a los roles que cumplen los directivos de la empresa y las inferencias que se presentan en cada una de las áreas que conforman la compañía, se deben desarrollar los ajustes necesarios para poder unificar criterios referentes a delimitar responsabilidades en cuanto a los puestos específicos de cada uno de los dueños. De esta manera se pretende coordinar y ordenar la forma de comunicación de las directivas que se imparten y así encontrar un criterio que permita un circuito de comunicación organizado hacia todos los integrantes de la organización alcanzando la eficiencia con roles definidos y marcados.
- Contar con información estratégica es imprescindible para una empresa que decide crecer acompañada por una oportunidad que presenta el mercado, pero es de suma importancia poseer las capacidades que permitan, no sólo tomar las decisiones con base a información relevante, sino desarrollar una herramienta estratégica que se convierta en un medio de información y control apostando al crecimiento buscado.
- La falta de un sistema de gestión informatizado en cuanto a las ventas, stock, pedidos así como la ausencia de presupuestación, que permitan gestionar y manejar información unificada de los diferentes locales, es uno de los puntos que deben trabajarse en pos de alcanzar el crecimiento, la organización, el control y principalmente la información estratégica necesaria que posibilite, como se mencionaba anteriormente, la toma de decisiones que se torna fundamental en un proceso de expansión y estar

preparados con herramientas que no limiten el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan.

- Es necesario trabajar sobre las áreas escasamente desarrolladas como son marketing, recursos humanos y administración, que se convierten en áreas estratégicas en un proceso de expansión y con el objeto de la gestión de la marca y el posicionamiento en el mercado a través de la imagen y el prestigio.
- Permitir el ingreso de personal profesional a las áreas estratégicas, posibilitando la delegación de tareas y de toma de decisiones sustentadas en el profesionalismo y en la experiencia, no solo de los dueños, sino de personal preparado, con conocimientos y habilidades necesarias para hacer frente a los requerimientos del mercado competitivo, de esta manera, aprovechando oportunidades, potenciando fortalezas, trabajando las debilidades y minimizando las amenazas como medio para un eficiente uso de los recursos que posee la empresa.

Por lo expuesto se propone como primera instancia, que se comience con la gestión de las herramientas necesarias para hacer frente al crecimiento de la empresa, de esta manera preparar los medios que permitan la toma de decisiones estratégicas que respalden las ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Una vez esto, en un mediano plazo con las herramientas necesarias y puesta en marcha, serán evaluadas las posibles formas de crecimiento y expansión geográfica, que complementen los objetivos plasmados en el Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de implementar un Sistema de Franquicias que permita el éxito de la estrategia, ya habiendo trabajado sobre los puntos críticos detectados, y principalmente con la gestión de las herramientas estratégicas que permitan llevar adelante el proyecto.

Para ello la empresa deberá en el plazo planteado, revisar e implementar un sistema de gestión que permita sustentar la toma de decisiones, trabajar la gestión de la marca a través de la imagen y la reputación, crear e implementar un sistema de control eficiente, incorporar profesionales capacitados que permitan incorporar nuevos conocimientos y habilidades a la empresa, definir los puestos y roles de cada uno de los dueños e implementar un canal de comunicación eficiente.

Una vez con estas herramientas se estará en condiciones de plantear e implementar una estrategia de expansión sustentada en la planificación como punto de partida, iniciando hoy un camino proactivo que permita el éxito de la estrategia.

ANEXOS

Anexo de Encuestas.

Entrevista a Recursos Humanos:

<i>Preguntas:</i>
1- <i>Edad.</i>
2- <i>Antigüedad en Reina Alba.</i>
3- <i>¿Conocen cuáles son sus metas y objetivos?</i>
4- <i>¿Cuáles son los aspectos positivos que resaltarían de Reina Alba?</i>
5- <i>¿Conocen su historia y sus integrantes?</i>
6- <i>Ante algún inconveniente o inquietud ¿a quién recurren?</i>
7- <i>¿Cuál es su opinión con respecto al producto?</i>
8- <i>¿Cuáles son los comentarios de los clientes con respecto al producto y a los locales?</i>
9- <i>¿Qué modificarían en Reina Alba?</i>
10- <i>SUGERENCIAS.</i>

Fuente: ELABORACION PROPIA

Encuestas a Clientes y no Clientes:

<i>Preguntas:</i>
1- <i>¿Consume pollos?</i>
<input type="checkbox"/> <i>SI</i>
<input type="checkbox"/> <i>NO</i>
<i>Si contesta NO, fin de la encuesta.</i>
<i>Si contesta SI, pregunta siguiente.</i>

2- *¿Cuál es el motivo de elección de pollo por sobre otros productos alimenticios (carne, cerdo, pescado)?*

- Considera que es más sano.*
- Por su sabor.*
- Por la facilidad en su cocción.*
- Por recomendación médica.*
- Otros. ¿Cuáles?*

3- *¿Con que frecuencia lo consume?*

- Diariamente.*
- Tres veces por semana.*
- Una vez por semana.*
- Menos de una vez por semana.*

4- *¿Conoce Reina Alba?*

- SI*
- NO*

Si responde SI, contestar la pregunta n° 5.

Si responde NO, contestar pregunta n° 13.

5- *¿Cómo conoció Reina Alba?*

- Publicidad.*
- Recomendación.*
- Vista del local.*
- Otros. ¿Cuáles?*

6- *¿Por qué elije Reina Alba?*

- Calidad del producto.*
- Precio.*
- Atención.*
- Cercanía del local.*
- Estética e higiene del local.*

Variedad en sus productos ofrecidos.

Otros. ¿Cuáles?

7- *En cuanto al local, calificar con EXCELENTE, MUY BUENO, BUENO, REGULAR O MALO:*

Estética (iluminación, colores, distribución del local)

Higiene.

Ubicación.

Exposición de los productos.

Atención.

Otros.

8- *Mencione que productos de Reina Alba conoce.*

9- *¿Cuál es su producto elegido?*

10- *¿Qué motiva su preferencia por determinado producto?*

Sabor.

Fresco.

Facilidad de cocción.

Precio.

Otros. ¿Cuáles?

11- *¿Cómo calificaría los productos comercializados por Reina Alba?*

Excelente.

Muy bueno.

Bueno.

Regular.

Malo.

12- *SUGERENCIAS.*

13- *¿Dónde compra pollos?*

Supermercado.

Otra pollería. ¿Cuál?

14- *¿Qué factores influyen en la elección del comercio donde compra?*

- Precio.*
- Calidad.*
- Ubicación.*
- Variedad de productos que ofrece.*
- Otros. ¿Cuáles?*

15- *¿Qué características influyen en la elección del producto?*

- Considera que es más sano.*
- Por su sabor.*
- Por la facilidad en su cocción.*
- Por recomendación médica.*
- Otros. ¿Cuáles?*

16- *¿Qué generaría en usted un cambio en la elección del local comercial donde habitualmente compra pollo?*

Fuente: ELABORACION PROPIA

Anexo de Lecturas y Noticias.

Lectura 1:

LA CRISIS ECONOMICA ARGENTINA: CAUSAS Y REMEDIOS (Saxton, 2003).

En el año 2002 la economía argentina sufrió la culminación de una decadencia económica que comenzó a fines de 1998. En la Tabla 1 pueden leerse algunas estadísticas de la crisis argentina; crisis muy inusual en tanto que coincidió con un crecimiento a nivel mundial que si bien fue leve, no fue una recesión, ni mucho menos una depresión (...).

Este artículo es el resumen de un estudio completo que se encuentra disponible en el sitio de Internet de la oficina del Vicepresidente del Comité Económico Conjunto.

I. Antecedentes de la crisis.

(...)A fines del siglo XIX y principios del siglo XX la Argentina experimentó un rápido crecimiento económico basado en el aumento de exportaciones de carne y trigo a Europa, que se hizo posible gracias a la nueva tecnología de ferrocarriles y barcos frigoríficos. Durante la década de 1930, cuando algunos países importantes discriminaron las exportaciones argentinas, el país respondió modificando su política por la de “sustitución de importaciones” –una economía muy cerrada, basada en el autoabastecimiento, con tarifas altas y un reglamentarismo estatal excesivo. Esto dio como resultado un crecimiento bajo e inflación frecuente, típicamente en el orden de los tres dígitos desde 1975 en adelante.

Las reformas económicas de los '90. En 1989 Carlos Menem asumió la presidencia. Luego de algunos titubeos, adoptó una política de libre mercado que redujo la carga del gobierno al privatizar, desregular, reducir tasas de impuestos, y reformar el estado. El eje de la política de Menem fue la Ley de Convertibilidad, efectiva el 1º de abril de 1991, que puso fin a la hiperinflación (...) El 1º de enero de 1992 el peso reemplazó al austral siendo 1 peso = 10.000

australes = US\$1. La inflación cayó en picada del 2.315 por ciento anual en 1990, al 4 por ciento en 1994.

Las reformas argentinas fueron más rápidas y profundas que en ningún país de la época fuera del ex-bloque comunista. El PBI real creció más de un 10 por ciento anual en 1991 y 1992, pasando luego a una tasa más normal, algo inferior al 6 por ciento en 1993 y 1994.

Tabla 1. Una instantánea de la crisis (1998 – 2002) en estadísticas.

- El producto bruto interno (PBI) real cayó un 28% desde su máximo (1998) hasta la depresión (2002).
- La moneda argentina, el peso, equivalente a US\$1 desde abril de 1991, se devaluó en enero de 2002, depreciándose hasta casi 4 por dólar antes de su recuperación parcial
- La inflación, baja o negativa desde principios de los '90, fue del 41% en 2002.
- El desempleo, sin contar las personas incluidas en planes de emergencia del estado, aumentó del 12,4% en 1998 al 18,3% en 2001, y al 23,6% en 2002.
- La tasa de pobreza creció del 25,9% en 1998 al 38,3% en 2001, y al 57,5% en 2002.
- En términos reales (es decir, con el ajuste por la inflación), los salarios cayeron un 23,7% en 2002.

(Argentina sufrió una recesión en 1995 como efecto secundario de la crisis Mejicana). El rasgo más negativo del período fue el incremento de la tasa de desempleo. De 1989 a 1999 la cantidad de puestos de trabajo creció tan rápido como la población, pero la cantidad de gente que quería trabajar creció aún más. Las inflexibles leyes laborales y los altos impuestos sobre el empleo formal, que aún siguen en vigencia, retrasaron la creación de puestos de trabajo de la economía emergente, por lo cual algunos desempleados comenzaron a trabajar en la extensa economía informal, más flexible pero más precaria.

II. Cómo y por qué ocurrió la crisis.

En 1998 Argentina ingresó en una recesión; a fines de 2001 la economía se encontraba en una auténtica depresión. ¿Qué causó la crisis argentina?

Los factores externos provocaron una recesión. La crisis cambiaria del sudeste asiático de 1997-1998, y la crisis cambiaria rusa de agosto de 1998 provocaron una mayor cautela en los inversores en países en desarrollo. Brasil, el mayor socio comercial de Argentina, soportó una crisis monetaria desde agosto hasta octubre de 1998, como consecuencia de la crisis rusa, pero al enfrentarse a una nueva crisis en enero de 1999, Brasil liberó su mercado de cambio en lugar de mantener la previa situación de convertibilidad que a duras penas mantenía con el dólar. El real brasileño se depreció rápidamente de 1,21 por dólar a 2,18 por dólar antes de recuperarse levemente. El crecimiento económico de Brasil cayó del 3,3 por ciento en 1997 al 0,1 por ciento en 1998, y fue de sólo 0,8 por ciento en 1999. Luego de años de crecientes beneficios para ambos, el comercio argentino-brasileño se estancó en 1998 y decayó en 1999.

En enero de 2000 el aumento de impuestos aniquiló la recuperación económica en ciernes. A fines de 1999 y principios de 2000, la economía daba señales de crecimiento. En diciembre de 1999 Fernando De la Rúa sucedió a Carlos Menem en la presidencia. Inmediatamente, su gobierno aprobó el primero de tres paquetes de aumentos impositivos, efectivo en enero de 2000. Los indicadores económicos volvieron a tornarse negativos cuando el aumento impositivo aniquiló la recuperación económica que recién comenzaba.

El gobierno de De la Rúa creyó que reducir el déficit presupuestario infundiría confianza en las finanzas del gobierno, disminuyendo por lo tanto las tasas de interés y estimulando el crecimiento económico. Entre las opciones para reducir el déficit se contaba el recorte de gastos del gobierno, lo cual políticamente se hacía difícil. El gobierno dudaba de que una reducción en las alícuotas impositivas pudiera estimular el crecimiento a corto plazo de

manera de compensar las recaudaciones perdidas. Pensaba que los mercados no estarían dispuestos a financiar una deuda mayor, y no quiso abandonar el sistema de convertibilidad para simplemente emitir moneda. Eso dejaba una sola opción: aumentar las tasas de impuestos. Los resultados fueron opuestos a lo esperado por el gobierno: los aumentos impositivos minaron la confianza en las finanzas estatales ya que desalentaron el crecimiento en el sector privado, fuente de recaudación de impuestos.

Nuevos errores garrafales en la política impositiva y monetaria empeoran las cosas en el año 2001. La vuelta a una economía en retroceso condujo a problemas políticos en los años 2000 y 2001. El 18 de marzo de 2001, en protesta a la propuesta de recorte de gastos, renunciaron algunos ministros del partido político Frepaso, dejando el gabinete de coalición de De la Rúa. Estas renuncias marcaron el principio de la verdadera fase de crisis en los problemas económicos argentinos. El apoyo a De la Rúa en el Congreso se vio debilitado. (...) al día siguiente las tasas de interés en Argentina subieron y se mantuvieron en niveles superiores, con algunos picos más durante el año, relacionados con las malas noticias de la política económica.

La respuesta del presidente De la Rúa consistió en nombrar ministro de economía a Domingo Cavallo (...) quien emprendió políticas muy diferentes de las que había llevado a cabo anteriormente. De la Rúa y Cavallo aseguraron la aprobación del Congreso argentino de dos paquetes impositivos más, en abril y agosto de 2001. La recaudación de cada paquete fue inferior a lo esperado.

En cuanto a la política monetaria, el gobierno cometió los errores más graves en abril y junio de 2001. El 17 de abril, Cavallo presentó un proyecto de ley para vincular la tasa de cambio del peso a una combinación del dólar y el euro. El presidente del Banco Central, Pedro Pou, había abogado por la dolarización (el reemplazo oficial de pesos por dólares a una tasa de uno a uno) de ser necesaria para la credibilidad del peso. Sus puntos de vista lo enfrentaron con

Cavallo y De la Rúa. El 25 de abril De la Rúa despidió a Pou para reemplazarlo por un funcionario más acomodaticio. El 15 de junio Cavallo anunció una tasa de cambio preferencial para exportaciones. Este tipo de cambio especial fue un paso hacia atrás; hacia las prácticas intervencionistas, frecuentes antes del sistema de convertibilidad; al uso de decretos del gobierno para la aplicación de tasas más o menos preferenciales para diversos compradores o vendedores, en lugar de establecer un mercado de cambio libre al que todos tuvieran acceso por igual.

El gobierno argentino cayó en la “trampa de la deuda” a mediados de 2001. Los nuevos impuestos recargaron aún más a una economía ya tambaleante. Los cambios en la política monetaria hicieron disminuir la confianza en el peso. La preocupación de que los préstamos y depósitos en dólares estuvieran en peligro debido a las políticas del gobierno hizo crecer significativamente incluso las tasas de interés en dólares dentro de Argentina. El estado argentino había estado pagando a sus acreedores entre 3 y 9 por ciento más que lo que pagaba el Tesoro de los Estados Unidos. Luego de los errores garrafales en política monetaria durante abril de 2001, esa brecha saltó a casi 13 por ciento. En julio de 2001, cuando las agencias calificadoras redujeron la calificación crediticia de la deuda estatal argentina, creció por encima de los 16 puntos, y para fines de octubre superaba los 20 puntos por ciento. Semejantes tasas indicaban que muchos inversores temían un default. El gobierno se encontraba en la “trampa de la deuda”: con las tasas de interés que debía pagar para tomar préstamos, la deuda crecería tan rápidamente que excedería la capacidad del gobierno y de la economía argentina para pagarla.

Las políticas del gobierno “contaminaron” el sector privado a fines de 2001 y 2002. En diciembre de 2001 la crisis ingresó en su fase final, en la cual el gobierno extendió sus problemas al sector privado a través de varias políticas, en lugar de intentar minimizar su

propagación. Al verse obligado por sus problemas a elegir entre “cuarentena” y “contaminación”, el gobierno eligió la contaminación.

La dificultad estatal para refinanciar su deuda llevó a temer que congelase los depósitos bancarios, tal como había hecho en 1982 y 1989. Durante aquellos congelamientos, el gobierno efectivamente había confiscado parte de los ahorros de los depositantes para financiarse y pagar parte de la deuda externa. El viernes 30 de noviembre, luego de formidables retiros de depósitos bancarios, Cavallo anunció el congelamiento de los depósitos el 1º de diciembre. Éste congelamiento detuvo bruscamente una gran parte de la actividad del sector privado, dado que según las reglas del congelamiento, ni las empresas ni las personas podían usar sus depósitos para pagarle a nadie, excepto a otros depositantes en el mismo banco. La estimación de la actividad económica mensual calculada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Argentina sufrió una caída año a año del 15,5 por ciento, la mayor desde el inicio de esta serie en 1993. La economía se hundió, pasando de lo que aún podría haberse llegado a denominar una grave recesión, a una verdadera depresión.

La economía en decadencia y el congelamiento de depósitos provocaron violentos disturbios en los que se produjeron muertes. Antes del 20 de diciembre, el ministro Cavallo y el presidente De la Rúa habían renunciado. El 23 de diciembre, la corta administración del presidente Adolfo Rodríguez Saá declaró el default en la deuda del gobierno federal con acreedores del sector privado extranjero. Para entonces, la situación estaba tan desorganizada que el default hubiera sido casi imposible de evitar, pero en lugar de presentarlo como un paso reticente de un deudor interesado pero imposibilitado de pagar, el presidente Rodríguez Saá declaró el default en un acto de desafío a los acreedores. Planeaba llevar a cabo otros cambios radicales en la política económica, tales como emitir una segunda moneda nacional paralela al

peso, pero no los implementó debido a su renuncia luego de una semana de manifestaciones en su contra.

Eduardo Duhalde, quien asumió la presidencia el 1º de enero de 2002, era un gran crítico de las políticas económicas de los '90. Instituyó cambios revolucionarios al devaluar el peso; convertir forzosamente a pesos los depósitos en dólares y préstamos (“pesificación”); y anular contratos de varios tipos. Violó los derechos de propiedad establecidos dentro de la ley argentina durante al menos una década, y en algunos casos desde los años 1800. La economía se hundió aún más, con la estimación año a año de la actividad económica cayendo a un récord de 16,9 por ciento en enero y 16,6 por ciento en marzo. La estimación no fue positiva hasta diciembre de 2002. La economía cayó un 10,9 por ciento en el año 2002 luego de un descenso del 5,5 por ciento en 2001.

(...) El desempleo y la pobreza aumentaron bruscamente en 2002. La proporción de argentinos debajo de lo que oficialmente se definía como el índice de pobreza saltó del 38,3 por ciento en octubre de 2001 al 57,5 por ciento un año más tarde. Se calcula que cerca del 40 por ciento de los argentinos vive con \$1 por día, o menos, y otro 20 por ciento con \$1 a \$2 por día. Las exportaciones cayeron un 4,5 por ciento pese al gigantesco impulso que debió haber dado la depreciación de la moneda. Los exportadores tuvieron dificultades para obtener crédito debido al congelamiento de depósitos y a las políticas del gobierno que infundieron en los acreedores miedo a futuras confiscaciones si volvían a prestar su dinero (...).

Lectura 2:

CARNES (Otaño, Millares, Lamelas y Mair, 2010)

La producción de ganados y carnes es parte estructural del sector agroalimentario desde antes que nuestro país fuera independiente, y su evolución está ligada íntimamente a la

formación de la economía nacional y al prestigio del país como productor de alimentos. Sigue teniendo importancia sobresaliente para el mercado interno y la exportación, pero la comparte con la agricultura y con otros rubros agroalimentarios. Panorama de tres actividades productivas que tienen por eje la obtención de carnes de alta calidad.

Carne vacuna: tradición, infraestructura y calidad

El sector de ganados y carne vacuna ocupa un papel preponderante dentro de la economía de Argentina desde fines del siglo XIX y cuenta con un fuerte arraigo cultural y social. Esta carne es uno de los principales alimentos de la población desde antes que la Argentina fuera un país independiente.

A las características inherentes de la producción ganadera local, que son la calidad de sus rodeos y la cría e invernada extensivas, se suma el desarrollo de su industria, factores indispensables para que el país tenga las mayores posibilidades de ser un proveedor de calidad y confiable en el mercado nacional e internacional.

Si se analiza la historia de la ganadería, se observa su expansión a lo largo de las décadas con la región pampeana como zona ganadera por excelencia, aunque en los últimos años la expansión de la agricultura ha trasladado parte de la cría y el engorde hacia otras comarcas. La tecnología en genética, alimentación y manejo ha colaborado en la generación de nuevos polos ganaderos.

Si bien la aftosa ha sido un flagelo que redujo el posicionamiento de Argentina como principal proveedor de carnes, las acciones conjuntas del sector público y privado y, nuevamente, la tecnología de punta, hicieron que el país recorriera un esforzado camino que le permitió eliminar la aftosa de sus rodeos y alcanzar el status de país libre de aftosa con vacunación en la región ubicada por encima del Paralelo 42°. A esto deben sumarse las acciones preventivas implementadas desde mediados de los años ochenta respecto de la Encefalopatía

Espongiforme Bovina, más conocida como “Mal de la Vaca Loca”, enfermedad de la que nuestro país ha sido declarado libre.

Eso ha llevado a que Argentina tenga en la actualidad más de noventa mercados abiertos para sus carnes enfriadas y congeladas, especialmente para los cortes enfriados de alta calidad. La Unión Europea es el principal adquirente de uno de los productos más emblemáticos: los “Cortes Hilton”.

Las acciones que han procurado elevar la situación sanitaria del país -tanto para el mercado interno como para el externo- han trascendido nuestras fronteras y con los países del MERCOSUR y otros vecinos se han elaborado estrategias conjuntas de prevención.

La identificación del ganado, la trazabilidad, las buenas prácticas ganaderas, los avances en bienestar animal y el cuidado ambiental, son herramientas que han ordenado la producción y que equiparan al país con los principales productores de carne del mundo.

La transformación de ganado a carne, se encuentra a cargo de una estructura industrial que trabaja tanto para el consumo interno como para la exportación, con mano de obra calificada e infraestructura adecuada distribuida en Revista N° 48 Pág. 2 - 3 Alimentos Argentinos las principales provincias ganaderas.

Además de contar con materia prima de calidad, la industria exportadora dispone de una infraestructura y capacidad de procesamiento acordes con las exigencias internacionales, y también cumple con la aplicación de sistemas de HACCP (Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos), Normas ISO y protocolos de calidad desde la producción hasta su distribución.

Quiénes consumen la carne argentina tanto en el país como en el exterior, tienen garantizada la calidad del producto desde el campo hasta su mesa. Esa calidad es consecuencia

de una historia, una tradición y una cultura, resumidas cabalmente en la definición “carne argentina”.

Porcinos: perspectivas favorables

La carne porcina está consolidada como la más consumida en el mundo. No obstante el sector porcino en Argentina, aunque con un crecimiento sostenido, ocupa aún un papel pequeño dentro de la economía debido, entre otras cosas, a la arraigada tradición que tiene en el país el consumo de carne vacuna.

El período 1998-2008 registró una tasa media de crecimiento anual de la faena de 3,7%. Durante este período, cuyo comienzo se corresponde con el final de la década de 1990, el sector protagonizó un proceso de reestructuración expresado en la incorporación de tecnología, iniciando el camino hacia la producción de un cerdo de alta calidad.

Complementariamente se enfocó el ordenamiento sanitario de los rodeos porcinos. Un buen estatus sanitario es uno de los patrimonios más importantes para la producción porcina sustentable. Sus ventajas se presentan no sólo al momento de aumentar la productividad del ganado porcino nacional y reducir costos de producción -por tratarse de enfermedades de alto impacto económico-, sino que también constituye una ventaja competitiva en el comercio internacional. En este aspecto, Argentina se encuentra a la altura de los países con mejor estatus sanitario del mundo, superando inclusive a sus vecinos regionales. Desde el año 2005 el país está reconocido como libre de Peste Porcina Clásica.

Actualmente el volumen de toneladas producidas no satisface por entero la demanda, por lo que el abastecimiento se completa con importaciones. Un cambio de ese panorama se registraría con prontitud a través de un fuerte incremento de la inversión privada lo cual, entre otros efectos positivos, incrementaría la mano de obra contratada, haría aumentar el PBI y agregaría valor a nuestros cereales.

Argentina destina casi toda su producción al mercado interno. La principal demandante es la industria, seguida por el consumo de carne fresca, que se ha incrementado notablemente en los últimos cinco años, merced a un cambio en la percepción del público sobre los atributos de la carne de cerdo.

Lo expuesto revela que no parecen existir motivos que impidan un crecimiento significativo de la producción porcina argentina. El país es gran productor de cereales y harinas proteicas, base de la alimentación de los cerdos y representan el 60% del costo de producción. Se suman a ello la calidad de los cortes cárnicos, con un porcentaje de magro comparable a los valores de los mejores productores mundiales de cerdo, y condiciones naturales y sanitarias óptimas. A su vez la creciente demanda mundial de carne de cerdo hace que las perspectivas para este sector se presenten muy favorables.

Carne aviar: 6º exportador y 8º productor

En Argentina la producción comercial de pollos se inició en la década del '50 del siglo XX con líneas de razas puras, crianza a campo y comercialización en mercados de aves vivas. Su evolución hacia la avicultura actual ha estado signada por una mejora permanente en genética, nutrición, sanidad, manejo e instalaciones. Así, la introducción de híbridos, la formulación de alimentos acordes con los requerimientos específicos, el control de enfermedades, las medidas de bioseguridad, el manejo de los factores ambientales del galpón y la inversión en tecnología son algunos de los aspectos que marcaron avances en la crianza de las aves.

En concordancia, también se observa un aumento en la eficiencia a lo largo de la cadena productiva que, además de la crianza propiamente dicha, abarca las etapas de: reproducción, incubación, elaboración de alimento, faena, procesamiento, elaboración de subproductos y comercialización.

El resultado de las inversiones y la mejora en la eficiencia han llevado a un importante crecimiento de la producción, que actualmente supera 1,5 millones de toneladas, con una tasa de incremento promedio para los últimos 7 años de 13.5 % anual. Las bondades nutricionales de la carne aviar y la sencillez de su preparación, sumadas al bajo precio relativo, incidieron en la demanda local elevando el consumo per cápita de productos avícolas a 33,4 Kg. /año (2009).

En materia de exportaciones, la Argentina viene creciendo en el mercado mundial, donde participa con un volumen de 233.000 toneladas por valor de 307 millones de US\$. Los destinos incluyen más de 70 países, que comprenden mercados altamente exigentes en calidad y otros que demandan una amplia variedad de productos.

La diversidad de productos exportados es amplia, pasando por el pollo entero, trozado (suprema, pechuga, pata muslo, alas), procesado (empanados pre-fritos), garras y menudencias, hasta subproductos tales como harinas de vísceras, sangre, plumas, hueso y carne, aceite, etc. Argentina cuenta con la ventaja de tener un estatus sanitario excelente: país libre de Influenza Aviar y de Newcastle.

Asimismo, los controles higiénico-sanitarios y la aplicación de sistemas de control de calidad se verifican en cada etapa del proceso productivo, garantizando un producto inocuo y de calidad excelente.

Las condiciones agroecológicas del país, la disponibilidad de agua, cereales y oleaginosas, el estatus sanitario, la presencia de empresas con importantes proyectos de crecimiento y la fuerte articulación público-privada, influyen para que la producción de pollos argentina ocupe hoy en el mundo el 6º lugar como exportador y el 8º como productor, con perspectivas favorables para seguir creciendo, tanto en el mercado local como el internacional.

Lectura 3:

SISTEMAS AGROALIMENTARIOS: LA AVICULTURA EN LA ARGENTINA (*Newsletter PAA*, 2009).

La Argentina registra desde el inicio del proceso denominado “la avicultura industrial” (1960) un sostenido crecimiento tanto en la producción como en el consumo de la carne aviar. Este crecimiento ha tenido una gran importancia durante los últimos 20 años, aunque el proceso comenzó a gestarse en los 70.

En 1976, comienza el proceso de integración vertical y coordinación vertical con los engordadores de pollo. Si se quería ser competitivo había que coordinar etapas de la cadena productiva y vender el pollo terminado eviscerado. Los engordadores contaban con el know how de la producción y la infraestructura (los galpones), pero no podían afrontar nuevas crianzas de pollos por incapacidad económica o financiera. Así las cosas, entre 1976 y 1983 el sector quedó en parte integrado, produciéndose dentro de algunas empresas los huevos fértiles, los pollos BB, el alimento, la faena y distribución. Otras empresas optaron por la coordinación donde se realizaban contratos con los engordadores de pollo, para luego faenar y comercializar el pollo

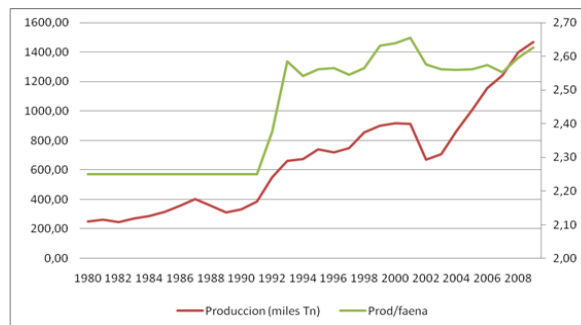
El primer caso se dio cuando los agentes internalizaron más de una etapa de la cadena. Por ejemplo, engordadores que contaban con galpones de engorde y luego adquirieron primero plantas incubadoras y luego construyeron plantas frigoríficas, mientras que la coordinación vertical se dio en el caso de los engordadores de pollo que tenían una baja capacidad financiera y gerencial para la integración y querían continuar en la actividad. De esta forma, trataban de hacer contratos con agentes arriba y debajo de la cadena (faenadores y proveedores de pollitos bebé). En este caso, el engordador de pollos firma un contrato con el “coordinador”, donde el primero se obliga a poner galpones, manejo y energía (luz y gas), y el segundo se obliga a proveer de pollos bebés, el alimento y la sanidad. Al finalizar el engorde, el engordador recibe

un precio por pollo engordado, sumado bonificaciones o castigos dependiendo del nivel de eficiencia de conversión de alimento, del uso de energía o del porcentaje de mortandad. Esto permite generar un mayor incentivo por parte del engordador de pollos a producir eficientemente y por tanto, tener mayores ingresos. Paralelamente, la empresa coordinadora disminuye los costos de control de producción y se asegura un mayor número de aves a faenar. Esta innovación organizacional redujo considerablemente los costos de transacción. Por otra parte, el sector empezó a incorporar mayor tecnología de procesos (reproducción, incubación y engorde) y de productos (faena y terminación del pollo). El ciclo de producción durante los '90 se redujo de 60-70 días a 50, aunque algunas empresas logran mayor eficiencia. Además, se incrementó la capacidad de faena de las plantas frigoríficas, con inversiones en frío, logística y gestión de la calidad e inocuidad.

Como consecuencia de las innovaciones mencionadas, la faena se duplicó entre los 70 y la década de los 80. Durante la década de los 90 la faena se volvió a duplicar, reduciéndose durante la crisis de 2001 y 2002. A partir de ese momento la faena volvió a aumentar, llegando para la campaña 2009 a las 560 millones de cabezas (estimado).

En la siguiente figura se observa la evolución de la producción de carne aviar y la relación producción/faena, el cual es un indicador de productividad por animal faenado. Se observa que en los últimos 6 años la producción pasó de casi 600 mil toneladas a las 1,45 millones actuales. Actualmente, la producción de carne aviar representa la mitad de la producción de carne vacuna argentina.

Figura 3: Producción de carne aviar y relación producción/faena (período 1980-2009)



Fuente: elaboración en base a datos de CEPA y SAGPyA

(...) Entonces, se puede concluir que las primeras grandes innovaciones en el sector aviar se dieron en el ambiente organizacional y tecnológico, con un proceso de integración y coordinación vertical que comenzó en la década del 70 y se fue profundizando en las siguientes. Esto le facilitó la incorporación de nueva tecnología y posibilitó comenzar a desarrollar procesos propios a lo largo de la cadena. El sector pasó de un diseño organizacional con altos costos de transacción y producción en los años 60 a un nuevo diseño de negocio de clase mundial (precio y calidad).

A partir de 2000, los procesadores avícolas, mediante la organización que los agrupa - Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA)-, comenzaron a trabajar en los aspectos estratégicos a medio y largo plazo para el sector. Esta organización se encarga, entre otras cosas, de la difusión, información, seguimiento y contacto de los pollos argentinos y sus derivados en el país y en el mundo y ha sido la que asumió el liderazgo en la coordinación del sistema. Así los procesadores avícolas, nucleados en CEPA, conforman una red de organizaciones con una visión sistémica y de largo plazo, donde cada una de las organizaciones que la conforman mantiene su autonomía más allá de la inter-dependencia generada con los otros nodos. Así se han trazado un ambicioso plan estratégico sectorial. Este plan les permitió aunar esfuerzos en la

cadena y direccionarlos en objetivos comunes en la búsqueda de la competitividad sistémica más allá de los objetivos individuales de cada empresa.

Lectura 4:

CRECE EL CONSUMO DE POLLO Y HAY MÁS LOCALES PARA LA VENTA (*La Voz del Interior*, 2010).

Lejos de su apariencia de ave doméstica y de desplazamiento rapaz, el pollo está levantando vuelo.

La velocidad con la que se incorpora a la dieta de los argentinos convirtió a su carne en uno de los alimentos con mayor crecimiento en las preferencias en los últimos meses. Las estadísticas son contundentes. Según datos de la industria avícola, el crecimiento en el consumo interno es del 8,5 por ciento en lo que va del año. A este ritmo, los empresarios esperan terminar 2010 con un aumento de tres kilos por habitante. Con estos indicadores, la proyección encontrará al consumo en el cierre del año en 35,5 kilos.

En la vereda de enfrente se encuentra la carne vacuna, cuya producción en los primeros cuatro meses del año cayó 30 por ciento y se ubica entre las peores cinco de los últimos 21 años. Está claro que el aumento en el consumo de carne de pollo es en detrimento de los cortes vacunos, cuya demanda doméstica se redujo a 56,3 kilos por habitante al año, 20 por ciento menos que un año atrás, cuando era de 70,3 kilos per cápita.

"Es muy simple, el consumo de pollo sube porque está reemplazando, por precio, a la carne vacuna", admite Miguel Peinado, titular de la cámara de Avicultores de la provincia de Córdoba. Por estos días es posible encontrar el kilo de pata y muslo entre 14 y 17 pesos, muy por debajo de cualquier valor de corte bovino.

Más bocas. El incremento en la predilección por el pollo también se refleja en la apertura de locales que venden el producto.

En la ciudad de Córdoba hay 330 locales inscriptos para la comercialización. De acuerdo con información suministrada por la Dirección de Habilitación de Negocios de la Municipalidad, en lo que va del año se han habilitado siete locales, una cifra que mantiene la evolución mostrada por el rubro durante el año pasado, cuando se habilitaron 29 locales. En todo 2008 sólo se habían registrado en esa actividad ocho comercios.

"Un fenómeno que también se percibe en lo que va del año es la incorporación por parte de carnicerías de la venta de pollos como un anexo", precisó María Fernanda Sánchez, directora de Habilitación de Negocios de la Municipalidad de Córdoba.

Según los empresarios avícolas, el negocio de la venta del pollo está en procesarlo en cortes (patas, muslos, pechugas y alas) o en la elaboración de milanesas. Se trata de una alternativa para darle valor agregado al pollo entero que ofrece un margen menor, aseguran.

De acuerdo con el relevamiento de precios que realiza este diario en cinco supermercados de la ciudad de Córdoba, el precio promedio del kilo de pollo fresco subió 36 por ciento en los primeros seis meses del año. En igual período de tiempo, el kilo de nalga se encareció 89 por ciento.

Datos de la actividad. En los primeros tres meses del año, la faena de pollos en el país creció nueve por ciento. Entre enero y marzo, la industria avícola sacrificó 147 millones de cabezas, contra 135 millones del primer trimestre del año pasado. Además de abastecer la evolución de la demanda doméstica, el pollo argentino también está pisando fuerte en la exportación. Entre enero y marzo, los envíos al exterior subieron 57 por ciento. Involucraron 50 mil toneladas, contra 32 mil de igual período del año pasado.

En cuanto a la generación de divisas, la mejora en el precio internacional de la tonelada de pollo hizo que los ingresos por exportaciones crecieran 90 por ciento.

Lectura 5:

POR QUÉ LOS POLLOS TIENEN MÁS GRASA Y SIN EMBARGO LA CARNE ES MÁS MAGRA (CEPA, s.f.).

El pollo, a diferencia de otras especies que se destinan para el consumo de proteína animal, tiene los músculos pectorales adaptados al vuelo (los de la pechuga), estos les dan fuerza a los miembros anteriores (las alas) para cumplir con la función de volar.

En las otras especies animales, los miembros anteriores son utilizados para caminar, lo que motiva un gran desarrollo de estos miembros y los músculos pectorales más reducidos proporcionalmente.

En consecuencia, la estructura muscular de las aves es diferente, razón por la cual los músculos de la pechuga son de carne blanca y no tienen grasa entre sus fibras musculares. El contenido de lípidos de la pechuga de pollo (sin piel) es de 1,2% mientras el de la pata es de 3,9% miembro éste que sí está adaptado para caminar. Para compararlo con un corte de carne bovina, por ejemplo, el lomo tiene 3,8% de lípidos.

De todas maneras el pollo tiene sus reservas de grasas, la evolución a través del tiempo se encargó de distribuirla en forma diferente. La mayor cantidad de grasa la encontramos localizada debajo de la piel y en un panículo adiposo ubicado en el abdomen. Estos dos lugares de concentración de las grasas pueden ser removidas antes de su cocción, ya sea que se trate de pollos enteros o sus partes. Se quitan de este modo la mayor parte de los lípidos presentes en la carcaza del pollo, acción que se puede hacer manualmente (...).

Lectura 6:

COMO SE CREÓ EL MITO DE LAS HORMONAS (CEPA, s.f.).

No existe en el mundo hormona de crecimiento de pollo en forma comercial y ninguna otra hormona puede hacer crecer un pollo.

La hormona de crecimiento del pollo es específica, producida por el propio pollo, solo puede hacer crecer a los pollos y no tiene ningún efecto sobre el ser humano, ni sobre ninguna otra especie.

Las otras hormonas de las que tanto los profesionales como la gente sospechan son los estrógenos o cualquier hormona que pueda afectar el normal desarrollo sexual.

El pollo de hoy en día tiene un período de crianza muy corto, de alrededor de 50 días, logrando un crecimiento superior a los 50 gramos diarios, con un peso promedio a la faena de 2.600 gramos y un consumo de alimento aproximado de 5.200 gramos.

Estos resultados son el fruto de un intenso programa de selección aplicado por las líneas genéticas a sus pies de cría y a sus abuelos, para obtener líneas de reproductores capaces de transferirles a su descendencia, los pollos parrilleros, ese extraordinario “vigor híbrido”.

También es necesaria una nutrición adecuada, que les permita expresar todo este potencial genético; una eficaz medicina preventiva y una exigente bioseguridad a fin de prevenir enfermedades infecciosas y parasitarias. No menos importante, es el esmerado cuidado de las condiciones medio ambientales y el uso de los implementos adecuados, así como el correcto y cuidadoso manejo al que son sometidos los pollos durante estos escasos 50 días de crianza.

El mito.

Existe un mito arraigado en el acervo popular respecto del uso de hormonas en la producción avícola.

Suponemos que el origen del mito de las hormonas y el pollo, está relacionado con un hecho ocurrido en la década del 50, diez años antes del comienzo de la avicultura industrial. En aquellos años se usó en Europa un estrógeno sintético denominado DES, cuya finalidad era “cajonizar” (castrar) hormonalmente los pollos machos, para obtener un mayor engorde y una carne más tierna (a las hembras se las destinaba a producir huevos). Este estrógeno sintético se aplicó en varias especies y en la avicultura se utilizó en gallitos de más de cien días de edad, que en aquel tiempo y a esa edad no pesaban más de 1,700 kg.

Fue una alternativa a la castración quirúrgica que se efectuaba ocasionalmente para lograr aves de 3 kg en 6 meses y carne relativamente tierna. Se lo aplicaba como un implante en el cogote y la ingestión de los mismos con residuos de esta hormona sintética, dio origen a un caso aislado de ginecomastia que tuvo difusión en textos de medicina.

Aunque ocurrió hace más de 50 años, la historia se popularizó y aflora esporádicamente, basada principalmente en el desconocimiento de cómo se crían, alimentan y qué base genética tienen los pollos hoy.

No se suministran hormonas. El pollo es un animal muy joven que presenta durante todo su periodo de crianza una extraordinaria capacidad de crecimiento. Debido a la edad en la que se faenan los pollos es fisiológicamente imposible que tengan respuesta a la aplicación de hormonas (...).

En conclusión: **todo el mundo puede consumir pollo con absoluta garantía y tranquilidad. No tienen ningún anabólico ni ninguna hormona agregada de ningún tipo.** Solo deben asegurarse que los pollos tengan la identificación del productor responsable y el número oficial de habilitación del establecimiento por SENASA, información que encontrará en la bolsa que lo contiene.

Lectura 7:

PROGRAMA DE ENFERMEDADES DE LAS AVES Y ANIMALES DE GRANJA (SENASA, 2010).

En los últimos años, el Programa de enfermedades de las aves y animales de granja de la Dirección Nacional de Sanidad Animal se propuso la implementación de políticas sanitarias enfocadas, esencialmente, al mejoramiento de la situación sanitaria nacional, en beneficio directo del desarrollo del sector avícola, la prevención de enfermedades exóticas, como la influenza aviar, y erradicadas del país, como la enfermedad de Newcastle.

Este aspecto, además de evitar las grandes pérdidas económicas que producen estas enfermedades, contribuye al sostén del mercado externo y a la apertura de nuevos destinos para la producción nacional. Todas estas actividades se engloban en un plan marco denominado Plan nacional de sanidad avícola que contempla:

1. Programa de prevención y detección temprana para la influenza aviar y la enfermedad de Newcastle
2. Programa de control de la microplasmosis y salmonelosis de las aves. Resolución N° 882/02.
3. Programa para el mejoramiento de la bioseguridad de los establecimientos avícolas de producción.

Logros alcanzados por el Programa.

- 1) Incorporación de la República Argentina en la lista de terceros países exportadores de carnes de aves a la Unión Europea (UE); objetivo alcanzado en diciembre de 1996.
- 2) Declaración ante la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) de la Argentina como país libre de la enfermedad de Newcastle; objetivo alcanzado en julio de 1997.
- 3) Reconocimiento de esta condición por parte de la Unión Europea, Estados Unidos, y Chile.

- 4) Mejoramiento de la bioseguridad en las granjas avícolas del país.
- 5) Preservación del estatus de país libre de influenza aviar y enfermedad de Newcastle.

Acciones del Senasa en materia de sanidad avícola.

En la República Argentina, la influenza aviar de declaración obligatoria es una enfermedad exótica que nunca ha sido detectada. Esta enfermedad y la de Newcastle se encuentran bajo el programa de prevención y vigilancia permanente por parte del Senasa de manera que, de presentarse eventualmente, sean rápidamente detectadas y erradicadas.

En el marco del Plan nacional de sanidad avícola (PNSA), el Organismo trabaja en todo el territorio nacional para reforzar el sistema de defensa en sus tres niveles: prevención, detección y plan de contingencia para la influenza aviar y la enfermedad de Newcastle.

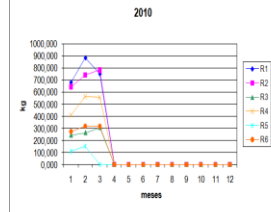
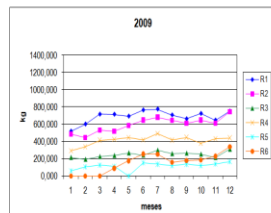
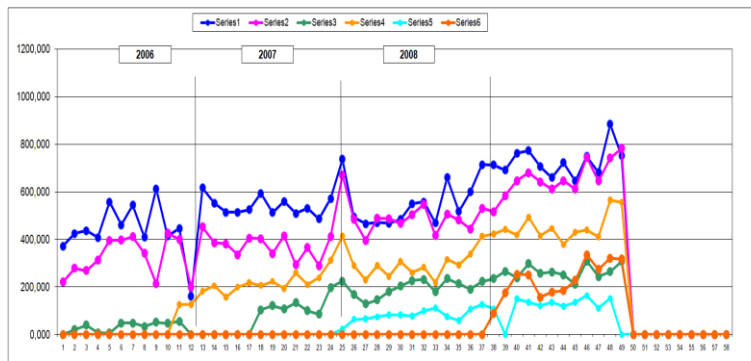
Las actividades de prevención para la influenza aviar y para la enfermedad de Newcastle consisten en:

- Promover el incremento de los niveles de bioseguridad en granjas avícolas.
- Control de importaciones.
- Puesta a punto de las técnicas de diagnóstico de laboratorio.
- Vigilancia epidemiológica pasiva y activa.
- Capacitación y difusión.

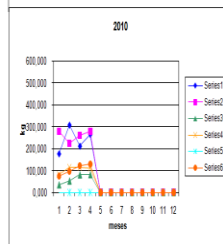
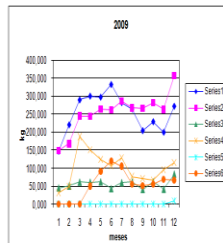
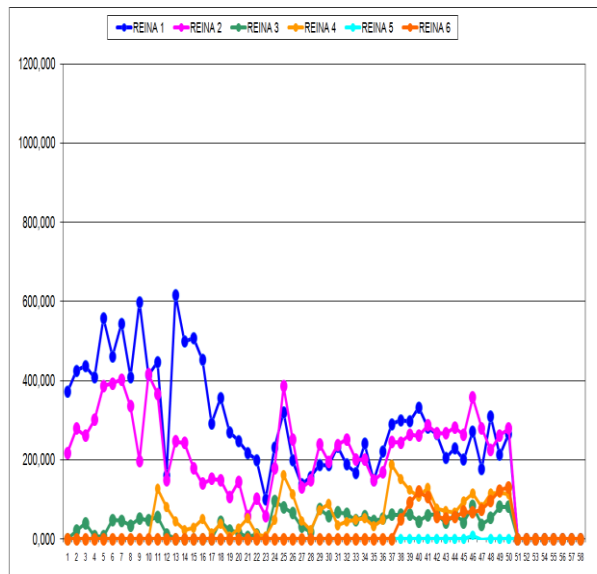
Anexo de tablas y gráficos

Figura 1: detalle de ventas de cada uno de los productos comercializados. Documento Interno de Reina Alba.

KG DE MUSLOS						
	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	371.553	220.875	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	424.620	278.670	21,000	0,000	0,000	0,000
mayo	436.870	268.870	40,460	0,000	0,000	0,000
junio	408.135	312.060	6,930	0,000	0,000	0,000
julio	557.795	395.990	6,790	0,000	0,000	0,000
agosto	461.300	396.690	46,100	0,000	0,000	0,000
septiembre	543.780	411.600	48,090	0,000	0,000	0,000
octubre	408.982	341.985	33.842	0,000	0,000	0,000
noviembre	612.675	214.197	52.553	0,000	0,000	0,000
diciembre	414.650	427.077	46.830	0,000	0,000	0,000
2007						
enero	446.600	399.420	56.266	126.553	0,000	0,000
febrero	161.070	199.710	0,000	126.647	0,000	0,000
marzo	616.210	452.970	0,000	162.854	0,000	0,000
abril	552.650	386.470	0,000	204.680	0,000	0,000
mayo	513.380	381.570	0,000	157.920	0,000	0,000
junio	513.380	335.790	0,000	199.790	0,000	0,000
julio	525.140	405.300	0,000	218.050	0,000	0,000
agosto	593.740	402.710	103.000	206.850	0,000	0,000
septiembre	512.120	340.200	121.905	223.790	0,000	0,000
octubre	559.720	415.240	107.310	193.970	0,000	0,000
noviembre	509.390	293.090	134.400	259.770	0,000	0,000
diciembre	531.090	365.435	100.310	239.960	0,000	0,000
2008						
enero	498.500	289.590	65.820	238.630	0,000	0,000
febrero	572.254	412.370	197.680	312.550	0,000	0,000
marzo	737.170	670.950	225.120	414.050	23.380	0,000
abril	493.920	483.280	167.580	290.650	64.540	0,000
mayo	465.430	395.430	129.790	229.740	66.000	0,000
junio	470.280	488.670	145.740	290.150	74.690	0,000
julio	468.370	487.760	181.300	244.370	82.180	0,000
agosto	483.490	496.760	204.330	307.080	83.230	0,000
septiembre	550.550	504.770	226.380	260.120	78.540	0,000
octubre	557.431	547.705	231.900	263.570	100.510	0,000
noviembre	468.860	415.940	179.410	217.800	111.804	0,000
diciembre	659.869	507.220	234.959	315.770	75.023	0,000
2009						
enero	517.020	491.670	213.080	292.460	58.072	0,000
febrero	599.830	444.220	190.620	337.965	106.757	0,000
marzo	713.790	531.370	223.020	413.490	125.636	0,000
abril	712.915	515.760	235.550	423.290	108.514	88.900
mayo	691.131	583.534	265.636	442.190	0,000	174.790
junio	761.950	646.776	239.351	419.024	151.120	253.750
julio	772.800	679.980	297.850	492.020	135.369	251.370
agosto	705.005	641.445	257.905	414.631	120.890	156.695
septiembre	660.170	611.660	262.605	446.142	135.576	178.640
octubre	722.085	646.625	250.740	378.315	118.391	185.045
noviembre	645.400	611.000	211.603	429.989	135.947	227.955
diciembre	748.773	745.220	308.840	440.136	164.045	335.983
2010						
enero	681.730	644.980	244.342	410.428	110.926	274.390
febrero	884.485	742.350	264.247	564.644	151.942	320.740
marzo	751.055	782.880	307.136	555.629	0,000	317.832
abril	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
TOTAL	20773.522	17233.549	5877.773	10802.341	2231.208	2127.517
PROM	3561.175	2954.323	1024.761	1851.830	382.493	364.717



KG DE MUSLOS C/R							
	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6	
	kg	kg	kg	kg	kg	kg	
2006	marzo	371,553	217,056	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	424,620	278,670	21,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	436,870	260,400	40,460	0,000	0,000	0,000
	junio	408,135	301,210	6,930	0,000	0,000	0,000
	julio	557,795	388,820	6,790	0,000	0,000	0,000
	agosto	461,300	393,050	46,160	0,000	0,000	0,000
	septiembre	543,760	402,850	46,480	0,000	0,000	0,000
	octubre	408,982	334,761	33,842	0,000	0,000	0,000
	noviembre	598,672	196,879	52,553	0,000	0,000	0,000
	diciembre	414,050	415,366	46,830	0,000	0,000	0,000
2007	enero	446,600	366,800	56,296	126,553	0,000	0,000
	febrero	161,070	148,540	11,620	81,137	0,000	0,000
	marzo	616,210	249,260	0,000	44,674	0,000	0,000
	abril	498,225	242,890	0,000	21,840	0,000	0,000
	mayo	507,080	179,060	0,000	28,700	0,000	0,000
	junio	452,200	140,070	0,000	50,750	0,000	0,000
	julio	291,970	151,550	0,000	14,700	0,000	0,000
	agosto	356,370	149,030	44,324	38,150	0,000	0,000
	septiembre	270,130	105,280	21,735	6,090	0,000	0,000
	octubre	249,010	144,970	16,240	27,300	0,000	0,000
	noviembre	216,930	57,890	4,970	53,060	0,000	0,000
	diciembre	198,720	102,760	11,620	12,320	0,000	0,000
2008	enero	100,670	58,520	-2,657	5,975	0,000	0,000
	febrero	231,000	179,025	95,036	48,902	0,000	0,000
	marzo	320,460	385,980	79,989	161,070	0,000	0,000
	abril	198,590	251,300	64,946	112,420	0,000	0,000
	mayo	137,890	130,130	30,988	45,570	0,000	0,000
	junio	156,590	147,420	17,987	22,610	0,000	0,000
	julio	187,061	238,980	76,590	73,010	0,000	0,000
	agosto	186,060	194,880	57,120	88,410	0,000	0,000
	septiembre	233,170	237,160	67,540	34,650	0,000	0,000
	octubre	188,230	251,510	64,078	43,820	0,000	0,000
	noviembre	166,670	201,530	47,530	48,440	0,000	0,000
	diciembre	240,870	199,990	58,293	52,150	0,000	0,000
2009	enero	147,490	148,190	45,780	32,060	0,000	0,000
	febrero	220,710	167,390	50,880	48,615	0,000	0,000
	marzo	289,520	244,960	61,460	187,740	0,000	0,000
	abril	300,020	243,810	61,320	151,340	0,000	50,400
	mayo	297,080	264,040	62,090	123,970	0,000	91,700
	junio	332,080	261,100	43,799	107,450	0,403	119,420
	julio	282,240	286,850	60,130	129,010	0,000	105,630
	agosto	264,810	267,330	61,915	76,720	0,000	55,790
	septiembre	204,435	266,560	41,335	71,260	0,000	51,085
	octubre	229,180	282,030	61,880	66,675	0,000	55,475
	noviembre	200,165	262,864	42,396	95,130	0,000	69,020
	diciembre	272,038	357,175	83,405	115,511	9,233	67,505
2010	enero	177,240	279,545	35,476	81,340	-1,530	74,130
	febrero	308,565	223,895	53,127	115,049	0,000	96,250
	marzo	212,345	261,345	80,868	116,165	0,000	122,325
	abril	268,000	278,565	81,375	112,875	0,000	130,340
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



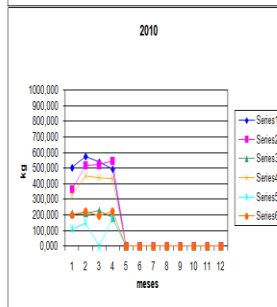
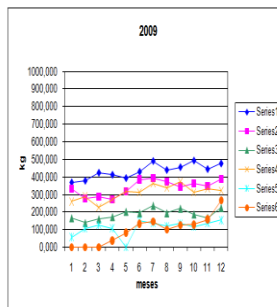
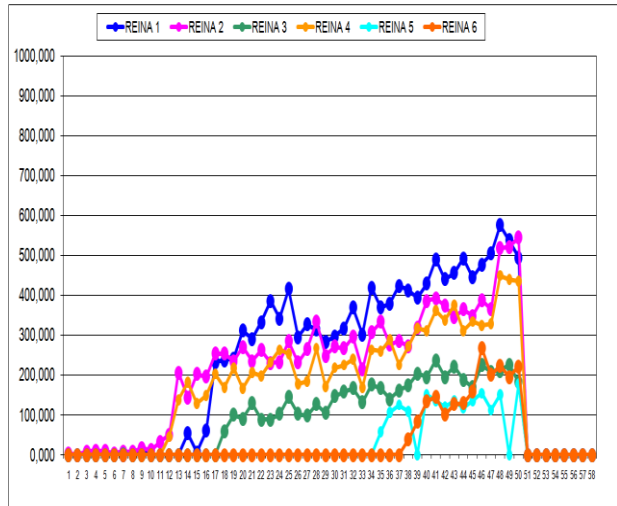


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE MUSLOS S/R

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	0,000	3,637	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	8,470	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	10,850	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	9,170	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	3,640	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	8,750	1,610	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	7,224	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	14,000	17,318	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	11,711	0,000	0,000	0,000	0,000
2007						
enero	0,000	32,620	0,000	0,000	0,000	0,000
febrero	0,000	51,170	0,000	45,710	0,000	0,000
marzo	0,000	206,710	0,000	138,180	0,000	0,000
abril	54,460	143,780	0,000	182,840	0,000	0,000
mayo	6,300	202,496	0,000	129,220	0,000	0,000
junio	61,180	195,720	0,000	149,030	0,000	0,000
julio	233,170	253,750	0,000	203,350	0,000	0,000
agosto	237,370	253,663	59,241	168,700	0,000	0,000
septiembre	241,990	234,899	100,170	217,700	0,000	0,000
octubre	311,689	270,239	91,084	166,670	0,000	0,000
noviembre	291,060	235,200	129,416	206,710	0,000	0,000
diciembre	332,360	262,672	88,687	197,558	0,000	0,000
2008						
enero	385,630	231,070	88,480	232,680	0,000	0,000
febrero	341,254	233,317	102,645	263,631	0,000	0,000
marzo	416,668	284,988	145,145	252,970	0,000	0,000
abril	295,365	231,980	102,620	178,430	0,000	0,000
mayo	327,740	265,314	98,837	184,132	0,000	0,000
junio	313,670	334,950	127,750	267,505	0,000	0,000
julio	283,360	248,752	104,713	171,329	0,000	0,000
agosto	297,430	271,880	147,169	218,680	0,000	0,000
septiembre	317,384	267,586	158,830	225,432	0,000	0,000
octubre	369,201	296,195	167,822	239,750	0,000	0,000
noviembre	302,190	214,410	131,880	189,369	0,000	0,000
diciembre	418,999	307,230	176,666	263,620	0,000	0,000
2009						
enero	369,530	333,490	167,300	260,400	58,072	0,000
febrero	379,120	276,290	139,738	289,380	106,757	0,000
marzo	424,270	286,510	161,560	225,750	125,636	0,000
abril	412,895	271,950	174,230	271,950	108,514	38,500
mayo	394,051	319,494	203,546	318,220	0,000	83,090
junio	429,870	385,676	195,552	311,574	151,120	134,330
julio	490,560	393,330	237,720	363,020	135,359	145,740
agosto	440,195	374,115	195,090	337,911	120,890	100,905
septiembre	455,735	345,100	221,270	374,882	135,576	127,575
octubre	492,905	364,595	188,860	311,640	118,391	129,570
noviembre	445,235	348,226	189,208	334,859	135,947	158,935
diciembre	476,735	388,045	225,435	324,625	154,812	268,478
2010						
enero	504,490	365,435	208,866	329,088	112,455	200,260
febrero	575,890	518,455	211,120	449,796	151,942	224,490
marzo	538,710	521,535	226,268	439,464	0,000	195,507
abril	495,145	545,475	182,595	435,135	177,625	222,082
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

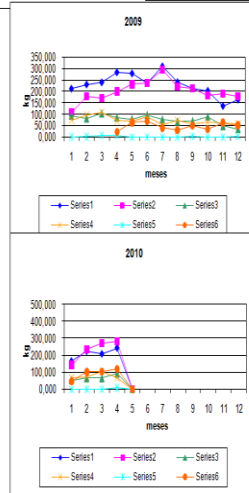
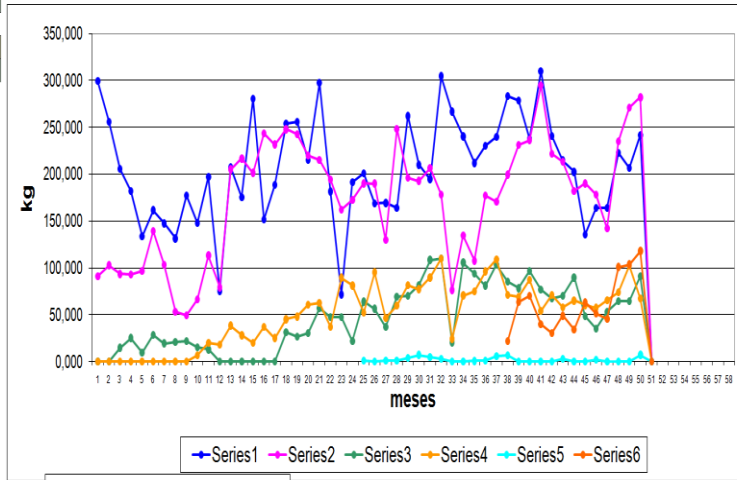




REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE ALAS							
	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6	
	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	299,187	91,280	0,000	0,000		
	abril	255,812	102,949	0,000	0,000		
	mayo	205,660	93,520	14,840	0,000		
	junio	181,860	92,715	25,270	0,000		
	julio	133,770	96,950	9,485	0,000		
	agosto	161,630	139,720	28,420	0,000		
	septiembre	147,525	103,303	19,530	0,000		
	octubre	131,530	53,095	21,280	0,000		
	noviembre	177,520	49,665	21,875	0,000		
	diciembre	147,875	66,220	15,610	6,948		
2007	enero	197,428	113,288	13,160	19,810		
	febrero	75,400	79,310	0,000	18,200		
	marzo	207,165	205,181	0,000	38,430		
	abril	175,210	216,650	0,000	28,210		
	mayo	280,840	201,390	0,000	20,370		
	junio	151,550	243,320	0,000	37,170		
	julio	188,713	231,679	0,000	25,295		
	agosto	253,960	247,870	31,745	45,220		
	septiembre	256,172	242,584	26,810	48,160		
	octubre	215,180	219,940	30,730	60,613		
	noviembre	297,570	214,970	56,910	62,930		
	diciembre	181,552	194,047	47,390	37,135		
2008	enero	71,855	162,120	47,502	89,625		
	febrero	191,240	172,389	21,788	81,302		
	marzo	200,830	190,131	64,229	52,364	1,050	
	abril	168,910	190,050	56,420	95,270	0,452	
	mayo	169,400	130,060	37,443	46,830	1,278	
	junio	163,940	248,150	69,440	60,078	1,232	
	julio	262,080	196,070	70,490	81,690	4,071	
	agosto	210,140	192,885	81,480	77,280	7,196	
	septiembre	194,828	206,500	108,528	89,852	4,970	
	octubre	304,549	178,514	110,201	110,023	3,059	
	noviembre	268,770	76,440	20,580	24,500	0,000	
	diciembre	240,380	134,887	105,679	70,718	0,000	
2009	enero	211,890	107,804	94,119	74,848	0,756	
	febrero	230,300	177,170	81,169	96,289	1,470	
	marzo	239,610	170,800	103,240	109,323	5,600	
	abril	283,640	199,455	85,680	71,400	6,930	21,760
	mayo	278,670	231,175	78,470	68,950	0,000	63,665
	junio	237,650	236,460	96,901	87,290	0,000	70,140
	julio	309,820	294,560	77,070	54,390	0,000	40,180
	agosto	240,520	222,012	67,746	71,544	0,000	30,660
	septiembre	214,585	213,045	70,525	58,044	3,038	49,105
	octubre	202,545	182,245	89,740	65,135	0,000	34,090
	noviembre	135,940	190,187	48,524	60,410	0,000	63,245
	diciembre	163,835	178,259	35,536	57,365	1,806	51,062
2010	enero	163,863	142,345	53,085	65,590	0,000	45,654
	febrero	222,831	235,025	64,733	74,235	0,000	100,972
	marzo	208,500	270,865	64,481	102,865	0,000	103,901
	abril	241,885	282,030	91,420	67,368	7,189	118,090
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio						
	julio						
	agosto						
	septiembre						
	octubre						
	noviembre						
	diciembre						



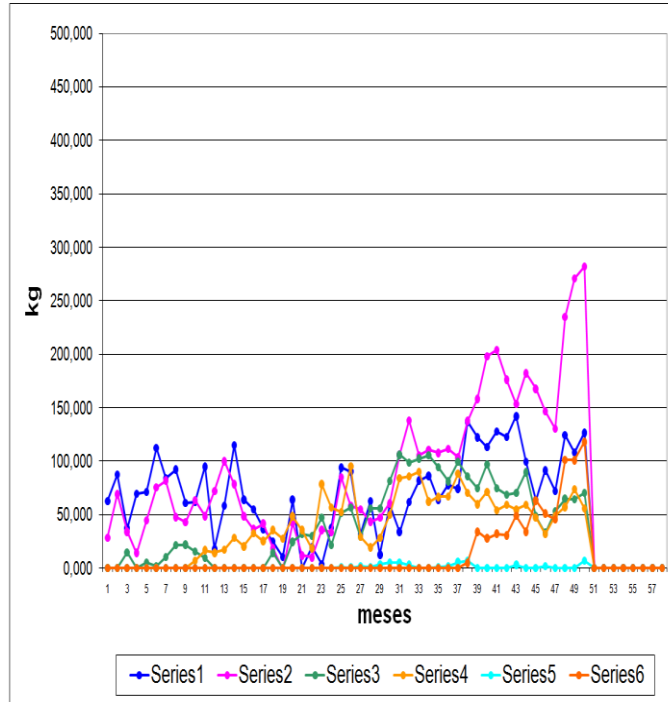


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE ALAS S/R

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	62,860	28,350	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	87,710	69,209	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	37,310	34,020	14,840	0,000	0,000	0,000
	junio	69,370	14,175	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	71,120	44,590	5,075	0,000	0,000	0,000
	agosto	112,420	75,600	1,470	0,000	0,000	0,000
	septiembre	83,895	81,953	10,360	0,000	0,000	0,000
	octubre	92,120	47,705	21,280	0,000	0,000	0,000
	noviembre	61,040	42,735	21,875	0,000	0,000	0,000
	diciembre	61,845	63,770	15,610	6,948	0,000	0,000
2007	enero	94,948	48,647	9,730	16,800	0,000	0,000
	febrero	17,850	72,310	0,000	14,350	0,000	0,000
	marzo	58,660	100,111	0,000	17,290	0,000	0,000
	abril	115,010	78,470	0,000	28,210	0,000	0,000
	mayo	64,120	48,650	0,000	20,370	0,000	0,000
	junio	54,880	36,540	0,000	32,550	0,000	0,000
	julio	36,666	41,615	0,000	25,295	0,000	0,000
	agosto	25,270	18,620	14,385	35,630	0,000	0,000
	septiembre	10,325	-1,918	0,000	27,370	0,000	0,000
	octubre	63,980	42,490	24,640	48,433	0,000	0,000
	noviembre	0,000	11,830	32,270	35,700	0,000	0,000
	diciembre	19,502	10,010	30,100	18,480	0,000	0,000
2008	enero	3,865	35,770	47,502	78,425	0,000	0,000
	febrero	37,730	33,789	21,788	58,802	0,000	0,000
	marzo	94,010	84,851	51,839	52,364	1,050	0,000
	abril	90,440	58,310	56,420	95,270	0,452	0,000
	mayo	32,130	55,020	29,673	29,400	1,960	0,000
	junio	62,720	43,330	55,650	19,338	0,924	0,000
	julio	12,600	47,110	55,860	28,560	3,409	0,000
	agosto	59,290	60,585	81,480	50,120	5,236	0,000
	septiembre	33,968	105,980	106,008	83,895	4,970	0,000
	octubre	61,859	138,264	98,861	85,621	3,059	0,000
	noviembre	61,900	105,580	102,480	89,996	0,000	0,000
	diciembre	86,380	110,597	105,679	62,248	0,000	0,000
2009	enero	63,280	107,804	94,119	66,588	0,756	0,000
	febrero	77,770	111,650	81,169	66,749	1,470	0,000
	marzo	74,200	103,460	99,670	88,323	5,600	0,000
	abril	136,920	137,634	85,680	70,140	6,930	4,900
	mayo	122,360	158,305	74,620	59,710	0,000	34,125
	junio	113,330	198,310	96,901	71,540	0,000	27,930
	julio	128,030	204,260	74,620	54,390	0,000	32,200
	agosto	122,745	176,155	68,446	59,528	0,000	30,660
	septiembre	141,995	153,405	70,525	54,649	3,038	49,105
	octubre	99,400	182,245	89,740	59,115	0,000	34,090
	noviembre	63,525	167,752	48,524	47,320	0,000	63,245
	diciembre	91,420	146,899	33,082	31,675	1,806	51,062
2010	enero	72,338	130,375	53,085	48,790	0,000	45,654
	febrero	124,446	235,025	64,733	57,190	0,000	100,972
	marzo	108,325	270,865	64,481	73,885	0,000	100,926
	abril	126,560	282,030	70,420	55,643	7,189	118,090
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



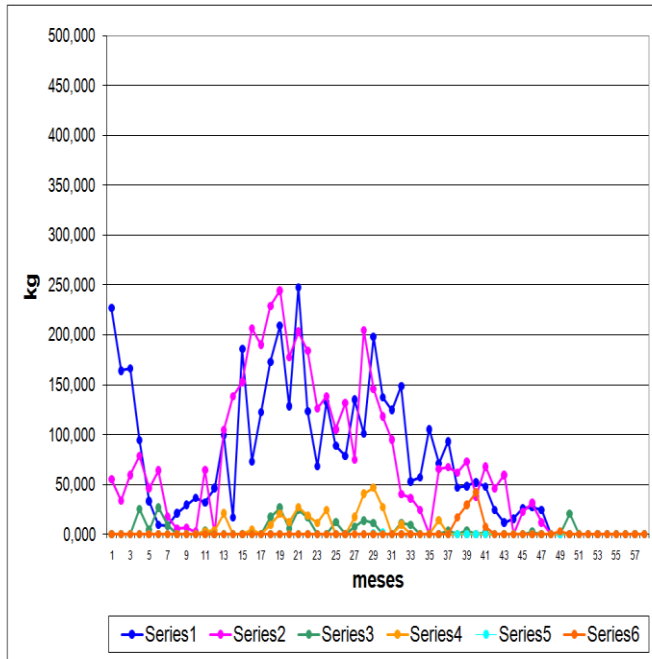


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE ALAS C/R

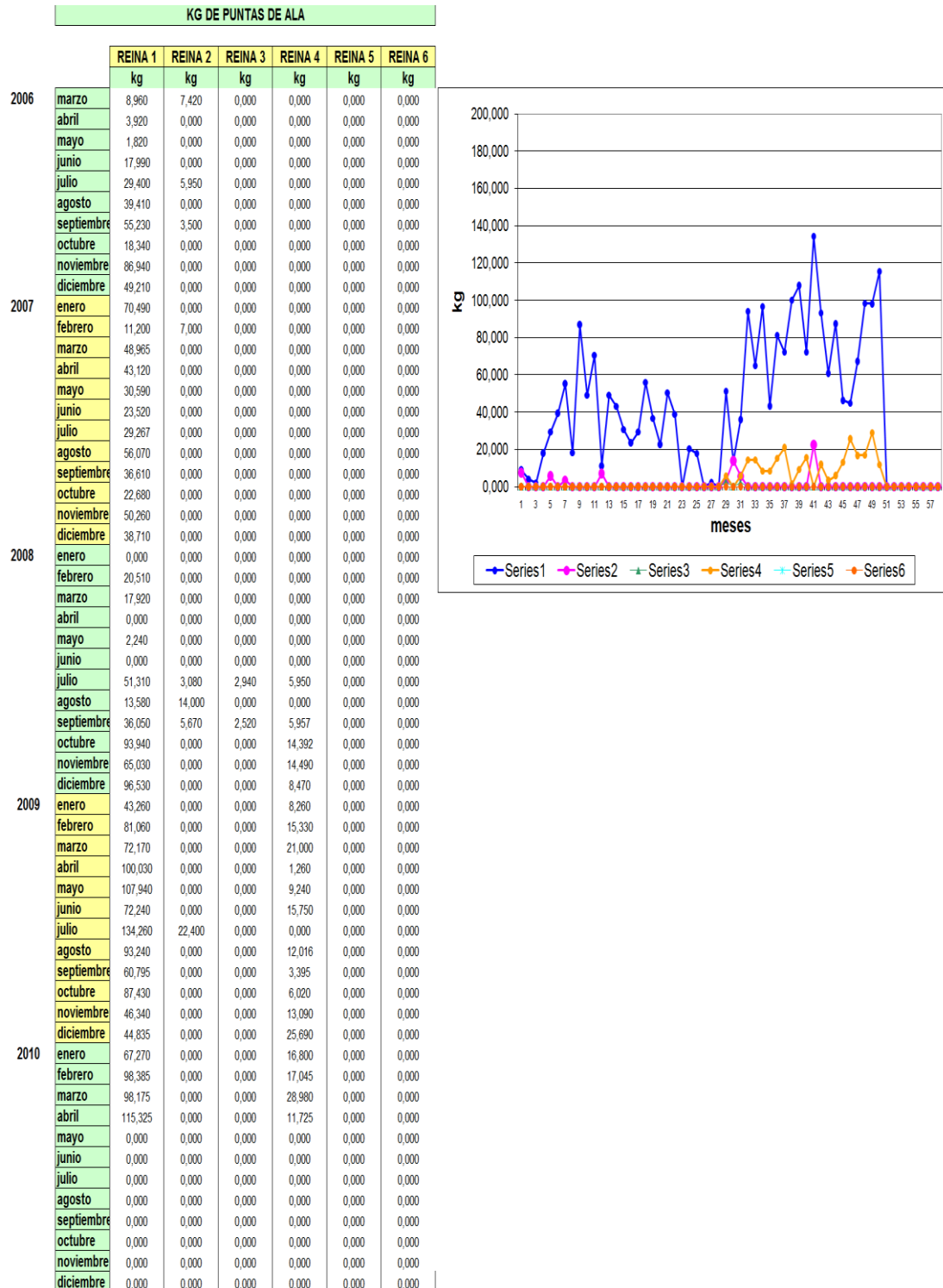
		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	227,367	55,510	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	164,182	33,740	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	166,530	59,500	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	94,500	78,540	25,270	0,000	0,000	0,000
	julio	33,250	46,410	4,410	0,000	0,000	0,000
	agosto	9,800	64,120	26,950	0,000	0,000	0,000
	septiembre	8,400	17,850	9,170	0,000	0,000	0,000
	octubre	21,070	5,390	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	29,540	6,930	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	36,820	2,450	0,000	0,000	0,000	0,000
2007	enero	31,990	64,642	3,430	3,010	0,000	0,000
	febrero	46,410	0,000	0,000	3,850	0,000	0,000
	marzo	99,540	105,070	0,000	21,140	0,000	0,000
	abril	17,080	138,180	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	186,130	152,740	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	73,150	206,780	0,000	4,620	0,000	0,000
	julio	122,780	190,064	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	172,620	229,250	17,360	9,590	0,000	0,000
	septiembre	209,237	244,482	26,810	20,790	0,000	0,000
	octubre	128,520	177,450	6,090	12,180	0,000	0,000
	noviembre	247,310	203,140	24,640	27,230	0,000	0,000
	diciembre	123,340	184,037	17,290	18,655	0,000	0,000
2008	enero	68,191	126,350	0,000	11,200	0,000	0,000
	febrero	133,000	138,600	0,000	24,500	0,000	0,000
	marzo	88,900	105,280	12,390	0,000	0,000	0,000
	abril	78,470	131,740	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	135,030	75,040	7,770	17,430	-0,683	0,000
	junio	101,220	204,820	13,790	40,740	0,308	0,000
	julio	198,170	145,880	11,690	47,180	0,662	0,000
	agosto	137,270	118,300	0,000	27,160	1,960	0,000
	septiembre	124,810	94,850	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	148,750	40,250	11,340	10,010	0,000	0,000
	noviembre	52,990	36,190	9,240	0,000	0,000	0,000
	diciembre	57,470	24,290	0,000	0,000	0,000	0,000
2009	enero	105,350	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	febrero	71,470	65,520	0,000	14,210	0,000	0,000
	marzo	93,240	67,340	3,570	0,000	0,000	0,000
	abril	46,690	61,821	0,000	0,000	0,000	16,860
	mayo	48,370	72,870	3,850	0,000	0,000	29,540
	junio	52,080	38,150	0,000	0,000	0,000	42,210
	julio	47,530	67,900	2,450	0,000	0,000	7,980
	agosto	24,535	45,857	-0,700	0,000	0,000	0,000
	septiembre	11,795	59,640	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	15,715	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	26,075	22,435	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	27,580	31,360	2,454	0,000	0,000	0,000
2010	enero	24,255	11,970	0,000	0,000	0,000	0,000
	febrero	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	marzo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,975
	abril	0,000	0,000	21,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000





REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO



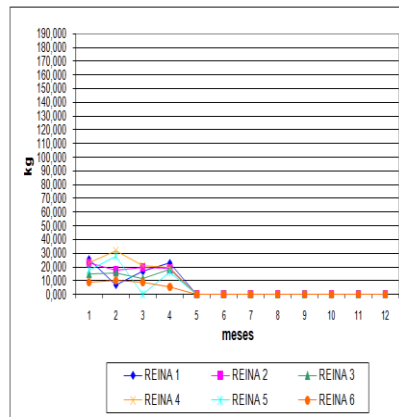
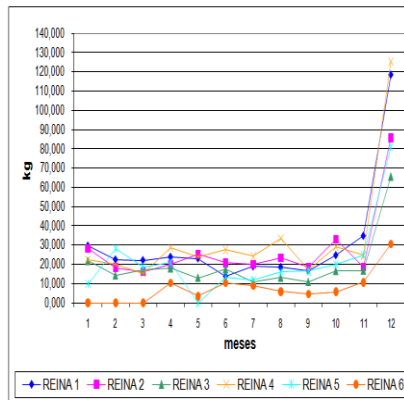
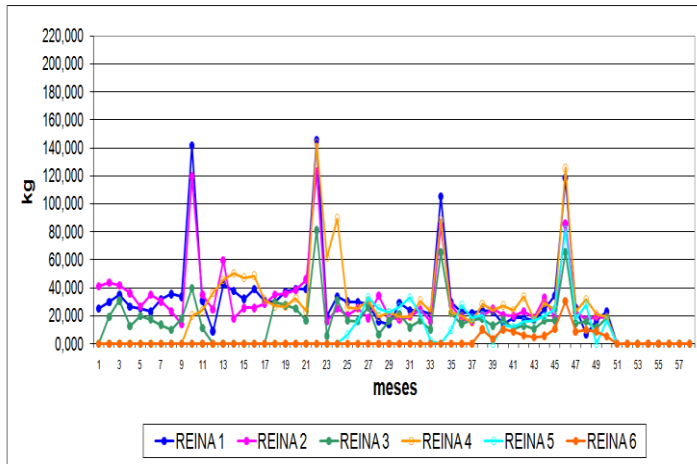


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE ARROLLADO

	REINA 1 REINA 2 REINA 3 REINA 4 REINA 5 REINA 6					
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	25,053	41,311	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	29,771	43,932	19,415	0,000	0,000	0,000
mayo	34,864	41,661	30,954	0,000	0,000	0,000
junio	26,530	36,190	12,502	0,000	0,000	0,000
julio	25,515	26,646	19,782	0,000	0,000	0,000
agosto	23,030	35,322	17,598	0,000	0,000	0,000
septiembre	31,896	30,282	13,615	0,000	0,000	0,000
octubre	35,557	23,429	10,234	0,000	0,000	0,000
noviembre	33,618	14,063	17,941	0,000	0,000	0,000
diciembre	141,901	119,483	39,711	20,223	0,000	0,000
2007						
enero	30,877	35,350	11,410	23,713	0,000	0,000
febrero	8,988	24,591	0,000	36,579	0,000	0,000
marzo	42,700	59,451	0,000	45,850	0,000	0,000
abril	37,611	17,780	0,000	50,302	0,000	0,000
mayo	32,130	25,690	0,000	47,320	0,000	0,000
junio	39,193	25,620	0,000	48,720	0,000	0,000
julio	30,275	28,634	0,000	31,490	0,000	0,000
agosto	29,673	35,168	29,568	26,992	0,000	0,000
septiembre	36,887	35,973	27,580	26,646	0,000	0,000
octubre	39,186	38,661	25,228	32,431	0,000	0,000
noviembre	38,990	46,060	16,709	23,370	0,000	0,000
diciembre	145,481	123,347	81,179	143,266	0,000	0,000
2008						
enero	19,950	15,785	5,779	61,569	0,000	0,000
febrero	33,978	25,270	30,996	89,705	0,000	0,000
marzo	30,118	20,300	16,443	26,208	6,566	0,000
abril	30,100	25,550	16,310	25,340	16,345	0,000
mayo	28,490	18,410	26,299	31,255	33,110	0,000
junio	16,072	34,591	6,860	19,544	25,004	0,000
julio	14,196	19,250	16,590	22,330	22,715	0,000
agosto	29,260	17,290	21,280	19,257	26,691	0,000
septiembre	23,797	19,229	11,802	19,250	32,967	0,000
octubre	23,856	24,570	16,660	30,800	21,490	0,000
noviembre	21,595	15,936	10,374	23,590	2,195	0,000
diciembre	105,385	84,245	65,275	88,480	0,000	0,000
2009						
enero	29,610	28,105	21,770	22,470	9,828	0,000
febrero	22,435	18,270	14,280	19,915	28,042	0,000
marzo	22,120	16,240	17,150	15,120	18,501	0,000
abril	23,807	19,810	17,850	28,630	20,790	10,266
mayo	23,016	25,410	13,020	23,870	0,000	3,490
junio	13,720	20,790	17,430	27,510	13,314	10,430
julio	18,830	20,090	10,850	24,150	11,907	8,820
agosto	18,515	23,485	13,055	33,572	16,107	5,880
septiembre	16,870	18,690	10,815	17,150	16,485	4,550
octubre	24,675	32,970	16,580	29,015	20,132	5,740
noviembre	34,741	18,515	16,765	24,640	24,871	10,675
diciembre	118,416	85,785	65,674	125,563	81,214	30,734
2010						
enero	25,865	22,960	14,805	23,240	17,906	8,820
febrero	6,930	17,430	15,855	31,920	28,070	10,073
marzo	16,800	19,565	11,655	21,000	0,000	8,995
abril	22,960	18,690	18,620	19,376	16,465	5,390
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



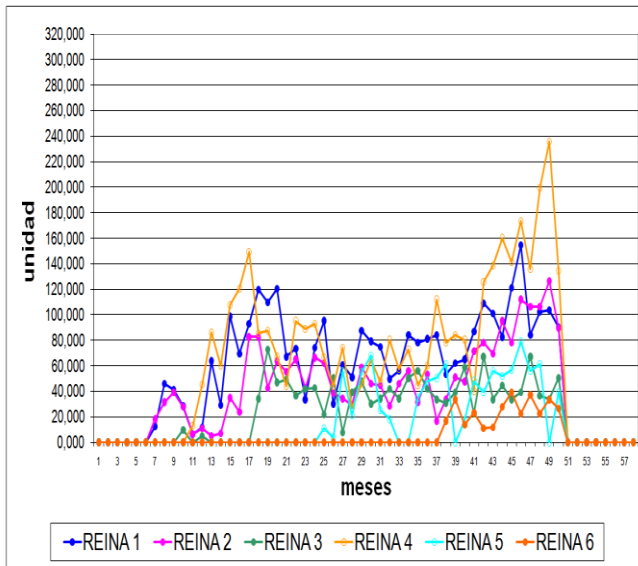


REINA ALBA

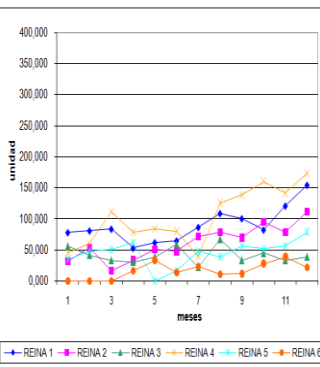
POLLOS DE CAMPO

BROCHETT

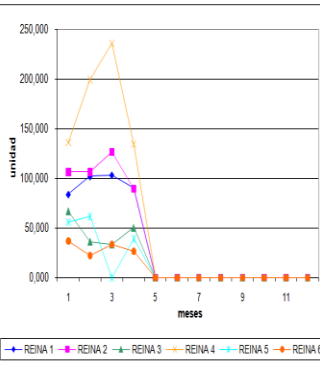
	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	xU	xU	xU	xU	xU	xU
2006						
marzo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	12,600	18,200	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	46,200	31,500	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	41,300	39,200	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	28,700	28,000	9,800	0,000	0,000	0,000
2007						
enero	6,300	6,300	0,000	13,300	0,000	0,000
febrero	11,900	11,200	4,900	45,500	0,000	0,000
marzo	63,700	4,900	0,000	86,100	0,000	0,000
abril	29,400	7,000	0,000	60,200	0,000	0,000
mayo	98,700	35,000	0,000	107,800	0,000	0,000
junio	69,300	23,800	0,000	120,400	0,000	0,000
julio	93,100	82,600	0,000	149,100	0,000	0,000
agosto	119,700	82,600	34,300	85,400	0,000	0,000
septiembre	109,900	42,700	72,800	87,500	0,000	0,000
octubre	120,400	63,700	46,900	67,200	0,000	0,000
noviembre	67,200	55,300	49,000	44,100	0,000	0,000
diciembre	73,500	65,100	36,400	95,200	0,000	0,000
2008						
enero	33,600	42,700	42,000	88,900	0,000	0,000
febrero	74,200	66,500	42,700	93,100	0,000	0,000
marzo	95,200	62,300	21,700	66,500	11,200	0,000
abril	30,100	38,500	50,400	44,100	3,500	0,000
mayo	60,900	34,300	7,700	74,200	56,000	0,000
junio	51,100	29,400	39,130	27,300	21,000	0,000
julio	87,500	58,800	47,600	46,200	55,300	0,000
agosto	79,100	45,791	30,100	65,100	67,900	0,000
septiembre	74,900	44,800	34,300	47,600	25,200	0,000
octubre	49,700	28,700	42,000	80,500	18,200	0,000
noviembre	56,000	46,200	34,300	57,400	0,000	0,000
diciembre	84,000	56,000	50,400	72,800	0,000	0,000
2009						
enero	78,400	31,500	56,000	44,800	35,000	0,000
febrero	81,200	53,200	42,000	60,200	48,300	0,000
marzo	84,000	16,800	33,600	112,000	50,400	0,000
abril	53,200	33,600	30,800	78,400	61,600	16,800
mayo	62,300	51,100	39,200	84,000	0,000	33,600
junio	65,100	47,600	58,800	80,500	16,800	13,923
julio	86,800	71,400	22,400	39,900	48,300	23,100
agosto	109,200	78,400	67,200	126,000	39,200	11,200
septiembre	100,800	89,650	33,600	138,600	56,000	11,900
octubre	82,600	95,200	44,800	160,300	51,800	28,000
noviembre	121,100	78,400	33,600	141,400	56,700	39,200
diciembre	154,700	112,000	39,200	173,600	79,100	22,400
2010						
enero	84,000	106,400	67,200	135,800	56,000	37,100
febrero	102,200	106,400	36,400	199,500	61,600	22,400
marzo	103,600	126,700	33,600	235,900	0,000	33,600
abril	90,300	89,600	50,400	134,400	39,200	26,600
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



2009



2010

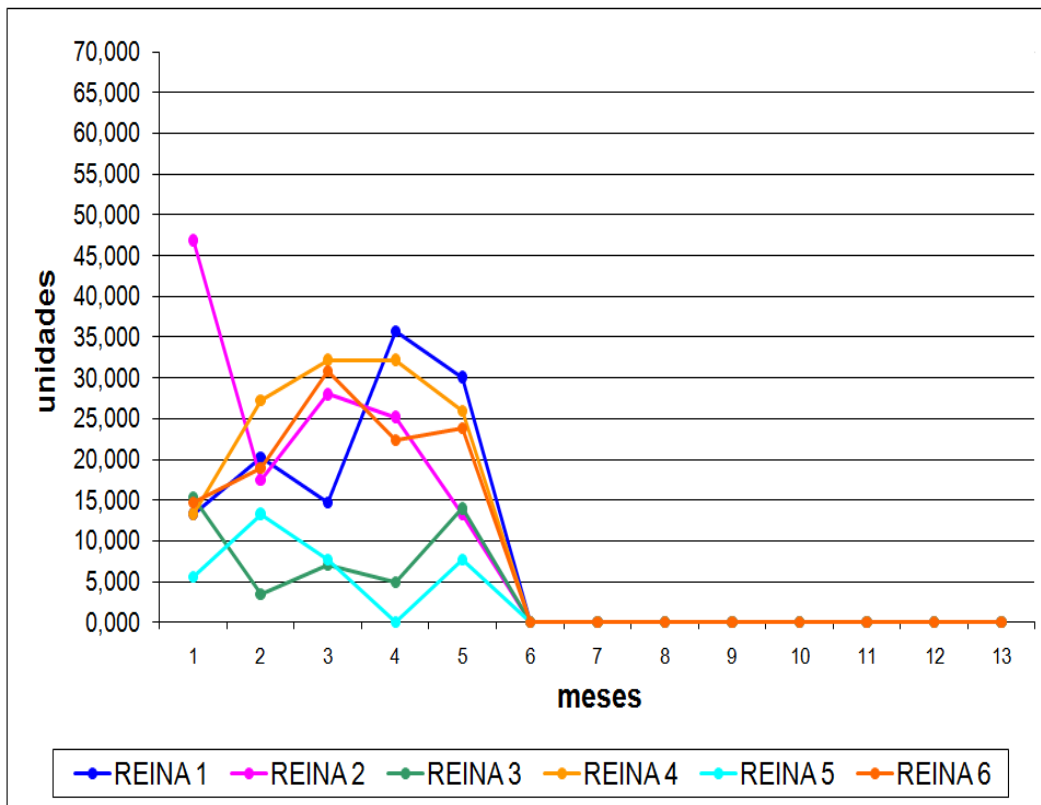




REINA ALBA
POLLOS DE CAMPO

CARNE COCIDA

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		xU	xU	xU	xU	xU	xU
2009 2010	diciembre	13,300	46,900	15,400	13,300	5,600	14,700
	enero	20,300	17,500	3,500	27,300	13,300	18,900
	febrero	14,700	28,000	7,000	32,200	7,700	30,800
	marzo	35,700	25,200	4,900	32,200	0,000	22,400
	abril	30,100	13,300	14,000	25,900	7,700	23,800
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



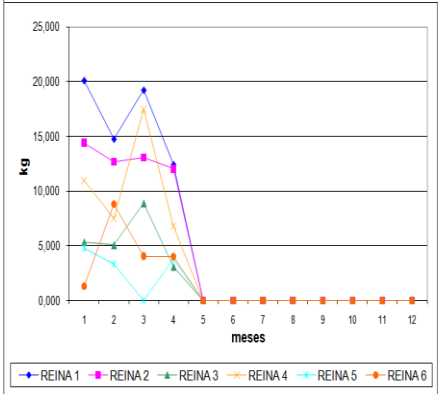
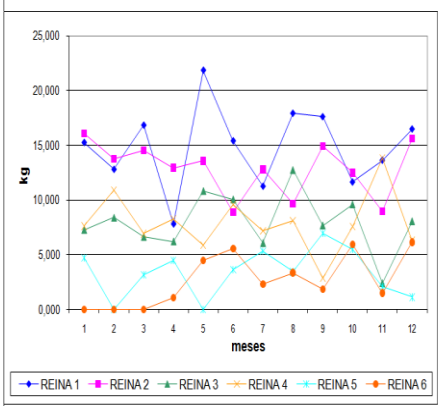
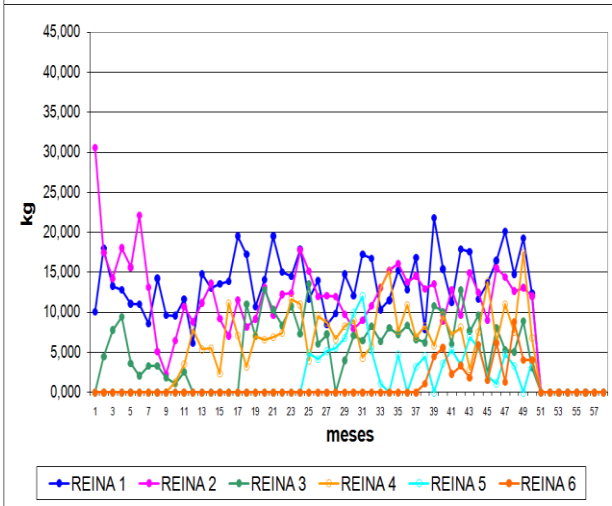


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE CHORIZO

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	10,080	30,573	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	18,029	17,511	4,463	0,000	0,000	0,000
mayo	13,300	14,273	7,798	0,000	0,000	0,000
junio	12,845	18,060	9,429	0,000	0,000	0,000
julio	11,071	15,645	3,633	0,000	0,000	0,000
agosto	11,025	22,155	2,100	0,000	0,000	0,000
septiembre	8,610	13,153	3,315	0,000	0,000	0,000
octubre	14,245	5,145	3,297	0,000	0,000	0,000
noviembre	9,685	2,240	1,862	0,000	0,000	0,000
diciembre	9,590	6,475	1,120	1,260	0,000	0,000
2007						
enero	11,690	10,717	2,555	3,500	0,000	0,000
febrero	6,195	8,806	0,000	7,830	0,000	0,000
marzo	14,798	11,200	0,000	5,390	0,000	0,000
abril	13,059	13,615	0,000	5,495	0,000	0,000
mayo	13,580	9,240	0,000	2,380	0,000	0,000
junio	13,909	7,070	0,000	11,130	0,000	0,000
julio	19,530	11,578	0,000	7,140	0,000	0,000
agosto	17,290	8,190	11,025	3,220	0,000	0,000
septiembre	10,710	9,170	7,000	7,070	0,000	0,000
octubre	14,067	13,160	12,831	6,615	0,000	0,000
noviembre	19,530	9,643	10,336	6,930	0,000	0,000
diciembre	15,050	12,250	8,348	7,420	0,000	0,000
2008						
enero	14,490	12,390	10,780	11,707	0,000	0,000
febrero	17,920	17,780	7,350	10,990	0,000	0,000
marzo	11,690	15,190	13,563	4,008	4,900	0,000
abril	14,000	11,970	6,090	9,590	4,179	0,000
mayo	8,470	12,110	7,280	8,680	5,180	0,000
junio	9,905	11,970	0,000	6,650	5,586	0,000
julio	14,770	9,800	3,990	8,260	6,829	0,000
agosto	12,110	7,980	7,119	9,044	9,923	0,000
septiembre	17,290	9,013	6,510	4,340	12,030	0,000
octubre	16,730	10,850	8,260	5,740	5,201	0,000
noviembre	10,360	13,090	6,370	13,090	1,110	0,000
diciembre	11,519	15,260	8,050	15,190	0,000	0,000
2009						
enero	15,260	16,100	7,280	7,630	4,729	0,000
febrero	12,810	13,790	8,400	10,920	0,000	0,000
marzo	16,835	14,560	6,650	6,930	3,199	0,000
abril	7,840	12,950	6,230	8,260	4,519	1,089
mayo	21,840	13,580	10,850	5,880	0,000	4,480
junio	15,411	8,890	10,080	9,590	3,640	5,600
julio	11,270	12,810	6,090	7,210	5,320	2,310
agosto	17,920	9,660	12,768	8,120	3,458	3,360
septiembre	17,605	14,945	7,700	2,905	6,958	1,855
octubre	11,655	12,495	9,625	7,560	5,502	5,985
noviembre	13,643	8,995	2,415	13,825	2,100	1,505
diciembre	16,485	15,610	8,085	6,300	1,141	6,160
2010						
enero	20,125	14,420	5,355	10,990	4,830	1,330
febrero	14,770	12,670	5,075	7,525	3,353	8,820
marzo	19,250	13,090	8,925	17,465	0,000	4,060
abril	12,425	12,040	3,080	6,790	3,836	4,050
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



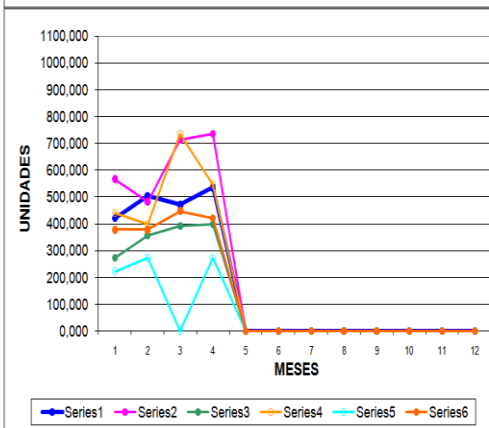
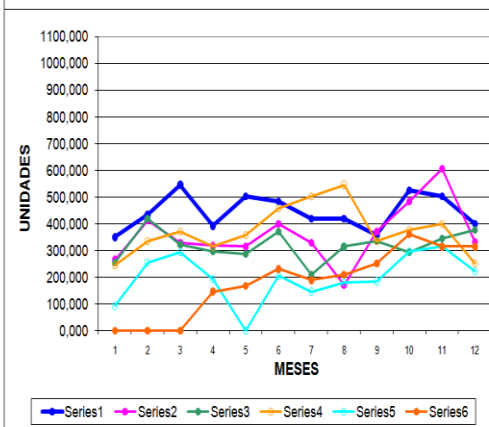
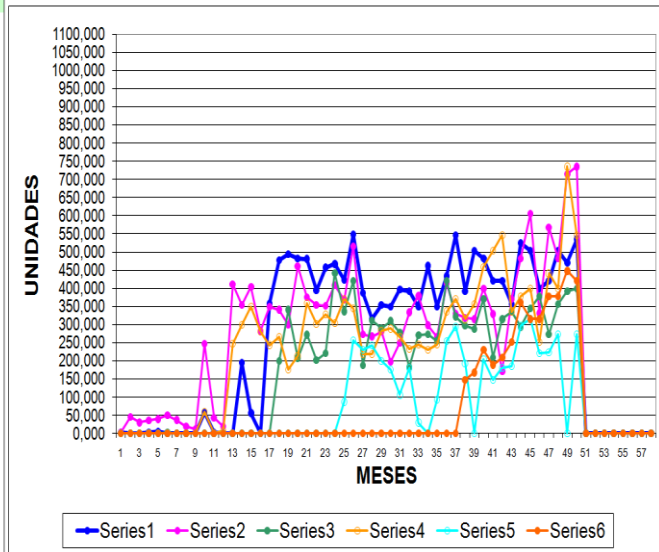


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

HAMBURGUESAS

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	xU	xU	xU	xU	xU	xU
2006						
marzo	2,100	3,150	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	0,000	45,010	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	30,443	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	3,360	35,795	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	5,901	39,834	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	50,320	3,500	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,980	37,345	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	19,779	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	12,184	-0,896	0,000	0,000	0,000
diciembre	57,400	247,800	0,000	59,500	0,000	0,000
2007						
enero	2,450	42,809	0,000	0,000	0,000	0,000
febrero	0,000	20,272	0,000	7,277	0,000	0,000
marzo	0,000	410,900	0,000	247,800	0,000	0,000
abril	194,600	353,500	0,000	300,300	0,000	0,000
mayo	56,000	403,900	0,000	348,600	0,000	0,000
junio	0,000	282,100	0,000	280,700	0,000	0,000
julio	357,700	348,600	0,000	243,600	0,000	0,000
agosto	478,100	340,900	199,500	266,000	0,000	0,000
septiembre	494,200	299,600	340,900	175,700	0,000	0,000
octubre	483,000	461,300	207,900	214,900	0,000	0,000
noviembre	480,900	375,900	272,300	359,100	0,000	0,000
diciembre	394,100	354,900	203,000	302,400	0,000	0,000
2008						
enero	457,100	352,100	221,200	328,300	0,000	0,000
febrero	466,900	408,800	441,704	304,500	0,000	0,000
marzo	423,500	368,200	336,000	369,600	87,500	0,000
abril	548,100	515,200	420,700	344,400	256,900	0,000
mayo	387,100	273,000	187,600	219,100	231,000	0,000
junio	315,000	267,400	310,800	219,100	242,200	0,000
julio	353,500	281,400	290,500	283,500	200,200	0,000
agosto	349,300	197,890	310,100	289,100	175,700	0,000
septiembre	396,200	249,900	277,900	265,300	106,400	0,000
octubre	392,700	333,900	183,400	232,400	179,900	0,000
noviembre	350,000	379,400	270,900	245,000	30,100	0,000
diciembre	462,000	298,200	273,000	231,000	0,000	0,000
2009						
enero	350,000	266,000	255,500	245,000	92,400	0,000
febrero	434,000	413,000	420,000	336,000	254,100	0,000
marzo	546,000	329,700	322,000	371,000	294,000	0,000
abril	392,000	318,500	297,500	315,000	193,200	147,000
mayo	504,000	315,000	287,000	357,000	0,000	168,000
junio	483,000	399,000	371,000	457,800	205,100	231,000
julio	420,000	329,000	210,000	504,000	147,000	189,000
agosto	420,000	170,870	315,000	546,000	180,600	210,000
septiembre	357,000	371,000	336,000	336,000	185,465	252,000
octubre	525,000	483,000	294,000	378,000	296,100	360,500
noviembre	504,000	605,500	345,100	399,000	315,000	315,000
diciembre	399,000	331,800	378,000	252,000	221,900	315,000
2010						
enero	420,000	567,000	273,000	441,000	223,300	378,000
febrero	504,000	483,000	357,000	399,000	273,000	378,000
marzo	471,100	714,000	392,000	735,000	0,000	448,000
abril	535,500	735,000	399,000	546,000	273,000	420,000
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



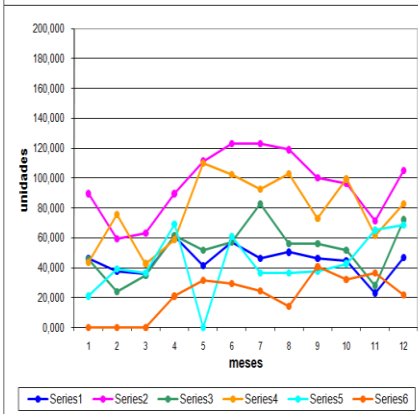
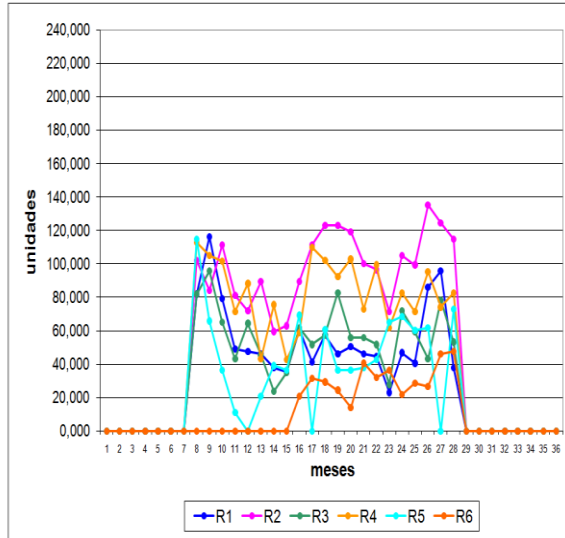


REINA ALBA

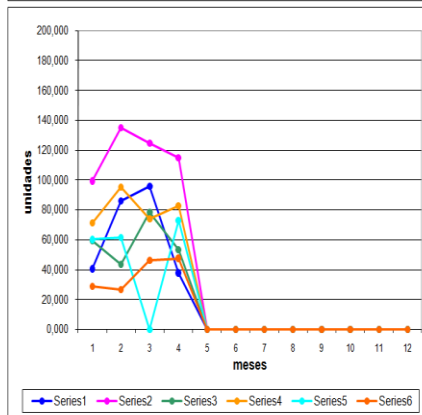
POLLOS DE CAMPO

EMPANADAS

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	x 6u	x 6u	x 6u	x 6u	x 6u	x 6u
2008						
enero	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
febrero	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
marzo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	81,900	102,200	81,900	112,700	114,800	0,000
septiembre	116,200	84,000	95,900	105,000	65,800	0,000
octubre	79,100	111,300	65,100	101,500	36,400	0,000
noviembre	49,000	81,200	43,400	71,400	11,200	0,000
diciembre	47,600	72,100	64,400	88,200	0,000	0,000
2009						
enero	46,200	89,600	45,500	43,400	21,000	0,000
febrero	37,800	59,500	23,800	75,600	39,200	0,000
marzo	35,700	63,000	35,000	42,700	36,400	0,000
abril	60,900	89,600	61,600	58,800	69,300	21,000
mayo	41,300	111,300	51,800	109,900	0,000	31,500
junio	57,400	123,200	57,400	102,200	60,900	29,400
julio	46,200	123,200	82,600	92,400	36,400	24,500
agosto	50,400	119,000	56,000	102,900	36,400	14,000
septiembre	46,200	100,100	56,000	72,800	37,800	40,600
octubre	44,800	96,600	51,800	99,400	42,700	32,200
noviembre	23,100	71,400	28,000	61,600	65,100	36,400
diciembre	46,900	105,000	72,100	82,600	68,600	21,700
2010						
enero	40,600	99,400	59,500	71,400	60,200	28,700
febrero	86,100	135,100	43,400	95,200	61,600	26,600
marzo	95,900	124,600	78,400	74,200	0,000	46,200
abril	37,800	114,800	53,200	82,600	72,800	47,600
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



2009



2010

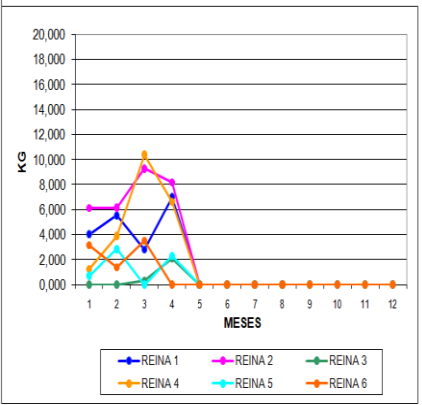
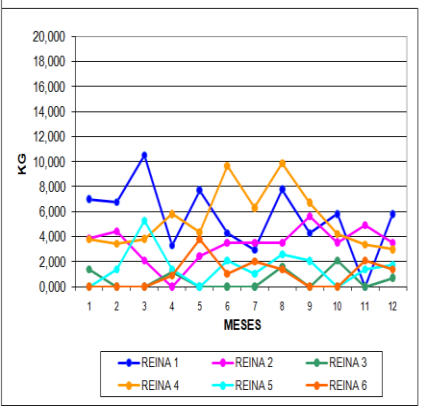
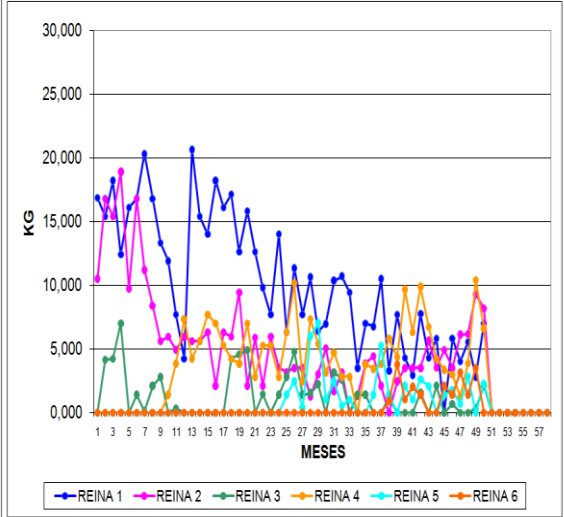




REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE MOLIDA							
	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6	
	kg	kg	kg	kg	kg	kg	
2006	marzo	16,870	10,500	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	15,400	16,800	4,130	0,000	0,000	0,000
	mayo	18,200	15,400	4,200	0,000	0,000	0,000
	junio	12,390	18,900	7,000	0,000	0,000	0,000
	julio	16,100	9,730	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	16,800	16,800	1,400	0,000	0,000	0,000
	septiembre	20,300	11,200	0,105	0,000	0,000	0,000
	octubre	16,800	8,393	2,100	0,000	0,000	0,000
	noviembre	13,300	5,600	2,800	0,000	0,000	0,000
	diciembre	11,900	5,950	0,000	1,400	0,000	0,000
2007	enero	7,700	4,900	0,350	3,850	0,000	0,000
	febrero	4,200	5,950	0,000	7,350	0,000	0,000
	marzo	20,650	5,600	0,000	4,200	0,000	0,000
	abril	15,400	5,600	0,000	5,600	0,000	0,000
	mayo	14,000	6,300	0,000	7,700	0,000	0,000
	junio	18,200	2,100	0,000	7,000	0,000	0,000
	julio	16,100	6,300	0,000	5,250	0,000	0,000
	agosto	17,150	5,950	4,200	4,200	0,000	0,000
	septiembre	12,600	9,450	4,550	3,850	0,000	0,000
	octubre	15,827	2,100	4,900	7,000	0,000	0,000
	noviembre	12,600	5,880	0,000	2,800	0,000	0,000
	diciembre	9,800	2,100	1,421	5,250	0,000	0,000
2008	enero	7,700	5,950	0,000	5,285	0,000	0,000
	febrero	14,000	3,500	1,400	2,800	0,000	0,000
	marzo	6,300	3,150	2,800	6,300	1,400	0,000
	abril	11,340	3,500	4,760	10,150	2,461	0,000
	mayo	7,700	3,500	1,400	2,450	0,396	0,000
	junio	10,640	1,260	1,540	7,350	5,985	0,000
	julio	6,405	3,010	2,240	5,390	7,028	0,000
	agosto	6,985	5,040	0,000	3,150	1,061	0,000
	septiembre	10,360	1,680	3,150	4,690	2,450	0,000
	octubre	10,710	3,150	2,590	2,800	0,525	0,000
	noviembre	9,450	0,000	0,000	2,800	1,050	0,000
	diciembre	3,500	1,330	1,400	0,000	0,000	0,000
2009	enero	7,000	3,850	1,400	3,780	0,000	0,000
	febrero	6,755	4,410	0,000	3,430	1,400	0,000
	marzo	10,500	2,100	0,000	3,815	5,250	0,000
	abril	3,290	0,000	1,190	5,810	1,400	0,889
	mayo	7,700	2,450	0,000	4,340	0,000	3,780
	junio	4,270	3,500	0,000	9,660	2,100	1,050
	julio	2,940	3,500	0,000	6,300	1,050	2,030
	agosto	7,770	3,500	1,579	9,870	2,604	1,400
	septiembre	4,270	5,635	0,000	6,720	2,065	0,000
	octubre	5,810	3,535	2,100	4,200	0,000	0,000
	noviembre	0,000	4,900	0,000	3,360	1,400	2,100
	diciembre	5,810	3,500	0,700	2,975	1,750	1,400
2010	enero	4,025	6,125	0,000	1,229	0,700	3,150
	febrero	5,530	6,150	0,000	3,885	2,835	1,400
	marzo	2,800	9,275	0,301	10,395	0,000	3,500
	abril	7,000	8,190	2,100	6,615	2,296	0,000
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

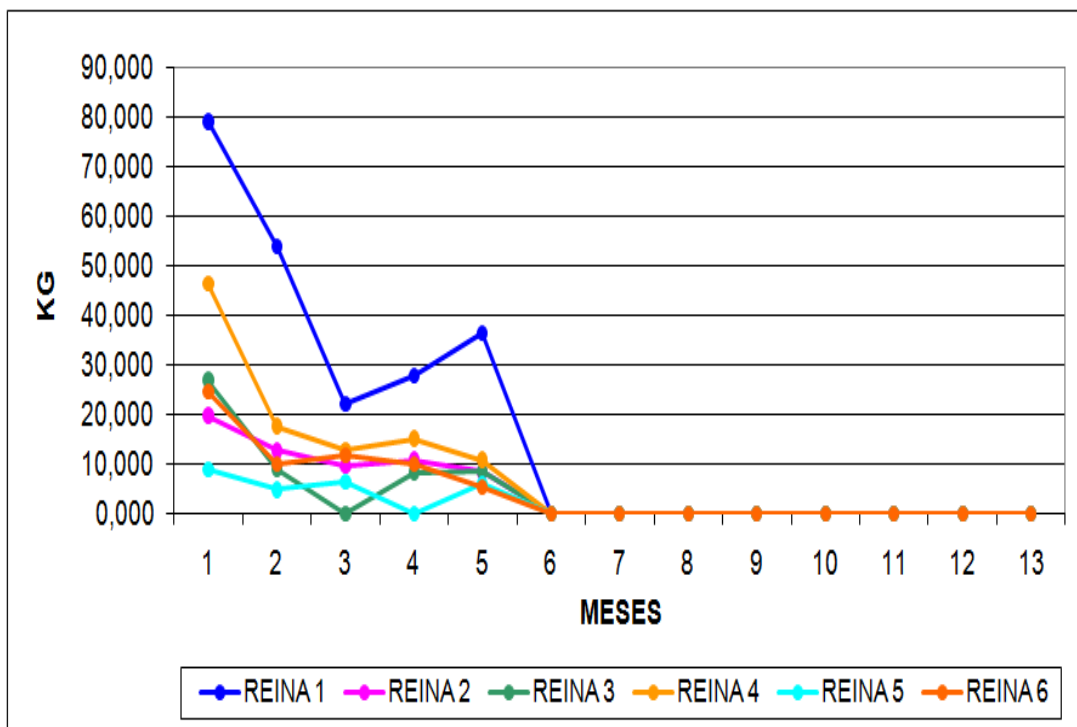




REINA ALBA
POLLOS DE CAMPO

KG DE ROULET

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2009	diciembre	79,219	19,730	26,943	46,508	8,932	24,515
	enero	54,012	12,677	8,855	17,598	4,792	9,870
2010	febrero	22,015	9,590	0,000	12,705	6,419	11,813
	marzo	27,832	10,780	8,295	15,085	0,000	10,010
	abril	36,383	8,365	8,505	10,780	6,111	5,320
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



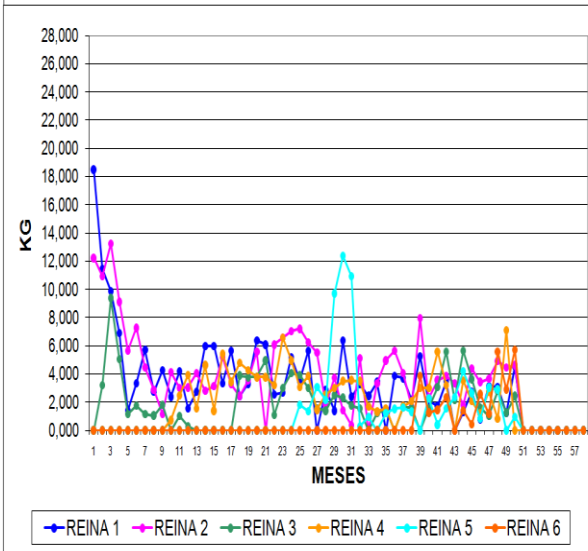


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG SALCHICHAS

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	18,498	12,233	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	11,445	10,941	3,220	0,000	0,000	0,000
	mayo	9,898	13,265	9,380	0,000	0,000	0,000
	junio	6,895	9,128	5,061	0,000	0,000	0,000
	julio	1,435	5,642	1,155	0,000	0,000	0,000
	agosto	3,325	7,273	1,750	0,000	0,000	0,000
	septiembre	5,705	4,480	1,162	0,000	0,000	0,000
	octubre	2,737	2,888	1,057	0,000	0,000	0,000
	noviembre	4,270	1,176	1,820	0,000	0,000	0,000
	diciembre	2,391	4,130	0,000	0,735	0,000	0,000
2007	enero	4,197	3,010	1,050	2,478	0,000	0,000
	febrero	1,561	3,052	0,280	3,952	0,000	0,000
	marzo	2,765	4,060	0,000	1,540	0,000	0,000
	abril	5,985	2,804	0,000	4,620	0,000	0,000
	mayo	5,985	3,150	0,000	1,400	0,000	0,000
	junio	3,360	5,180	0,000	5,432	0,000	0,000
	julio	5,635	3,290	0,000	3,430	0,000	0,000
	agosto	2,429	2,450	3,899	4,809	0,000	0,000
	septiembre	3,311	3,570	3,780	4,249	0,000	0,000
	octubre	6,370	5,600	3,822	3,780	0,000	0,000
	noviembre	6,090	-0,070	4,970	3,780	0,000	0,000
	diciembre	2,555	6,090	1,078	3,220	0,000	0,000
2008	enero	2,660	6,580	3,010	6,580	0,000	0,000
	febrero	5,184	7,035	4,060	4,970	0,000	0,000
	marzo	3,507	7,210	3,920	3,080	1,820	0,000
	abril	5,670	6,230	3,010	3,892	1,376	0,000
	mayo	0,000	5,530	1,540	1,470	3,073	0,000
	junio	2,870	1,820	1,400	2,520	2,156	0,000
	julio	1,400	3,735	2,520	3,010	9,713	0,000
	agosto	6,370	1,414	2,310	3,500	12,390	0,000
	septiembre	2,380	0,350	1,750	3,570	10,924	0,000
	octubre	3,290	5,110	1,540	3,500	0,319	0,000
	noviembre	2,450	0,000	0,000	1,680	0,966	0,000
	diciembre	3,430	3,360	1,260	1,330	0,000	0,000
2009	enero	0,000	4,970	1,470	1,540	1,218	0,000
	febrero	3,850	5,670	0,000	0,000	1,526	0,000
	marzo	3,710	4,060	1,610	1,715	1,631	0,000
	abril	2,170	1,680	1,610	2,100	1,320	0,000
	mayo	5,250	7,980	0,000	3,010	0,000	3,850
	junio	2,100	2,310	1,540	3,010	2,300	1,260
	julio	1,750	3,570	3,080	5,600	0,406	1,470
	agosto	3,500	3,850	5,600	3,220	1,540	2,345
	septiembre	0,000	3,325	2,135	0,000	2,352	0,000
	octubre	1,295	1,785	5,670	3,535	4,179	1,435
	noviembre	2,765	4,410	3,640	2,100	2,653	0,420
	diciembre	0,805	3,437	1,638	1,190	0,819	2,590
2010	enero	3,115	3,675	1,050	2,765	3,042	1,190
	febrero	3,080	4,935	2,835	0,840	2,905	5,588
	marzo	1,225	4,480	1,260	7,098	0,000	2,905
	abril	4,515	4,620	2,450	0,000	0,966	5,740
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



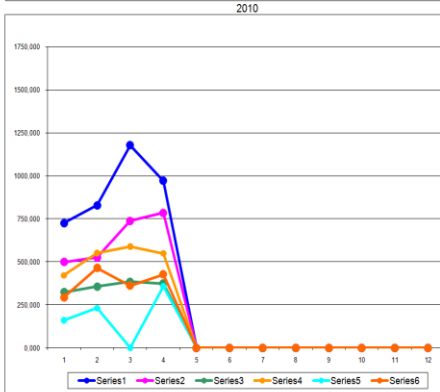
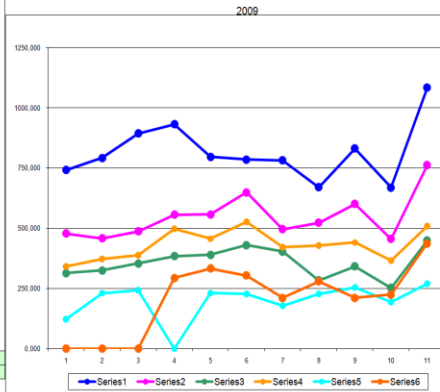
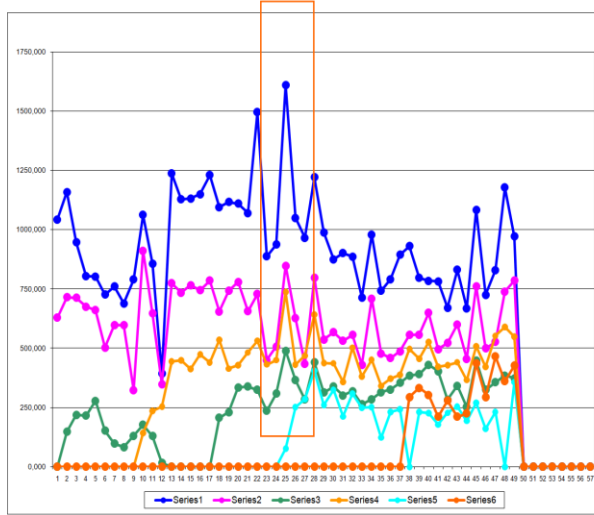


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE POLLOS

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	1043,322	628,839	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	1158,346	715,246	147,931	0,000	0,000	0,000
mayo	946,143	713,255	218,838	0,000	0,000	0,000
junio	803,089	674,832	215,628	0,000	0,000	0,000
julio	802,011	660,062	278,565	0,000	0,000	0,000
agosto	726,173	503,111	152,229	0,000	0,000	0,000
septiembre	760,176	598,336	97,832	0,000	0,000	0,000
octubre	686,737	597,457	83,185	0,000	0,000	0,000
noviembre	789,299	322,994	130,046	0,000	0,000	0,000
diciembre	1062,593	911,183	176,663	142,968	0,000	0,000
2007						
enero	856,569	646,846	129,605	235,396	0,000	0,000
febrero	392,750	348,789	15,680	253,421	0,000	0,000
marzo	1236,480	773,742	0,000	443,632	0,000	0,000
abril	1128,414	734,748	0,000	449,040	0,000	0,000
mayo	1131,760	765,674	0,000	412,650	0,000	0,000
junio	1149,120	744,510	0,000	474,530	0,000	0,000
julio	1230,670	785,260	0,000	439,740	0,000	0,000
agosto	1095,570	654,430	206,570	535,500	0,000	0,000
septiembre	1116,150	742,000	230,650	413,770	0,000	0,000
octubre	1110,340	779,310	334,250	427,770	0,000	0,000
noviembre	1070,720	655,480	338,520	481,880	0,000	0,000
diciembre	1495,949	728,560	324,380	531,580	0,000	0,000
2008						
enero	887,352	450,580	235,634	431,466	0,000	0,000
febrero	937,038	506,982	309,019	449,722	0,000	0,000
marzo	1610,280	848,110	488,656	737,422	76,440	0,000
abril	1050,070	626,941	395,666	430,773	252,067	0,000
mayo	965,643	433,920	283,308	468,286	285,240	0,000
junio	1220,716	796,000	441,830	642,509	404,716	0,000
julio	988,652	537,205	312,753	437,759	260,176	0,000
agosto	875,382	567,490	337,680	436,293	324,384	0,000
septiembre	901,394	531,416	300,223	358,176	211,827	0,000
octubre	886,281	556,528	318,857	502,366	308,028	0,000
noviembre	713,797	430,374	263,774	379,995	248,878	0,000
diciembre	978,845	709,646	285,194	451,010	251,195	0,000
2009						
enero	741,843	478,076	314,248	341,212	122,770	0,000
febrero	791,462	458,115	325,220	372,386	230,370	0,000
abril	893,792	486,843	354,214	387,646	242,869	0,000
mayo	931,074	556,049	384,426	497,084	0,000	293,790
junio	796,450	556,910	390,065	456,246	230,475	332,367
julio	784,872	646,659	430,315	526,089	226,548	303,310
agosto	781,806	496,034	403,344	422,100	177,814	210,700
septiembre	670,639	522,134	283,038	427,952	227,591	279,000
octubre	830,904	600,548	342,146	440,591	253,925	210,560
noviembre	668,927	455,280	252,007	365,845	193,403	224,735
diciembre	1083,310	762,055	448,350	508,000	269,150	436,170
2010						
enero	725,375	499,758	324,088	421,750	160,265	294,105
febrero	629,633	526,330	356,534	552,339	231,070	464,730
marzo	1176,037	736,329	385,231	589,134	0,000	361,263
abril	971,264	785,852	373,461	549,458	356,846	426,405
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
TOTAL	33836	21184	11068	16262	5750	3837
PROM	787	499	229	368	117	78



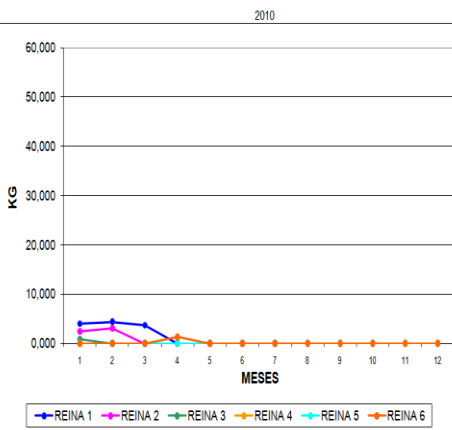
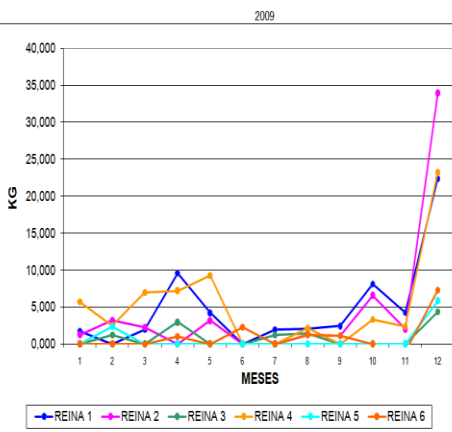
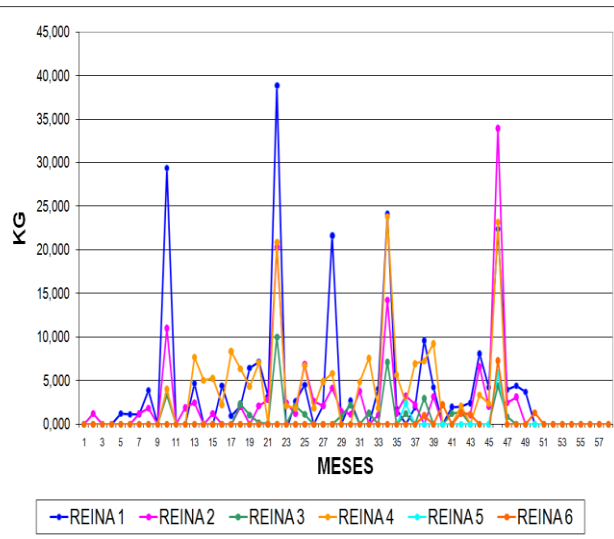


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE POLLO DESHUESADO

	REINA 1 REINA 2 REINA 3 REINA 4 REINA 5 REINA 6					
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	0,000	1,190	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	1,190	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	1,120	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	1,155	1,190	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	3,850	1,820	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	29,400	10,950	3,367	3,990	0,000	0,000
2007						
enero	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
febrero	0,000	1,890	0,000	0,000	0,000	0,000
marzo	4,655	2,450	0,000	7,700	0,000	0,000
abril	0,000	0,000	0,000	5,040	0,000	0,000
mayo	0,000	1,190	0,000	5,250	0,000	0,000
junio	4,410	0,000	0,000	2,240	0,000	0,000
julio	0,945	0,000	0,000	8,330	0,000	0,000
agosto	2,100	2,016	2,310	6,370	0,000	0,000
septiembre	6,426	0,000	1,064	4,340	0,000	0,000
octubre	7,126	2,100	0,158	7,070	0,000	0,000
noviembre	3,150	2,800	0,032	0,000	0,000	0,000
diciembre	38,885	20,300	10,010	20,860	0,000	0,000
2008						
enero	-0,865	2,450	-0,063	2,100	0,000	0,000
febrero	2,583	1,190	2,100	1,820	0,000	0,000
marzo	4,480	6,860	1,120	6,720	0,000	0,000
abril	0,000	2,590	0,000	1,820	0,000	0,000
mayo	2,100	2,100	0,000	4,900	0,000	0,000
junio	21,830	4,130	0,000	5,810	0,000	0,000
julio	0,000	1,470	0,910	0,000	0,000	0,000
agosto	2,660	1,120	2,170	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	3,780	0,000	4,830	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	1,280	7,560	0,000	0,000
noviembre	4,060	1,050	0,000	1,820	0,000	0,000
diciembre	24,115	14,210	7,105	23,786	0,000	0,000
2009						
enero	1,750	1,260	0,000	5,670	0,000	0,000
febrero	0,000	3,227	1,190	2,443	2,380	0,000
marzo	1,960	2,240	0,000	6,930	0,000	0,000
abril	9,590	0,000	2,940	7,210	0,000	0,980
mayo	4,200	3,150	0,000	9,240	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,240
julio	1,960	0,000	1,225	0,000	0,000	0,000
agosto	2,030	1,260	1,404	2,100	0,000	1,260
septiembre	2,415	1,065	0,000	0,000	0,000	1,120
octubre	8,085	6,580	0,000	3,325	0,000	0,000
noviembre	4,235	1,995	0,000	2,345	0,000	-1,120
diciembre	22,365	33,950	4,375	23,205	5,859	7,280
2010						
enero	3,955	2,450	0,875	0,000	0,000	0,000
febrero	4,375	3,115	0,000	0,000	0,000	0,000
marzo	3,675	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	0,000	-1,285	0,000	0,000	0,000	1,285
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



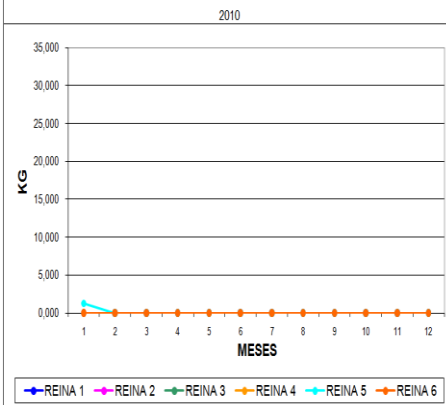
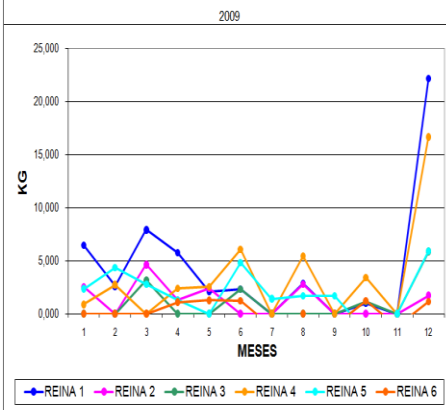
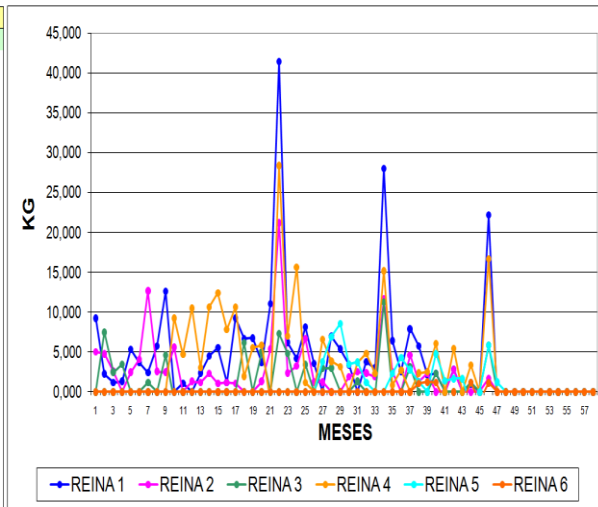


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE POLLO RELLENO

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	9,265	5,030	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	2,275	4,785	7,490	0,000	0,000	0,000
mayo	1,190	2,590	2,485	0,000	0,000	0,000
junio	1,330	0,000	3,472	0,000	0,000	0,000
julio	5,341	2,485	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	3,710	4,123	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	2,450	12,677	1,162	0,000	0,000	0,000
octubre	5,740	2,583	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	12,660	2,485	4,655	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	5,597	-1,050	9,258	0,000	0,000
2007						
enero	1,120	0,000	0,000	4,739	0,000	0,000
febrero	0,000	1,330	0,000	10,500	0,000	0,000
marzo	2,380	1,208	0,000	3,080	0,000	0,000
abril	4,550	2,310	0,000	10,640	0,000	0,000
mayo	5,530	1,120	0,000	12,380	0,000	0,000
junio	1,218	1,162	0,000	7,840	0,000	0,000
julio	9,261	1,120	0,000	10,668	0,000	0,000
agosto	6,650	0,000	6,160	1,960	0,000	0,000
septiembre	6,769	0,000	0,000	5,586	0,000	0,000
octubre	3,893	1,330	5,023	5,880	0,000	0,000
noviembre	11,078	5,390	0,000	-1,348	0,000	0,000
diciembre	41,454	21,221	7,333	28,375	0,000	0,000
2008						
enero	6,220	2,380	4,830	7,000	0,000	0,000
febrero	4,214	3,290	0,000	15,638	0,000	0,000
marzo	8,190	6,720	3,430	1,190	0,000	0,000
abril	3,570	1,280	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	1,280	3,010	6,580	3,759	0,000
junio	7,000	0,000	3,010	3,850	6,881	0,000
julio	5,390	0,000	0,000	3,185	8,540	0,000
agosto	3,430	1,911	0,000	0,000	3,462	0,000
septiembre	0,000	2,569	1,330	3,668	3,745	0,000
octubre	3,791	2,380	0,000	4,830	1,173	0,000
noviembre	3,010	1,890	-0,287	2,310	0,000	0,000
diciembre	28,000	11,690	11,270	15,190	0,000	0,000
2009						
enero	6,440	2,506	0,000	0,868	2,345	0,000
febrero	2,590	0,000	0,000	2,730	4,340	0,000
marzo	7,910	4,620	3,150	0,000	2,800	0,000
abril	5,740	1,260	0,000	2,380	1,267	1,085
mayo	2,100	2,380	0,000	2,520	0,000	1,260
junio	2,335	0,000	2,335	6,080	4,795	1,208
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	1,400	-1,190
agosto	2,853	2,800	0,000	5,425	1,673	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	1,666	-1,155
octubre	1,015	0,000	1,155	3,395	-1,701	1,190
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-1,190
diciembre	22,176	1,715	5,859	16,660	5,887	1,155
2010						
enero	-1,232	0,000	0,000	0,000	1,239	0,000
febrero	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
marzo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



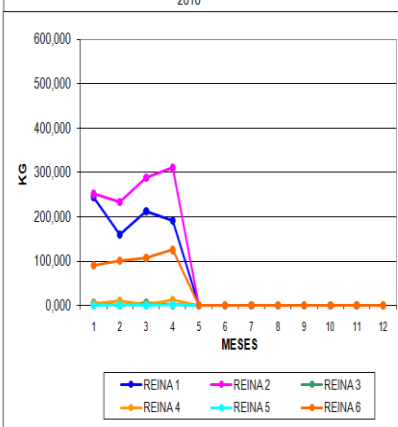
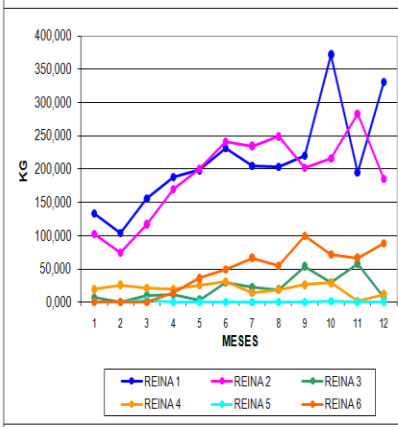
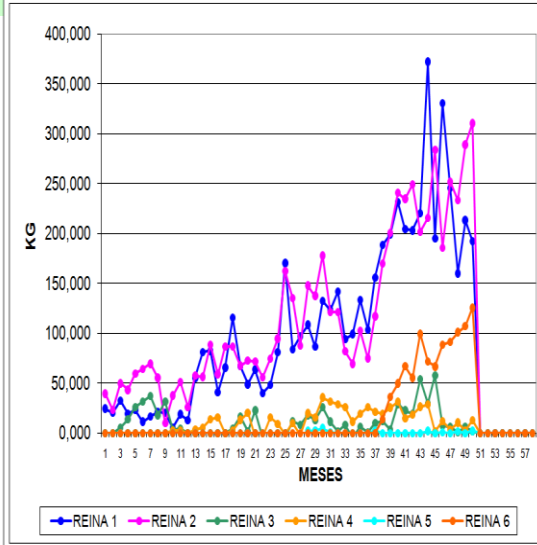


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE MENUDOS

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	24,553	39,571	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	20,370	22,980	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	32,375	49,910	5,180	0,000	0,000	0,000
	junio	19,562	43,295	13,860	0,000	0,000	0,000
	julio	23,450	59,675	26,250	0,000	0,000	0,000
	agosto	11,480	64,551	31,812	0,000	0,000	0,000
	septiembre	16,450	69,566	37,345	0,000	0,000	0,000
	octubre	21,140	55,276	18,200	0,000	0,000	0,000
	noviembre	20,692	10,259	31,570	0,000	0,000	0,000
	diciembre	5,345	37,524	3,850	2,386	0,000	0,000
2007	enero	18,827	51,233	4,732	2,436	0,000	0,000
	febrero	12,740	26,089	0,000	0,000	0,000	0,000
	marzo	55,440	57,866	0,000	3,570	0,000	0,000
	abril	81,270	56,343	0,000	5,600	0,000	0,000
	mayo	82,530	88,872	0,000	14,070	0,000	0,000
	junio	40,803	59,021	0,000	15,470	0,000	0,000
	julio	65,681	87,010	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	115,392	86,947	4,060	2,380	0,000	0,000
	septiembre	66,885	67,487	16,758	13,300	0,000	0,000
	octubre	48,930	72,429	1,775	20,650	0,000	0,000
	noviembre	63,735	71,498	22,617	-3,066	0,000	0,000
	diciembre	40,121	55,598	-4,431	-3,710	0,000	0,000
2008	enero	48,286	74,753	-2,569	15,715	0,000	0,000
	febrero	81,235	94,787	-4,855	8,950	0,000	0,000
	marzo	170,398	162,246	-5,044	-1,330	0,000	0,000
	abril	83,976	135,534	12,040	9,940	-6,447	0,000
	mayo	97,192	87,423	8,484	-1,694	-4,851	0,000
	junio	108,619	147,812	18,200	20,055	2,100	0,000
	julio	86,443	137,617	12,635	15,890	2,342	0,000
	agosto	132,524	177,856	25,953	35,648	4,900	0,000
	septiembre	123,554	121,503	11,456	31,549	0,795	0,000
	octubre	142,037	121,030	1,810	28,980	0,000	0,000
	noviembre	93,940	81,865	8,330	25,900	0,000	0,000
	diciembre	99,281	69,510	-4,610	11,375	0,000	0,000
2009	enero	133,350	102,585	6,657	19,425	0,000	0,000
	febrero	103,579	74,942	0,711	26,040	0,000	0,000
	marzo	155,775	117,208	10,157	21,140	2,800	0,000
	abril	188,370	170,009	11,907	19,460	0,000	13,930
	mayo	198,576	200,900	3,836	25,480	0,000	36,260
	junio	231,420	240,993	29,386	31,570	0,000	49,700
	julio	204,575	234,780	22,659	14,490	0,000	66,822
	agosto	203,105	249,095	19,198	18,270	0,000	55,405
	septiembre	220,255	201,915	54,135	26,320	0,000	99,435
	octubre	372,120	215,880	29,733	29,085	2,100	71,820
	noviembre	195,125	283,675	58,030	1,306	0,000	66,710
	diciembre	330,621	185,717	7,105	12,054	0,980	88,270
2010	enero	245,245	251,748	6,384	3,833	0,000	91,518
	febrero	160,160	233,450	0,735	10,500	1,652	101,150
	marzo	213,185	288,995	6,073	2,205	0,000	107,552
	abril	192,220	310,485	1,698	13,129	2,240	125,580
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



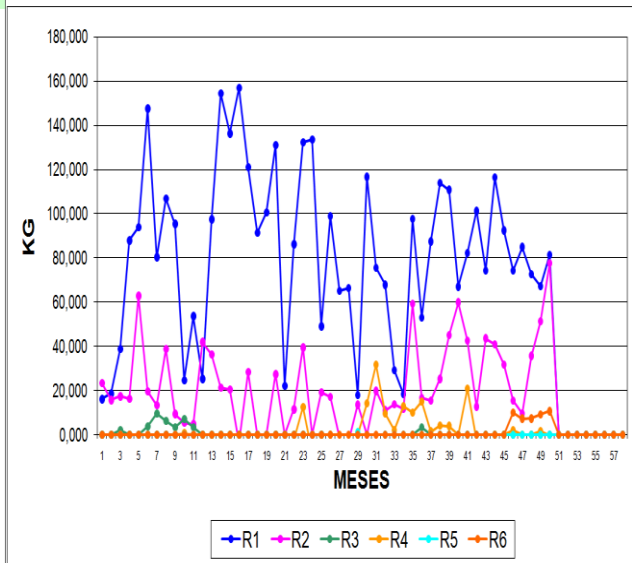


REINA ALBA

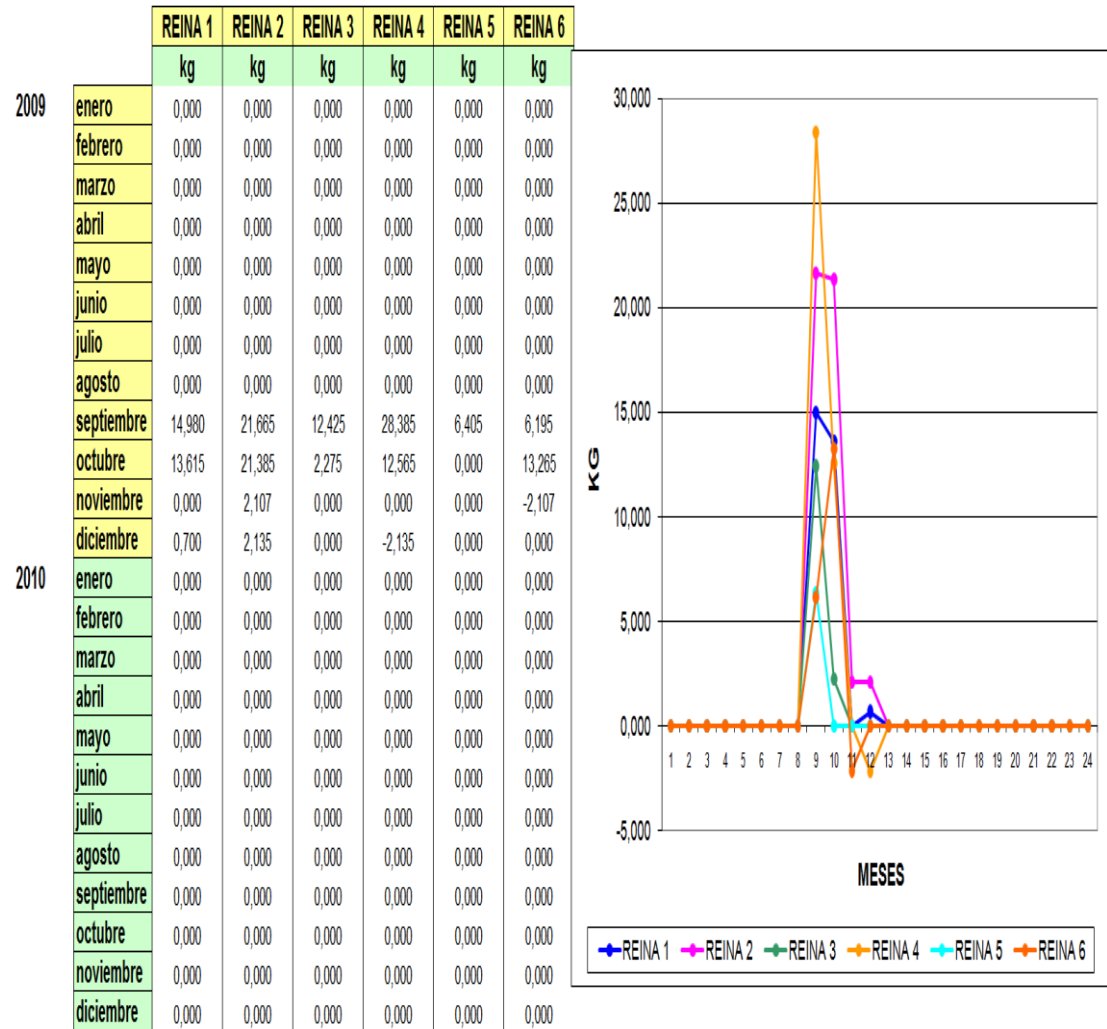
POLLOS DE CAMPO

KG DE RANCHOS

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	16,170	23,450	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	18,690	15,750	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	38,780	17,430	2,100	0,000	0,000	0,000
	junio	87,920	16,310	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	93,940	62,860	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	147,490	19,810	3,850	0,000	0,000	0,000
	septiembre	80,353	13,440	9,730	0,000	0,000	0,000
	octubre	106,750	38,920	6,370	0,000	0,000	0,000
	noviembre	95,340	9,450	3,500	0,000	0,000	0,000
	diciembre	24,640	5,600	7,175	0,718	0,000	0,000
2007	enero	53,690	4,900	3,500	0,000	0,000	0,000
	febrero	25,340	42,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	marzo	97,440	36,400	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	154,280	21,350	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	136,290	20,615	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	157,010	-3,679	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	121,030	28,490	0,000	-3,070	0,000	0,000
	agosto	91,350	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	100,590	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	131,180	27,440	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	22,260	0,000	0,000	-1,400	0,000	0,000
	diciembre	86,170	11,620	0,000	-2,293	0,000	0,000
2008	enero	132,370	39,526	0,000	12,600	0,000	0,000
	febrero	133,490	0,000	-2,037	-7,718	0,000	0,000
	marzo	49,140	19,390	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	98,980	17,206	0,000	0,000	-1,152	0,000
	mayo	65,051	-1,260	-8,061	-0,571	-3,658	0,000
	junio	66,360	-2,870	-0,308	-1,026	-1,789	0,000
	julio	17,920	13,720	0,000	0,000	1,141	0,000
	agosto	116,690	0,000	-1,036	14,189	-1,096	0,000
	septiembre	75,670	19,950	-1,082	31,780	-0,028	0,000
	octubre	67,900	11,130	-4,043	9,629	0,049	0,000
	noviembre	29,330	13,930	-3,819	2,100	0,000	0,000
	diciembre	18,550	11,900	-2,216	13,020	0,000	0,000
2009	enero	97,580	59,360	0,000	10,080	0,000	0,000
	febrero	53,060	16,870	3,560	15,120	0,000	0,000
	marzo	87,500	15,540	0,000	1,498	0,000	0,000
	abril	113,820	25,340	0,000	4,200	0,000	0,000
	mayo	110,810	45,010	0,000	4,060	0,000	0,000
	junio	67,060	59,920	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	82,250	42,770	0,000	21,000	0,000	0,000
	agosto	101,290	12,810	-1,166	-2,471	0,000	0,000
	septiembre	74,200	43,645	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	116,550	41,090	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	92,435	31,885	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	74,305	15,610	0,000	2,100	0,000	10,098
2010	enero	84,945	9,800	-1,141	0,000	0,000	7,385
	febrero	72,800	35,735	0,000	0,000	0,000	7,438
	marzo	67,375	51,380	0,000	1,855	0,000	9,205
	abril	81,550	77,735	0,000	-0,144	0,000	10,749
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



KG DE GALLINAS



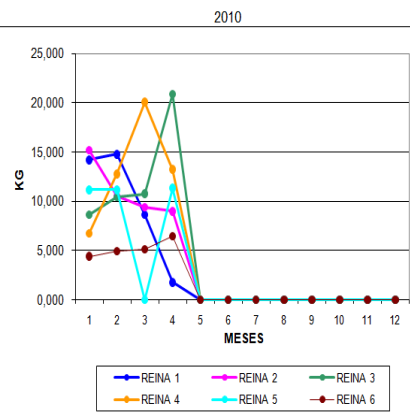
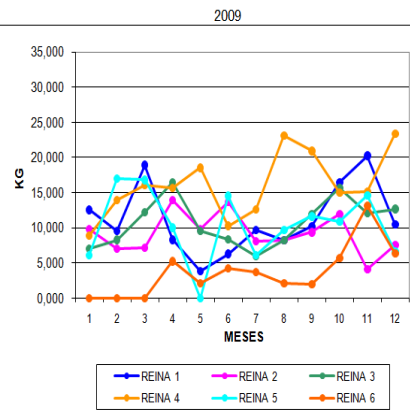
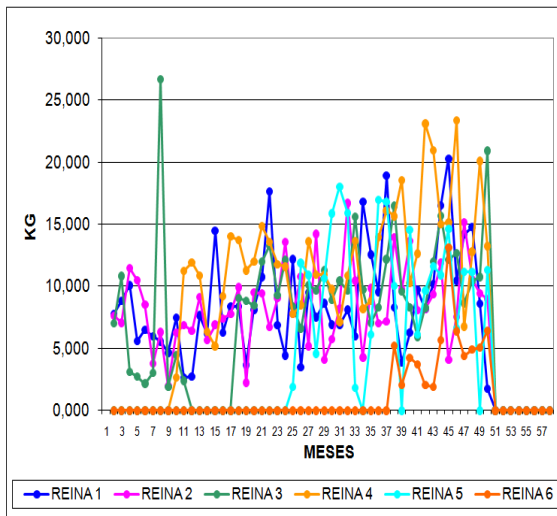


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG DE BOCATTO

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo						
	abril	7,767	7,630	7,014	0,000	0,000	0,000
	mayo	8,855	7,070	10,815	0,000	0,000	0,000
	junio	10,080	11,477	3,115	0,000	0,000	0,000
	julio	5,600	10,500	2,748	0,000	0,000	0,000
	agosto	6,493	8,540	2,163	0,000	0,000	0,000
	septiembre	5,964	3,794	3,045	0,000	0,000	0,000
	octubre	5,572	6,300	26,684	0,000	0,000	0,000
	noviembre	4,669	1,995	1,908	0,000	0,000	0,000
	diciembre	7,462	6,285	4,456	2,660	0,000	0,000
2007	enero	2,660	6,860	2,398	11,249	0,000	0,000
	febrero	2,730	6,405	0,000	11,942	0,000	0,000
	marzo	7,658	9,125	0,000	10,889	0,000	0,000
	abril	6,213	5,670	0,000	6,332	0,000	0,000
	mayo	14,490	6,902	0,000	5,173	0,000	0,000
	junio	6,265	7,413	0,000	9,195	0,000	0,000
	julio	8,393	7,798	0,000	14,042	0,000	0,000
	agosto	8,386	9,919	9,079	13,703	0,000	0,000
	septiembre	3,682	2,240	8,841	11,288	0,000	0,000
	octubre	8,127	9,531	8,467	11,991	0,000	0,000
	noviembre	10,742	9,429	12,016	14,830	0,000	0,000
	diciembre	17,651	6,741	13,293	13,563	0,000	0,000
2008	enero	6,881	9,048	9,275	11,788	0,000	0,000
	febrero	4,424	13,580	12,142	11,585	0,000	0,000
	marzo	12,180	7,798	8,393	7,802	1,894	0,000
	abril	3,500	10,770	6,601	8,491	11,879	0,000
	mayo	9,520	5,173	10,108	13,612	10,906	0,000
	junio	7,515	14,224	9,674	10,927	4,592	0,000
	julio	8,652	4,095	11,277	10,931	10,654	0,000
	agosto	6,909	5,772	8,915	9,769	15,855	0,000
	septiembre	6,913	8,204	10,448	7,133	18,001	0,000
	octubre	8,117	16,695	9,636	10,857	15,922	0,000
	noviembre	5,957	10,451	15,600	13,654	1,820	0,000
	diciembre	16,821	4,277	9,737	8,194	0,000	0,000
2009	enero	12,565	9,846	7,074	8,848	6,131	0,000
	febrero	9,559	7,032	8,285	13,962	16,968	0,000
	marzo	18,935	7,175	12,180	16,100	16,814	0,000
	abril	8,299	13,944	16,464	15,652	10,024	5,247
	mayo	3,871	9,785	9,569	18,543	0,000	2,089
	junio	6,290	13,664	8,323	10,269	14,536	4,263
	julio	9,727	8,103	5,947	12,635	6,125	3,738
	agosto	8,183	8,187	8,271	23,100	9,646	2,086
	septiembre	10,168	9,377	11,991	20,951	11,620	1,932
	octubre	16,496	11,935	15,666	15,015	10,906	5,695
	noviembre	20,262	4,109	12,131	15,159	14,644	13,122
	diciembre	10,458	7,546	12,667	23,373	6,608	6,398
2010	enero	14,203	15,162	8,645	6,752	11,165	4,393
	febrero	14,763	10,556	10,430	12,772	11,151	4,911
	marzo	8,603	9,422	10,756	20,080	0,000	5,089
	abril	1,757	8,967	20,916	13,233	11,330	6,423
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



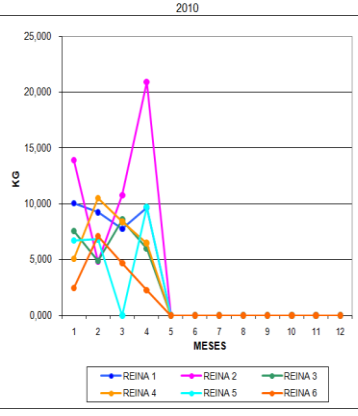
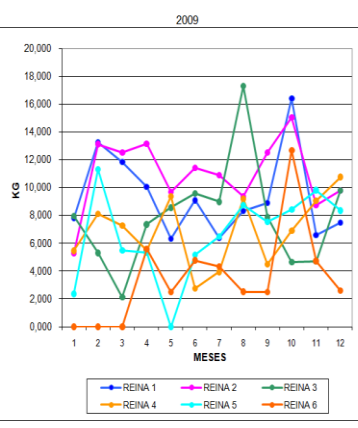
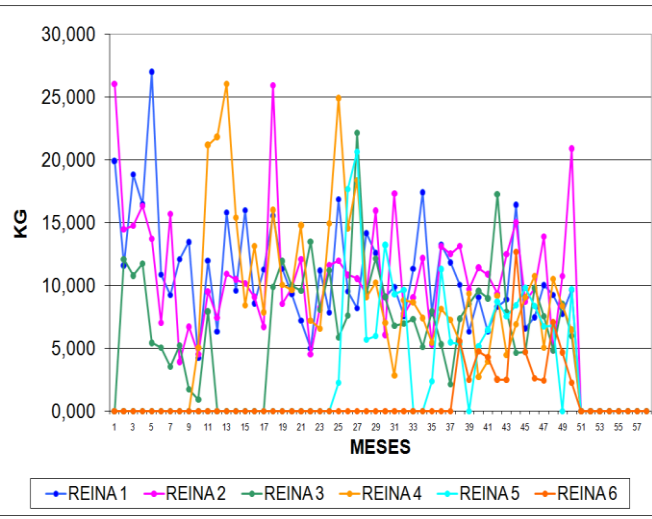


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

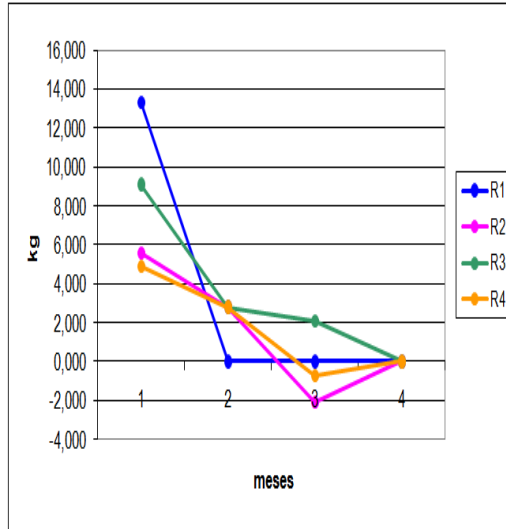
KG DE MUSLITOS REBOZADOS

		REINA 1		REINA 2		REINA 3		REINA 4		REINA 5		REINA 6	
		kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	19,929	26,051	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	11,613	14,501	12,082	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	18,865	14,770	10,798	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	16,485	16,338	11,760	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	27,020	13,720	5,446	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	10,885	7,035	5,047	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	9,240	15,701	3,549	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	12,110	3,920	5,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	13,475	6,720	1,750	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	4,256	4,550	0,942	5,075	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2007	enero	11,988	9,513	7,945	21,207	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	febrero	6,349	7,441	0,000	21,854	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	marzo	15,834	10,948	0,000	26,075	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	9,611	10,500	0,000	15,428	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	15,995	10,175	0,000	8,449	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	8,589	9,100	0,000	13,146	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	11,298	6,713	0,000	7,875	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	15,572	25,953	9,874	16,027	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	11,337	8,558	11,956	10,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	9,345	9,769	10,007	9,653	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	7,196	12,114	9,608	14,805	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	4,991	4,550	13,507	7,217	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2008	enero	11,200	8,267	8,075	6,587	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	febrero	7,840	11,641	11,225	14,935	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	marzo	16,856	11,995	5,891	24,934	2,275	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	9,552	10,854	7,620	14,567	17,693	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	8,201	10,560	22,183	18,389	20,664	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	14,168	9,282	9,387	9,072	5,691	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	12,593	15,964	12,173	10,224	6,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	9,090	6,073	9,100	7,046	13,237	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	9,877	17,332	6,804	2,849	9,296	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	7,564	7,760	6,979	8,824	9,646	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	11,351	9,037	7,326	8,659	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	17,430	12,191	5,131	7,420	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2009	enero	7,826	5,278	7,977	5,474	2,373	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	febrero	13,265	13,125	5,317	8,127	11,319	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	marzo	11,848	12,537	2,132	7,280	5,488	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	10,059	13,157	7,364	5,513	5,355	5,583	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	6,349	9,695	8,565	9,373	0,000	2,503	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	9,093	11,431	9,576	2,744	5,187	4,778	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	6,377	10,899	8,988	3,948	6,475	4,319	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	8,313	9,359	17,297	9,198	8,743	2,520	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	8,904	12,527	7,889	4,494	7,553	2,499	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	16,429	15,047	4,634	6,920	8,442	12,691	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	6,598	8,733	4,701	9,076	9,821	4,722	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	7,483	9,790	9,804	10,763	8,358	2,597	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2010	enero	10,038	13,920	7,578	5,075	6,727	2,440	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	febrero	9,244	4,837	4,858	10,525	6,818	7,112	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	marzo	7,774	10,756	8,568	8,383	0,000	4,673	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	9,646	20,916	5,996	6,482	9,730	2,254	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



KG DE CORAZONES REBOZADOS

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2007	marzo						
	abril						
	mayo						
	junio						
	julio						
	agosto						
	septiembre	13,300	5,600	9,100	4,900		
	octubre	0,000	2,800	2,800	2,800		
	noviembre	0,000	-2,100	2,100	-0,700		
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000		



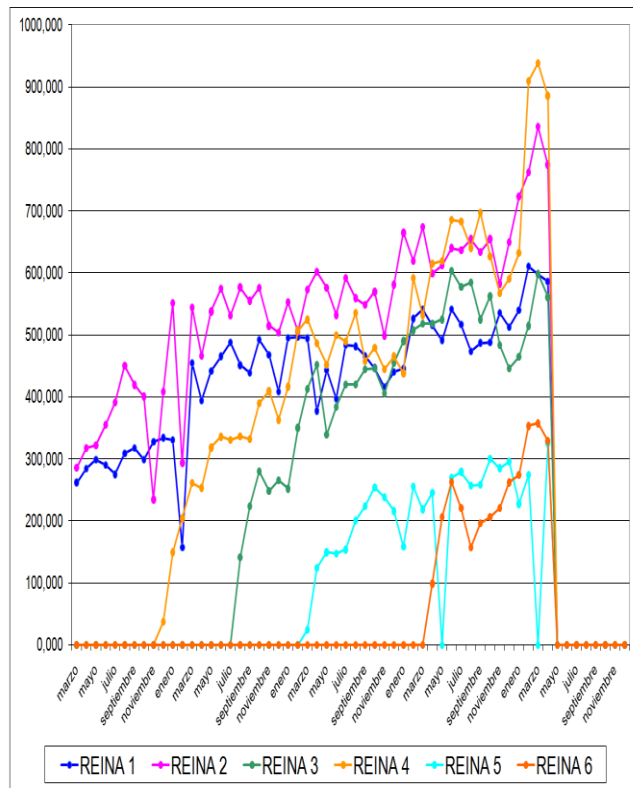


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

SUPREMAS 2006 al 2010

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6	TOTAL
	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006							
marzo	261,891	285,814	0,000	0,000	0,000	0,000	547,705
abril	284,585	317,212	0,000	0,000	0,000	0,000	601,797
mayo	298,743	321,783	0,000	0,000	0,000	0,000	620,526
junio	290,311	355,180	0,000	0,000	0,000	0,000	645,491
julio	275,100	391,801	0,000	0,000	0,000	0,000	666,701
agosto	308,508	450,730	0,000	0,000	0,000	0,000	759,238
septiembre	317,811	419,468	0,000	0,000	0,000	0,000	737,279
octubre	299,110	400,575	0,000	0,000	0,000	0,000	699,685
noviembre	327,600	234,724	0,000	0,000	0,000	0,000	562,324
diciembre	333,974	408,891	0,000	0,000	0,000	0,000	780,865
2007							
enero	330,610	551,159	0,000	149,310	0,000	0,000	1031,079
febrero	157,780	293,580	0,000	204,400	0,000	0,000	655,760
marzo	454,790	544,156	0,000	261,471	0,000	0,000	1260,417
abril	394,450	466,508	0,000	253,330	0,000	0,000	1114,288
mayo	441,490	537,945	0,000	318,500	0,000	0,000	1297,935
junio	465,500	574,998	0,000	335,790	0,000	0,000	1376,288
julio	488,250	531,535	0,000	331,044	0,000	0,000	1350,829
agosto	451,220	576,678	141,610	336,490	0,000	0,000	1505,998
septiembre	438,900	555,051	224,000	332,500	0,000	0,000	1550,451
octubre	492,100	575,600	280,000	389,459	0,000	0,000	1737,159
noviembre	467,600	514,864	248,500	409,500	0,000	0,000	1640,464
diciembre	408,100	504,000	266,000	363,230	0,000	0,000	1541,330
2008							
enero	495,250	552,664	252,000	416,500	0,000	0,000	1716,414
febrero	497,000	505,099	350,000	507,290	0,000	0,000	1859,389
marzo	494,550	572,824	413,000	525,000	24,500	0,000	2029,874
abril	377,300	602,000	451,500	486,500	124,471	0,000	2041,771
mayo	443,100	576,212	339,500	451,500	149,580	0,000	1959,892
junio	397,250	532,175	383,625	499,100	147,137	0,000	1959,286
julio	483,210	591,612	420,000	488,982	153,836	0,000	2137,639
agosto	481,600	559,300	420,000	535,500	200,648	0,000	2197,048
septiembre	465,794	548,870	444,290	458,080	224,000	0,000	2141,034
octubre	446,712	569,881	446,121	479,010	253,876	0,000	2195,400
noviembre	415,100	498,659	406,000	445,043	238,161	0,000	2002,963
diciembre	439,950	580,895	454,465	465,500	215,999	0,000	2156,809
2009							
enero	445,550	665,000	490,000	438,232	158,738	0,000	2197,520
febrero	526,400	618,961	507,500	591,500	255,500	0,000	2499,861
marzo	541,100	674,541	518,000	532,000	218,652	0,000	2494,293
abril	515,200	599,505	518,000	614,600	245,000	98,819	2492,305
mayo	491,400	612,500	525,000	619,500	0,000	206,500	2248,400
junio	541,058	640,199	603,439	686,000	269,500	262,500	2740,196
julio	516,600	637,000	577,500	682,500	279,349	220,500	2692,949
agosto	473,900	654,500	584,500	640,500	256,900	157,500	2610,300
septiembre	487,200	633,500	525,000	697,200	258,510	196,000	2601,410
octubre	487,900	654,500	562,450	626,500	300,118	206,500	2631,468
noviembre	535,420	582,470	484,050	567,000	284,900	220,500	2453,840
diciembre	512,645	649,723	445,830	590,373	296,380	262,255	2494,951
2010							
enero	539,854	722,964	464,779	632,233	227,546	273,861	2587,375
febrero	610,792	762,206	514,850	910,000	274,239	353,080	3072,067
marzo	597,510	836,063	598,500	938,000	0,000	357,476	2970,072
abril	585,830	774,445	560,896	885,500	325,500	329,000	3132,171
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

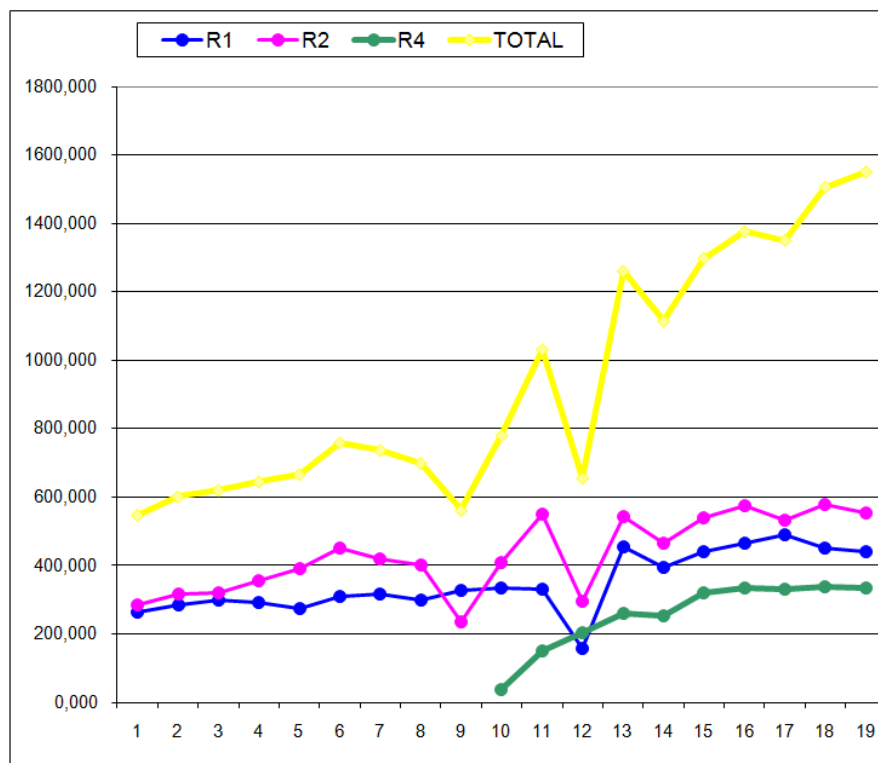




REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

SUPREMAS 2006 Y 2007							
	R1	R2	R3	R4	TOTAL		
2006	marzo	261,891	285,814			547,705	
	abril	284,585	317,212			601,797	
	mayo	298,743	321,783			620,526	
	junio	290,311	355,180			645,491	
	julio	275,100	391,601			666,701	
	agosto	308,508	450,730			759,238	
	septiembre	317,811	419,468			737,279	
	octubre	299,110	400,575			699,685	
	noviembre	327,600	234,724			562,324	
	diciembre	333,974	408,891		37,800	780,665	
	2007	enero	330,610	551,159		149,310	1031,079
		febrero	157,780	293,580		204,400	655,760
marzo		454,790	544,156		261,471	1260,417	
abril		394,450	466,508		253,330	1114,288	
mayo		441,490	537,845		318,500	1297,835	
junio		465,500	574,998		335,790	1376,288	
julio		488,250	531,535		331,044	1350,829	
agosto		451,220	576,678	141,610	336,490	1505,998	
septiembre		438,900	555,051	224,000	332,500	1550,451	



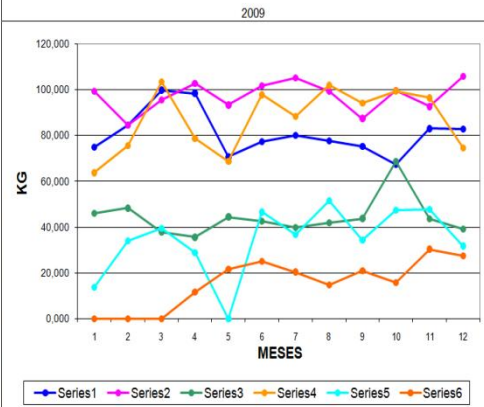
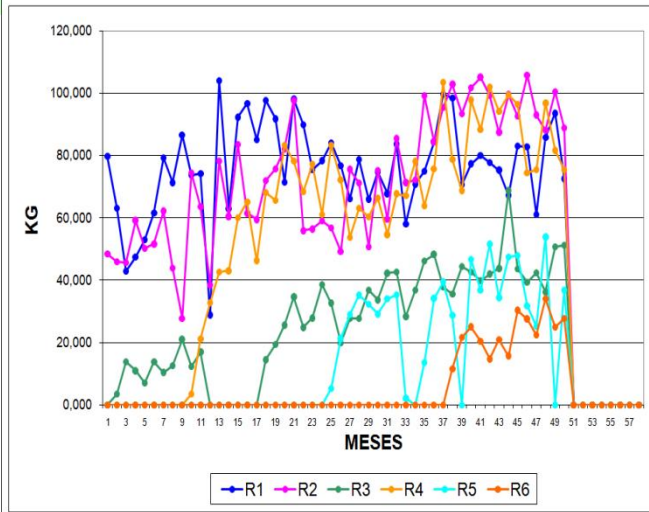


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG BIFE MUSLO

	REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
	kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006						
marzo	79,895	48,370	0,000	0,000	0,000	0,000
abril	63,140	45,990	3,570	0,000	0,000	0,000
mayo	42,910	45,605	13,790	0,000	0,000	0,000
junio	47,390	59,150	10,955	0,000	0,000	0,000
julio	52,955	50,260	7,000	0,000	0,000	0,000
agosto	61,635	51,625	13,860	0,000	0,000	0,000
septiembre	79,275	62,195	10,430	0,000	0,000	0,000
octubre	71,330	43,820	12,600	0,000	0,000	0,000
noviembre	86,492	27,720	21,025	0,000	0,000	0,000
diciembre	73,675	74,480	12,327	3,570	0,000	0,000
2007						
enero	74,130	63,560	16,975	21,140	0,000	0,000
febrero	28,840	38,500	0,000	32,865	0,000	0,000
marzo	104,020	78,260	0,000	42,700	0,000	0,000
abril	63,000	60,410	0,000	43,050	0,000	0,000
mayo	92,260	83,580	0,000	60,130	0,000	0,000
junio	96,719	61,460	0,000	65,128	0,000	0,000
julio	84,980	59,465	0,000	46,270	0,000	0,000
agosto	97,822	71,960	14,504	68,138	0,000	0,000
septiembre	91,770	75,740	19,390	65,660	0,000	0,000
octubre	71,369	82,194	25,617	83,230	0,000	0,000
noviembre	98,070	97,699	34,678	78,260	0,000	0,000
diciembre	89,810	55,899	24,850	68,338	0,000	0,000
2008						
enero	75,506	56,438	27,878	77,154	0,000	0,000
febrero	78,330	59,042	38,570	61,012	0,000	0,000
marzo	83,990	56,840	32,620	83,318	5,320	0,000
abril	76,720	49,140	19,950	72,100	21,333	0,000
mayo	66,080	75,551	27,650	53,690	28,994	0,000
junio	78,750	71,120	27,685	63,140	35,210	0,000
julio	65,975	50,775	36,890	60,375	32,228	0,000
agosto	74,690	75,191	33,670	66,360	29,138	0,000
septiembre	67,760	59,500	42,280	54,670	34,044	0,000
octubre	83,650	85,400	42,700	67,732	35,280	0,000
noviembre	58,100	71,260	28,350	67,200	2,142	0,000
diciembre	70,819	72,132	36,810	78,120	0,000	0,000
2009						
enero	74,900	99,190	46,130	63,770	13,650	0,000
febrero	84,420	84,410	48,307	75,670	34,139	0,000
marzo	99,750	95,480	37,800	103,460	39,466	0,000
abril	98,420	102,830	35,630	78,680	28,812	11,620
mayo	70,630	93,310	44,450	68,740	0,000	21,735
junio	77,350	101,780	42,630	97,790	46,613	25,060
julio	80,010	105,105	39,830	88,340	36,806	20,440
agosto	77,700	99,295	41,965	101,920	51,611	14,770
septiembre	75,320	87,430	43,785	94,185	34,419	20,965
octubre	67,235	99,575	68,740	99,435	47,446	15,715
noviembre	83,020	92,610	43,575	96,390	47,873	30,380
diciembre	82,810	105,763	39,270	74,515	31,752	27,601
2010						
enero	61,054	92,995	42,375	75,530	25,179	22,432
febrero	85,890	88,165	36,225	96,807	53,872	33,985
marzo	93,520	100,380	50,785	81,655	0,000	25,008
abril	72,590	88,795	51,275	75,425	36,883	27,790
mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
TOTAL	3816	2319	713	1372	752	298
PROM	66	64	30	57	13	5



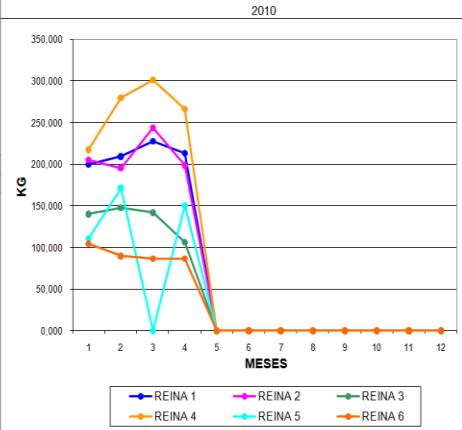
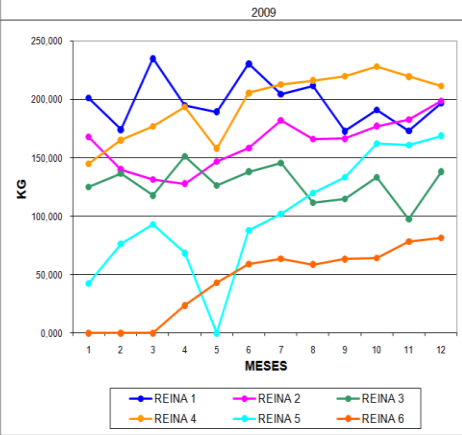
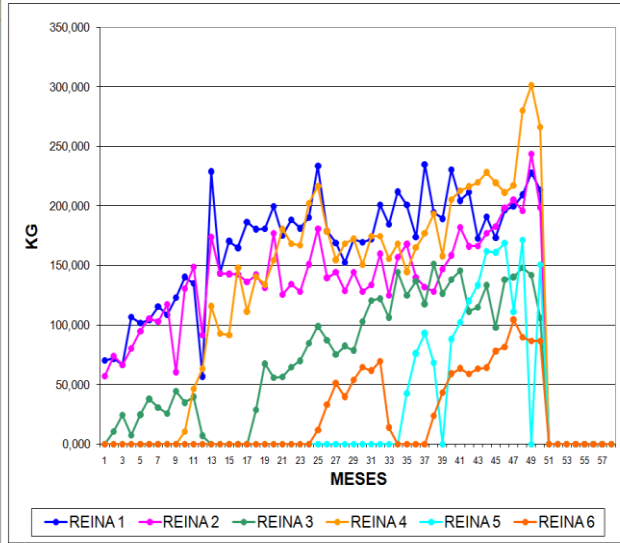


REINA ALBA

POLLOS DE CAMPO

KG BIFE DE PECHUGA

		REINA 1	REINA 2	REINA 3	REINA 4	REINA 5	REINA 6
		kg	kg	kg	kg	kg	kg
2006	marzo	70,420	56,980	0,000	0,000	0,000	0,000
	abril	71,820	74,025	10,640	0,000	0,000	0,000
	mayo	66,570	66,570	24,500	0,000	0,000	0,000
	junio	106,680	80,465	7,595	0,000	0,000	0,000
	julio	101,640	94,780	24,605	0,000	0,000	0,000
	agosto	104,283	105,525	37,891	0,000	0,000	0,000
	septiembre	115,465	102,767	30,835	0,000	0,000	0,000
	octubre	108,430	117,460	25,480	0,000	0,000	0,000
	noviembre	123,092	60,480	44,310	0,000	0,000	0,000
	diciembre	140,245	130,480	34,790	10,710	0,000	0,000
2007	enero	135,030	148,610	39,690	46,480	0,000	0,000
	febrero	56,770	91,420	7,070	63,385	0,000	0,000
	marzo	228,830	173,901	0,000	115,759	0,000	0,000
	abril	143,500	142,912	0,000	93,030	0,000	0,000
	mayo	170,380	142,800	0,000	91,420	0,000	0,000
	junio	164,850	142,380	0,000	148,190	0,000	0,000
	julio	186,253	136,010	0,000	111,370	0,000	0,000
	agosto	180,439	142,100	28,840	140,441	0,000	0,000
	septiembre	180,772	131,124	67,410	134,023	0,000	0,000
	octubre	199,500	176,873	56,790	154,560	0,000	0,000
	noviembre	175,000	125,619	56,490	180,530	0,000	0,000
	diciembre	188,493	134,190	64,421	168,077	0,000	0,000
2008	enero	181,125	127,974	70,007	166,880	0,000	0,000
	febrero	190,260	151,008	84,490	202,300	0,000	0,000
	marzo	233,394	181,006	98,840	216,633	0,000	11,690
	abril	179,060	139,650	87,010	178,640	0,000	33,145
	mayo	169,050	144,200	75,180	154,770	0,000	51,041
	junio	152,653	128,608	82,390	168,210	0,000	39,736
	julio	171,864	144,361	78,617	172,340	0,000	54,047
	agosto	169,491	127,960	102,760	150,528	0,000	64,771
	septiembre	171,822	133,560	120,400	174,524	0,000	61,719
	octubre	201,019	159,740	122,080	174,440	0,000	69,472
	noviembre	184,380	124,810	106,260	155,470	0,000	13,990
	diciembre	211,960	156,898	144,480	168,417	0,000	0,000
2009	enero	201,100	167,846	124,950	144,704	42,704	0,000
	febrero	174,090	140,070	136,700	165,155	76,237	0,000
	marzo	234,850	131,600	117,740	177,058	93,142	0,000
	abril	194,824	127,890	151,200	193,550	68,502	23,660
	mayo	189,319	147,000	126,455	157,920	0,000	43,295
	junio	230,370	158,491	138,079	205,450	88,137	59,150
	julio	204,400	182,210	145,740	212,639	102,186	63,560
	agosto	211,750	166,103	111,475	216,230	120,106	58,730
	septiembre	172,795	166,425	114,695	219,961	133,462	63,315
	octubre	190,855	177,170	133,350	228,200	161,966	64,211
	noviembre	173,079	182,861	97,689	219,520	160,958	78,145
	diciembre	196,658	198,510	138,145	211,267	168,833	81,690
2010	enero	199,920	204,943	140,196	217,382	111,083	104,451
	febrero	209,304	195,710	148,015	280,035	171,528	89,894
	marzo	227,675	243,670	141,925	301,140	0,000	86,681
	abril	213,448	198,611	106,225	266,280	150,493	86,765
	mayo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	junio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	julio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	agosto	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	septiembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	octubre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	noviembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	diciembre	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	TOTAL	8459	7086	3805	6958	1649	1303
	PROM	146	122	66	120	28	22



Fuente: documentos internos de Reina Alba



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camisaza, E.; Guerrero, M. y De Dios, R. (1997). *Planificación Estratégica: metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*. Buenos Aires.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard)* (2° ed.). España: Gestión 2000.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración:Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing, la edición del milenio*. México: Pearson Education.
- Ortiz de Zárate, A. (1996). *Manual de Franquicia*. Madrid: Selina Olmedo.
- Otaño, M. C.; Millares, P; Lamelas, K. y Mair, G. (2010). Carnes [Versión electrónica], *Alimentos Argentinos*, (48), 30-32.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8° ed.). México: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (1999). *El plan de marketing en la práctica* (4° ed.). México: Esic.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. México: Esic.
- Saxton, J. (2003). Argentina's economic crisis: causes and cures. *Joint Economic Committee*. Recuperado de http://jec.senate.gov/republicans/public/?a=Files.Serve&File_id=5fbf2f91-6cdf-4e70-8ff2-620ba901fc4c
- Thompson A. A. y Strickland III, A. J. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, conceptos, casos y lecturas*. Edición especial en español. México: McGraw-Hill.
- Thompson A. A. y Strickland III, A. J. (2004). *Administración Estratégica, textos y casos* (13° ed.). México: McGraw-Hill.

- Zikmund, W. G. (1998). *Investigación de mercados*. (6° ed.). México: Prentice Hall.

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Mauri Romina Elizabeth
E-mail:	la_ro_mauri@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Administración de Empresas

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	UNA MIRADA PROACTIVA:EXPANSIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LAS REINAS
Título del TFG en inglés	A PROACTIVE GLANCE: EXPANSION AND POSITIONING OF "LAS REINAS"
Integrantes de la CAE	Carla Grasso Marcos Alladio
Fecha de último coloquio con la CAE	02 de agosto de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	TFG en PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis (marcar con una cruz lo que corresponda).

Publicación electrónica: Inmediata

Después de..... mes(es)

Firma del alumno

