



**UNAP**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA  
ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS:**

***“ANÁLISIS DE LA  
COMERCIALIZACIÓN DEL POLLO  
EN LA CIUDAD DE IQUITOS,  
PERIODO 2015”***

**Presentado por:**

**Leopoldo Javier Paredes Panduro**

**Javier Arturo Pereira Reátegui**

**Asesor:**

**Dr. Martín Pinedo Manzur**

**IQUITOS – PERÚ**

**2015**

Tesis sustentada ante el Jurado Evaluador y Dictaminador, conformado por los siguientes profesionales:

---

Dr. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez  
Presidente

---

Mgr. Jesús Hermes Ramírez Enrique  
Miembro

---

Mgr. Manuel Ignacio Núñez Horna  
Miembro

Siendo Asesor de la Tesis:

---

Dr. Freddy Martín Pinedo Manzur  
Asesor

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
Introducción.....	01
I. Capítulo I: Plan de Investigación.....	02
1.1. Identificación y Formulación del Problema.....	02
1.1.1. Problema General.....	02
1.1.2. Problemas Específicos.....	03
1.2. Justificación de la Investigación.....	03
1.3. Objetivos.....	04
1.3.1. Objetivo General.....	04
1.3.2. Objetivos Específicos.....	04
1.4. Hipótesis.....	04
1.4.1. Hipótesis General.....	04
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	04
1.5. Variables.....	05
1.6. Indicadores e Índices.....	05
II. Capítulo II: Marco de la Investigación.....	06
2.1. Antecedentes.....	06
2.2. Marco Teórico.....	17
2.3. Marco Legal.....	29
2.4. Marco Conceptual.....	30
III. Capítulo III: Marco Metodológico.....	33
3.1. Tipo de Investigación.....	33
3.2. Diseño de la Investigación.....	33
3.3. Población y Muestra.....	33
3.4. Procedimiento, Técnica e Instrumento de Recolección de Datos....	34
3.5. Procesamiento de la Información.....	35
IV. Capítulo IV: Resultados de la Investigación.....	36
4.1. Productores.....	36
4.2. Avícolas Mayoristas.....	40
4.3. Avícolas Minoristas.....	43

4.4. Supermercados o Minimarkets.....	47
4.5. Pollerías (Pollo a la Brasa).....	49
V. Capítulo V: Validación de Hipótesis.....	51
5.1. Hipótesis General.....	51
5.2. Hipótesis Específicas.....	52
VI. Capítulo VI: Conclusiones.....	60
VII. Capítulo VII: Recomendaciones.....	62
VIII. Capítulo VIII: Bibliografía.....	63

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 01: Precio por Kg. de Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Productor, Octubre 2015.....	37
Cuadro N° 02: Peso del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Productor, Octubre 2015.....	38
Cuadro N° 03: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Productor, Octubre 2015.....	39
Cuadro N° 04: Precio por Kg. de Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Avícola Mayorista, Octubre 2015.....	40
Cuadro N° 05: Peso del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Avícola Mayorista, Octubre 2015.....	41
Cuadro N° 06: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Avícola Mayorista, Octubre 2015.....	42
Cuadro N° 07: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista del Mercado de Belén, Octubre 2015.....	43
Cuadro N° 08: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista del Mercado de Central, Octubre 2015.....	44
Cuadro N° 09: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista del Mercado Modelo, Octubre 2015.....	45
Cuadro N° 10: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista, Octubre 2015.....	47
Cuadro N° 11: Precio por Kg. del Pollo Crudo Entero a Nivel de Supermercado o Minimarket, Octubre 2015.....	48
Cuadro N° 12: Precio del Pollo Crudo o Seccionado a Nivel de Supermercado o Minimarket, Octubre 2015.....	49
Cuadro N° 13: Precio del Pollo a la Brasa a Nivel de Pollerías, Octubre 2015.....	50
Cuadro N° 14: Ubicación del Canal de Comercialización Mayorista de Pollo Parrillero, Octubre 2015.....	52
Cuadro N° 15: Ubicación del Canal de Comercialización Minorista de Pollo Parrillero, Octubre 2015.....	53
Cuadro N° 16: Precio por Unidad del Pollo Parrillero a Nivel de los Diferentes	

	Canales de Comercialización, Octubre 2015.....	54
Cuadro N° 17:	Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Pechugas) por Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	55
Cuadro N° 18:	Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Piernas) por Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	56
Cuadro N° 19:	Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Entrepiernas) por Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	57
Cuadro N° 20:	Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Alas) por Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 01: Precio por Kg. de Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Productor, Octubre 2015.....	37
Gráfico N° 02: Peso del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Productor, Octubre 2015.....	38
Gráfico N° 03: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Productor, Octubre 2015.....	39
Gráfico N° 04: Precio por Kg. de Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Avícola Mayorista, Octubre 2015.....	41
Gráfico N° 05: Peso del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Avícola Mayorista, Octubre 2015.....	42
Gráfico N° 06: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Avícola Mayorista, Octubre 2015.....	43
Gráfico N° 07: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista del Mercado de Belén, Octubre 2015.....	44
Gráfico N° 08: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista del Mercado de Central, Octubre 2015.....	45
Gráfico N° 09: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista del Mercado Modelo, Octubre 2015.....	46
Gráfico N° 10: Precio por Unidad del Pollo Parrillero Vivo o Crudo a Nivel de Minorista, Octubre 2015.....	47
Gráfico N° 11: Precio por Kg. del Pollo Crudo Entero a Nivel de Supermercado o Minimarket, Octubre 2015.....	48
Gráfico N° 12: Precio del Pollo Crudo o Seccionado a Nivel de Supermercado o Minimarket, Octubre 2015.....	49
Gráfico N° 13: Precio del Pollo a la Brasa a Nivel de Pollerías, Octubre 2015.....	50
Gráfico N° 14: Precio por Unidad del Pollo Parrillero a Nivel de los Diferentes Canales de Comercialización, Octubre 2015.....	55
Gráfico N° 15: Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Pechugas) por Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	56
Gráfico N° 16: Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Piernas) por	

	Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	57
Gráfico N° 17:	Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Entrepiernas) por Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	58
Gráfico N° 18:	Precio Comparativo del Pollo Entero y Seccionado (Alas) por Canal de Comercialización, Octubre 2015.....	59



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 01: Cadena de Comercialización del Pollo en la Ciudad de Iquitos, Octubre 2015.....	51

## INTRODUCCIÓN

Las ventas anuales de la industria avícola en el mercado peruano, sin considerar huevos, bordean los US\$ 2,580 millones, valorizadas a precios al productor en julio del 2014, según estimados del banco Scotiabank. Lima concentra el 52% de las ventas y provincias el 48% restante. Lo anterior está asociado al alto consumo per cápita de carne de pollo en el país, que en el 2013 alcanzó 39 kilogramos, siendo Lima el departamento con más alto consumo per cápita con 60 kilos anuales, de acuerdo a estimaciones del Departamento de Estudios Económicos del mismo banco liderados por Carlos Asmat.

El consumo per cápita de pollo en el Perú se encuentra entre los más altos en la región, después de Brasil (58 kilos) y Argentina (40 kilos), superando a Bolivia (35 kilos), Chile (32 kilos) y Colombia (23 kilos), consumos calculados en base a cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

En lo referente a canales de comercialización, en Lima Metropolitana la venta de carne de pollo se concentra en los mercados de abastos (77% del volumen de venta), seguida de la demanda de cadenas de pollerías (15%). El porcentaje restante se destina a supermercados, restaurantes, hoteles, etc.

En Iquitos, la situación es algo diferente pues la participación de los mercados de abastos sería mucho mayor que en Lima, situación de la que se ocupa la presente tesis.

La estructura de esta investigación se detalla en el Índice, mostrando total coherencia entre un capítulo y otro con la finalidad de demostrar la Hipótesis General planteada, así como las Hipótesis Específicas.

La investigación analiza los canales de comercialización de pollo en Iquitos, recogiendo información en cada uno de los eslabones. Luego, se estudian los datos y se validan las hipótesis para, posteriormente, arribar a las Conclusiones y Recomendaciones, en los respectivos capítulos que conforman la presente investigación.

## **CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **1.1.1. PROBLEMA GENERAL.**

El pollo constituye el principal alimento para los peruanos, llegando a representar el 53% del total de carnes consumidas, seguida del pescado (31%), vacuno (8%), porcino (6%) y ovino (2%), de acuerdo a lo publicado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Además, el consumo per cápita en el 2013 llegó a los 39 kilos, siendo Lima el departamento con mayor índice alcanzando los 60 kg.

La situación no es diferente en la ciudad de Iquitos. A pesar de existir una oferta importante de pescado que proviene de los ríos amazónicos y de las piscigranjas, los pobladores prefieren la carne de pollo.

El incremento de la demanda de pollo en Iquitos proviene del crecimiento poblacional debido al traslado de los pobladores ribereños a vivir en la ciudad; además, claro está de la tasa de crecimiento de la población (1.80%), según el INEI; superior a la tasa de 1.5% a nivel nacional.

Cuando se analiza el mercado de la producción y comercialización del producto avícola, se puede distinguir que ésta se encuentra fuertemente concentrada en una sola empresa, que se denomina “Don Pollo Loreto SAC.”, la que produce aproximadamente el 80% de la oferta de pollo (22, 000 pollos diarios). Sin embargo, existe una cadena de comercialización que hace que el precio se incremente sustancialmente al llegar al consumidor final. Por ejemplo, existen los mayoristas que abastecen a los minoristas, están los supermercados, las pollerías, etc., que hace que el precio se incremente en más del 100% respecto al precio de granja. Debido a esto, la empresa ha puesto puntos de venta en la ciudad con el propósito de obviar algunos eslabones en la cadena de comercialización, y colocar el producto a menor precio.

En tal sentido, el Problema General queda formulado de la siguiente manera:

¿Cómo se realiza la comercialización del pollo en la ciudad de Iquitos, en el periodo 2015?

### **1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1. ¿Qué canales de comercialización mayorista de pollo existe en la ciudad de Iquitos, en el periodo 2015?
2. ¿Cuáles son los canales minoristas en la comercialización de pollo, en el periodo 2015?
3. ¿En cuánto se incrementa el precio del pollo que se comercializa en los supermercados y minimarkets de Iquitos, en el periodo 2015?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La población peruana muestra una gran preferencia por el consumo de pollo, siendo el 53% del total de la población que manifiesta esta preferencia. La población de Iquitos no es ajena a esta tendencia, a pesar de tener acceso a otras fuentes de proteínas como es el pescado; recurso que se encuentra al alcance de las grandes mayorías gracias a los ríos que circundan la ciudad y a las piscigranjas existentes.

Sin embargo, el precio del pollo es superior al del pescado y otras carnes. Entonces, resulta conveniente analizar los costos de todo el proceso por el que pasa el producto, desde la producción en granja hasta llegar al consumidor final. Un análisis exhaustivo de la cadena da luces sobre los incrementos a que se ve afecto y por qué.

La presente tesis describe y analiza todos los eslabones de la cadena para determinar cómo se lleva a cabo los incrementos de precios cuando pasa de una mano a otra, y ver qué porcentaje del precio final corresponde a los costos de producción y qué a los de comercialización. Asimismo, una vez identificado los eslabones de la cadena, ver la posibilidad de abreviarlas para conseguir el producto a un precio menor. No esta demás mencionar que una sola empresa aglutina el 80% de la producción.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir la cadena de comercialización del pollo en la ciudad de Iquitos, en el periodo 2015.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los canales de comercialización mayorista de pollo que existe en la ciudad de Iquitos, en el periodo 2015.
2. Determinar los canales minoristas en la comercialización de pollo en la ciudad de Iquitos, en el periodo 2015.
3. Determinar el incremento del precio del pollo que se comercializa en los supermercados y minimarkets de Iquitos, en el periodo 2015.

### **1.4. HIPÓTESIS**

#### **1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La cadena de comercialización del pollo en Iquitos está constituida por: el productor, avícolas mayoristas, minoristas, supermercados y consumidor final, en el periodo 2015.

#### **1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. El canal de comercialización Mayorista está conformado por las avícolas mayoristas ubicadas alrededor y en los centros de abastos, en el periodo 2015.
2. El canal de comercialización Minorista de pollo se ubica en los puestos de venta de los mercados y avícolas de la ciudad de Iquitos, en el periodo 2015.
3. Los supermercados y minimarkets de la ciudad de Iquitos comercializan el pollo en forma seccionada, lo que hace que el precio se incremente notablemente, en el periodo 2015.

## 1.5. VARIABLES

### a) Variables Independientes (X)

X<sub>1</sub>: Productor.

X<sub>2</sub>: Avícola Mayorista.

X<sub>3</sub>: Minorista.

X<sub>4</sub>: Supermercado y Minimarket.

X<sub>5</sub>: Pollerías.

X<sub>6</sub>: Consumidor Final

### b) Variable Dependiente (Y)

Y: Precio del Pollo.

## 1.6. INDICADORES E ÍNDICES

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
<b>Independientes (X):</b>		
1. Productor	1. Precio en granja	➤ Alto ➤ Adecuado ➤ Bajo
1. Avícola Mayorista	2. Precio al por mayor	➤ Alto ➤ Adecuado ➤ Bajo
2. Minorista	3. Precio al por menor	➤ Alto ➤ Adecuado ➤ Bajo
3. Supermercado y Minimarket	4. Precio del pollo seccionado	➤ Alto. ➤ Adecuado ➤ Bajo
4. Pollerías	5. Precio del pollo a la brasa	➤ Alto ➤ Adecuado ➤ Bajo
5. Consumidor Final	6. Precio al consumidor final	➤ Alto ➤ Adecuado ➤ Bajo
<b>Dependientes (Y):</b>		
1. Precio del Pollo	1. Precio en los diferentes canales de comercialización	➤ Alto ➤ Adecuado ➤ Bajo

## CAPÍTULO II: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.1. ANTECEDENTES.

De acuerdo a lo señalado por **ASMAT DE LA CRUZ, Carlos (2014)** en el artículo publicado en el diario **GESTIÓN** del 25 de julio del 2014, que lleva por título *“El Pollo Representa el 53% del Consumo Total de Carnes en el Perú”*; el pollo es la carne preferida por los peruanos con el 53% del consumo total de carnes, seguida del pescado (31%), vacuno (8%), porcino (6%) y ovino (2%), cálculo efectuado en base a cifras de los Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) y de la Producción (Produce). Lo anterior está asociado al alto consumo per cápita de carne de pollo en el país, que en el 2013 alcanzó 39 kilogramos per cápita, siendo Lima el departamento con más alto consumo con 60 kilos anuales. Destacó que el consumo per cápita de pollo en el Perú se encuentra entre los más altos en la región, después de Brasil (58 kilos) y Argentina (40), superando a Bolivia (35), Chile (32) y Colombia (23), consumos calculados en base a cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

En lo referente a canales de comercialización, en Lima Metropolitana la venta de carne de pollo se concentra en los mercados de abastos (77% del volumen de venta), seguida de la demanda de cadenas de pollerías (15%). El porcentaje restante se destina a supermercados, restaurantes, hoteles, etc. En provincias se estima que la participación de los mercados de abastos sería mucho mayor que en Lima, según Apoyo Consultoría.

La producción avícola, que incluye la producción de pollos, gallinas, pavos y patos, llegó a registrar 1'202,614 TM durante el año 2013, 2.7% más respecto del año 2012, según estadísticas del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). La especie pollo representa un poco más del 90% de la población de estas aves. Si bien este crecimiento es menor respecto al crecimiento promedio registrado en los últimos cinco años (+7%), la producción avícola volvió a marcar un record histórico durante el 2013. La costa concentra el 93% de la producción nacional, y la mayoría de granjas se manejan de forma empresarial con un sistema de producción intensivo.

En la sierra y selva predominan los sistemas de producción a escala familiar. Las principales zonas productoras en el 2013 fueron Lima (53% del total nacional), La Libertad (18%), Arequipa (9%) e Ica (5%), según estadísticas del Minagri.

En esta misma línea, en el mercado existen un poco más de 60 empresas avícolas formales, de las cuales 12 serían grandes empresas y el resto estaría entre medianas y pequeñas empresas, según cifras de la Asociación Peruana de Avicultura (APA). Asimismo, se estima que el 30% de la producción local proviene de productores informales. Por otro lado, las seis principales empresas concentran un poco más del 60% de la oferta nacional. Así, entre las empresas más importantes en la producción de pollo durante el 2012 se encuentran: San Fernando(29% del total), Redondos (12%), Agropecuaria Chimú –compañía asociada a San Fernando- (7%), Santa Elena (5%), Avinka (4%), El Rocío (3.6%), entre otros, según Apoyo y Asociados.

En el trabajo de investigación de IPAE llevado a cabo por **PANDURO LÓPEZ, Lily** y **SCAVINO MESTANZA, Giancarlo (2014)**, que lleva por título *“Perfil de Marketing de la Empresa Don Pollo Loreto SAC”* mencionan que son varias las empresas que pertenecen al grupo, dedicándose algunas de ellas a la crianza de pollos de carne, gallinas reproductoras, gallinas de postura, cerdos y la industria de la construcción, contribuyendo de esta manera a la alimentación popular y la solución de los problemas de comunicación dotándoles de carreteras, especialmente en el interior del país. En el 2014 se instalaron modernas plantas para la elaboración de alimento balanceado en Picota e Iquitos, proyectando su capacidad para muchos años. Se realizaron las pruebas de funcionamiento y ya están en la etapa de producción con toda su capacidad instalada. Además también se están instalando galpones con temperatura controlada, garantizando una mayor y mejor producción en la crianza de aves. De igual manera las plantas de recepción, lavado, secado y almacenamiento de maíz en Picota e Iquitos y la planta de almacenamiento de maíz en Tarapoto. En la granja de cerdos se instalaron galpones automatizados y cuentan con pisos de rejillas plásticas importadas de Europa. Toda esta implementación, se llevó a cabo de acuerdo a los últimos avances de la tecnología en lo que a crianza se refiere. El manejo de los residuos sólidos y líquidos provenientes de la granja se



ejecutan mediante lagunas de oxidación que después de cumplir su proceso, se emplearán, por un lado para abono y por otro lado para regar terrenos de cultivo.

También se está instalando en Lamas, una moderna planta para procesar el excremento de gallinas y producir abono para fertilizar los terrenos de cultivo. Este próximo año se inaugurará esta moderna Fábrica.

Actualmente DON POLLO es una organización orientada a potenciar el desarrollo de su gente, cree en el desarrollo sostenible y tiene como principio la responsabilidad social empresarial. La búsqueda e identificación permanente de nuevos talentos, el trabajo en equipo, el liderazgo, el respeto por el medio ambiente y la pasión por la tecnología de punta constituyen para la organización valores empresariales inalienables. El 27 de noviembre cumplió 32 años. Actualmente, cuenta con más de 1,500 colaboradores y una facturación mensual más de 15'000,000.00 a nivel del GRUPO.

**MÁLAGA, Alberto y CRUZ, Javier (2013)**, en el estudio *“Procesamiento Avícola Peruano: el Reto de Cambiar Para Ganar”*, señalan que es una paradoja que siendo el Perú uno de los países con mayor consumo per cápita de carne de pollo en este continente, sea también uno de los que menos desarrollo tecnológico ha alcanzado en lo referente a procesamiento avícola. Muchos productores consideran aún que el status quo de un pollo “fresco”, que satisfaga las preferencias del ama de casa peruana, es la mejor estrategia para frenar la presunta invasión de pollo brasilero o cuartos traseros americanos que afectarían notoriamente el sector avícola nacional. Lo contradictorio de esta posición es que siendo los avicultores nacionales rigurosos en sus procesos de calidad y bioseguridad, para ofrecer el mejor producto posible al consumidor, permitan que sea el proceso final (el beneficio en cualesquier matadero o mercado tradicional), un foco latente de contaminación que va en desmedro de su esforzado proceso productivo.

El progreso económico alcanzado en los últimos quinquenios viene cambiando aceleradamente los hábitos de consumo y estilos de vida de nuestra población haciéndose notorios en las exigencias permanentes de productos con mayor calidad que ofrezcan a la vez seguridad e inocuidad. La idea del pollo calentito de mercado

pareciera se empieza a enfriar entre las preferencias del ama de casa moderna y en este artículo abordaremos algunas razones de este cambio en la percepción, así como las ventajas que ofrecen los sistemas de procesamiento avícola usados en otros países de la región.

Perú ocupa el último lugar de Sudamérica en el desarrollo e inversión en plantas de procesamiento avícola. La mayor parte de los países benefician casi el 100% de su producción aviar a través de canales autorizados que cumplen exigentes normativas que aseguran el control y fiscalización de procesos cuyo objetivo es llevar a los mercados productos de calidad, inocuos y saludables para la población. Aun cuando no hay estadísticas oficiales al respecto, los especialistas calculan que el porcentaje de aves beneficiadas en plantas de procesamiento formales en Perú sólo llegaría al 25% ó 30% en el mejor de los casos. Cifras que reflejan el poco avance que ha tenido la industria en este aspecto.

Una de las empresas líderes a nivel mundial en desarrollo de plantas de procesamiento, el sector tiene que empezar a actuar pues los países vecinos con los que se estrechan cada vez más las relaciones comerciales, están sacando amplia ventaja. Brasil, Argentina, Chile, Uruguay y Colombia son países que benefician casi el 100% de su producción a través de plantas de procesamiento formales. En el caso de Venezuela, los últimos ocho años se ha crecido mucho en este aspecto llegando a calcularse que cerca del 95% de su producción es beneficiada en plantas de procesamiento. Ecuador está cerca del 90% y Bolivia con más del 70%. El problema radica no sólo en los aspectos de salubridad e inocuidad de la carne de pollo que llega a las mesas de las familias peruanas, sino sobre todo en la pérdida de competitividad que podría pasarnos factura en el mediano plazo cuando los tratados comerciales nos obliguen a competir no sólo con el pollo brasilero sino también con el colombiano, ecuatoriano, chileno u de cualquier otro país que quiera ingresar al país.

Para nadie es un secreto que el seguir beneficiando pollos en mataderos clandestinos de condiciones insalubres y sin supervisión o fiscalización sanitaria alguna, pone en serio riesgo la salud de los consumidores. En países como Argentina, Brasil, Chile y

Colombia un productor avícola no se atrevería a beneficiar sus animales en un camal informal pues la normatividad es tan rigurosa que si las autoridades detectan una infracción de este tipo cierran el establecimiento así como la granja desde donde salieron las aves. En el Perú hay normatividad al respecto pero se hace muy poco por exigir el cumplimiento de la misma, sin embargo se cree que eso está empezando a cambiar.

Al respecto Raúl Zegarra, Asesor de la Jefatura del Senasa, coincide en que se percibe un cambio de actitud sobre todo entre los responsables de plantas que recién empiezan. El argumento que siempre se escucha durante las inspecciones es que siempre lo han hecho así, que es su sustento familiar y que adecuar sus operaciones según la normatividad sale muy caro poniendo en peligro su trabajo. Es un tema cultural y de costumbres pero el reto es hacerles entender el valor de la inocuidad. La idea central es que no se puede priorizar la rentabilidad de un negocio a costa de la salud del consumidor.

Desde hace algunos años cuando Perú inició sus primeras negociaciones para los acuerdos de sus Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos y con Chile se decía que estos acuerdos ponían en grave riesgo la industria avícola pero que la preferencia del consumidor peruano por el pollo fresco iba a salvaguardar la continuidad del sector. Algo similar se escuchaba decir a gente relacionada con el sector a propósito de la culminación de la carretera Transoceánica que conecta al Perú con el Brasil. Sin embargo, es responsable preguntarse ¿si esta condición “beneficiosa” para el avicultor peruano es posible mantenerla en el mediano y largo plazo?...las señales del mercado parecerían indicar que la respuesta es no.

Implementar una planta de procesamiento avícola no es una inversión ligera, por el contrario implica un esfuerzo del productor por incorporar procesos que permitan estandarizar sus producciones de acuerdo a los requerimientos del mercado. La disyuntiva de muchos avicultores nacionales, para decidirse a realizar una fuerte inversión en una planta de procesamiento moderna, es saber si habrá mercado para su producto en un país que todavía prefiere mayoritariamente el pollo “fresco”. Se dice “todavía” porque, a decir de Rolando Arellano, especialista en investigación de

mercado, a medida que suben los niveles de vida de la población se incrementan también las exigencias de los consumidores hacia la calidad de los productos que compra. Una empresa que no sigue los cambios del mercado va a tener problemas y es claro que el mercado peruano está cambiando”.

El caso de Rico Pollo en Arequipa, es un ejemplo de éxito comercial tanto por el valor de marca que tiene la empresa en el sur del país como por la estrategia que implementó hace algunos años. Sus directivos construyeron una moderna planta de procesamiento para competir en igualdad de condiciones ante las pretensiones de una reconocida empresa chilena que buscaba comercializar sus productos al sur del país. La estrategia ganadora de Rico Pollo fue trabajar producciones mixtas; es decir destinar un 70% de su producción a los mercados tradicionales y un 30% de productos procesados. Hoy, con el valor de marca alcanzado, la ecuación se ha invertido pues casi el 70% de su producción es pollo procesado mientras que sólo el 30% se entrega vivo al mercado, cifra que se reducirá en los próximos años.

De acuerdo a la experiencia haber implementado un sistema automático de procesado de mollejas, ha significado hacer fluido el proceso de beneficio. En el pasado, la acumulación de mollejas por cortar y pelar era bastante alta, a tal punto que el proceso terminaba y el procesado manual de mollejas continuaba unas dos horas más. Hoy prácticamente todo se realiza en simultáneo, el proceso de producción significa una reducción importante en el tiempo y 4 personas menos en dicha área, que hoy están destinadas a otro tipo de labores dentro de la planta.

Los restaurantes son un sector de mercado creciente y lleno de potencialidades, hacia el cual no se han dirigido estrategias de posicionamiento de productos avícolas salvo algunas cadenas de comidas rápidas. Los restaurantes se han convertido en un mercado importante que busca productos con valor agregado, que tenga garantía de seguridad y salubridad. Los próximos años serán cruciales para muchos avicultores medianos y pequeños. La tecnología de procesamiento no es para avicultores de pequeñas producciones pues podría resultar costosa a un avicultor que cría menos de 100 mil pollos semanales.

Lo ideal es que se produzca un fenómeno que ha tenido éxito en otros países y que son las pequeñas sociedades entre 4 ó 5 productores pequeños para invertir en su propia planta de procesamiento, creando marcas propias y posicionando sus productos entre clientes potenciales. Cuando un avicultor mediano decide iniciar un proyecto se recomienda máquinas de procesamiento de 2 mil pollos por hora, pues estas le va a permitir competir con rentabilidad; pero es importantísimo que estas máquinas sean adaptables a mayores producciones para cuando la empresa crezca en volumen y producción. Es bueno decir que este punto es crucial antes de tomar una decisión porque cuando se invierte en plantas de procesamiento se hace apostando por un crecimiento del negocio avícola a futuro. Hay equipos diseñados para procesamiento de 1000 aves por hora pero a la larga estos resultan más costosos pues no son modulares y entonces cuando la empresa crece se ve obligada a volver a invertir en maquinaria que le permita procesar sus aves a la velocidad que demanda. Cuando una máquina es modular puede ser ampliada desde 2000 hasta 10,000 mil pollos por hora según la empresa crea conveniente.

Es también una posibilidad de negocio para aquellas empresas que sin tener un negocio avícola establecido invierten en la implementación de una planta de beneficio o camal formalizado dando servicio a terceros garantizando inocuidad en cada uno de los procesos desde la recepción de las aves hasta la salida del producto final. Otro aspecto a considerar que puede ser positivo en un mercado de precios tan cambiantes como los existentes en el sector avícola peruano, es que el procesamiento permite un adecuado manejo de la cadena de frío posibilitando a los productores nacionales direccionar la salida al mercado de sus productos cuando los precios ofrecen mayor rentabilidad, evitando las épocas de precios bajos.

Es compromiso de todos el comenzar a trabajar en el desarrollo de la industria avícola siendo competitivos, no sólo en los aspectos de producción donde se tiene logros importantes, sino también comprometerse porque esta calidad llegue intacta a la mesa de los consumidores con productos inocuos, sanos y bien presentados. La actitud pasiva de confiar la sostenibilidad del negocio en las costumbres, preferencias o percepciones del mercado, pasará inexorablemente factura en un futuro no muy lejano si no empezamos a posicionar el negocio avícola como una marca que

represente calidad, higiene y valor agregado que el consumidor peruano exigirá en los productos derivados del pollo.

Por otro lado, el diario **GESTIÓN (2013)** publicó el artículo “*Las Cadenas de Pollerías más Grandes del Perú*”, precisando que el mercado de pollos a la brasa estuvo movido en el 2013 con el ingreso de dos poderosos jugadores: Don Belisario y Pollo Stop. El primero ya le declaró la guerra a tres de las cadenas de pollerías más grandes del país.

El término ‘*Pollodependencia*’ no existe en el diccionario pero es válido para hablar sobre el Perú, sobre los peruanos y su apetito voraz por el pollo a la brasa. ¿La razón? Más de 13 millones de raciones de este popular platillo son consumidas cada mes a escala nacional, según Miguel Castillo, gerente general de Las Canastas, la cuarta cadena de pollerías más grande del país.

Este empresario afirma que los peruanos son “pollodependientes”, y eso es algo que no pasa desapercibido para ningún inversionista con algo de criterio sobre el valor de la oportunidad. Efectivamente, si uno hace cuentas, queda claro que hay demanda suficiente para poner una pollería y esperar que los clientes se entreguen a sus culposos placeres. Pero no es tan fácil, no se trata solo de encontrar la receta perfecta, y a veces ni hace falta. Ocurre que en el Perú existen 526 pollerías, de acuerdo con un estudio de MapCity, y detrás de muchas hay una historia particular en la que el sabor comparte protagonismo con la ubicación del local, la calidad del servicio, la decisión de crecer en el momento justo. Es la misma fórmula así se trate de un emprendedor que comenzó de la nada como Miguel Castillo o de un grupo poderoso como Intercorp, que espera sumó nueve locales de su pollería Don Belisario en el 2013, periodo en el que cierra su primer año de operaciones. ¿Qué animó a Intercorp a incursionar en este negocio? Además de la “pollodependencia”, el hecho de que las seis cadenas de pollerías más importantes del país facturan US\$300 millones al año conjuntamente, con alrededor de 230 locales; el 70% de ellos corresponden a las populares Norky’s (96) y Roky’s (80).

Daniel Tejada, presidente del subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) dijo que no es un secreto que Intercorp crezca geométricamente en el corto plazo, y que estará en condiciones de captar rápidamente parte de esa torta. ¿Qué harán las demás cadenas en ese contexto? ¿Cómo evitarán perder clientes? Ojo, no solo Don Belisario entra a la competencia, también lo hizo el grupo Raffo a través de Pollo Stop: en enero, Ernesto Raffo, uno de los líderes del grupo, adelantó que su meta es operar 15 locales para el 2017, anunciando que habrá guerra y unas se comerán a otras, coincidiendo con lo señalado por Alejandro Garro, gerente general de la consultora Promarket Perú y presidente del Club de la Franquicia. Al escucharlo, es inevitable imaginar a un grupo de glotones, cuchillos en mano, frente a un pollo a la brasa recién salido del horno.

Garro explica que Don Belisario le hace competencia directa a las cadenas Pardo's Chicken, Las Canastas y Caravana. Para él, Norky's y Roky's, las dos primeras del mercado, no son afectadas debido a que están posicionadas en los segmentos de menores recursos, C y D, con tal presencia que sería inútil competir con ellas. Por ejemplo, Roky's la tiene tan clara que ha lanzado una promoción que incluye la venta de octavos de pollo a la brasa por S/.16.90. El público al que apuntan Don Belisario y Pollo Stop pertenece al segmento aspiracional, la clase media de los sectores B y B+. Por ello, aclara, no es casualidad que Intercorp haya querido comprar a Pardo's y Las Canastas antes de desarrollar su propia pollería. Miguel Castillo confirma lo dicho por el ejecutivo de Promarket, en el sentido que Don Belisario va directo contra las demás. Ha logrado alquilar el local que del óvalo Higuiereta (Surco) y está buscando más plazas donde Las Canastas ya le haya calentado el mercado. Como Castillo está decidido a enfrentar a Intercorp, logró mudar el local de Las Canastas a la cuadra 39 de la avenida Benavides, también en Surco y a pocas cuadras de donde Don Belisario le quitó la plaza. El empresario sabe que debe reinventarse, hallar más alternativas que distingan a su cadena de pollerías de las otras, y lograr todo esto en menos de cinco años, antes de que Intercorp lo atosigue y lo obligue a vender.

“Intercorp ve su pollo como un ‘commodity’, lo venderá valiéndose de promociones cruzadas, a través de sus clústeres, juntando a Don Belisario con Bembos y Papa Johns algo como lo que acaba de hacer en San Miguel. La respuesta será

diferenciarse con un mejor servicio y con propuestas complementarias. Con ese objetivo, Las Canastas ha creado sus empanadas de pollo a la brasa y su chicha en galonera. En el 2012 vendió 12 mil empanadas. A la par, trabaja en un servicio ‘delivery’ con local propio. Considerando que atiende a 1,8 millones de comensales al año, no parece mala idea fidelizarlos. Invirtieron US\$300 mil por cada local nuevo. En el 2013 abrieron en San Borja, Ica, Juliaca y, espero, en Panamá. Para los próximos años piensan en Iquitos y Pucallpa y, luego, en Huancayo, Trujillo y Tacna. Las Canastas pretende crecer 27% en facturación este año, y en un quinquenio sumar 30 locales, lo suficiente para competir con un –para entonces– consolidado Don Belisario. En la otra vereda, los dueños de Pardo’s Chicken, la tercera cadena de pollerías más grande del Perú, también asimilan el ingreso de Don Belisario. Willy Wong, fundador y propietario del 30% de la marca, señala que tendrá a la nueva competencia a pocos metros de su local, en la cuadra siete de la avenida Benavides, lo cual no le preocupa que lleguen. Aquí, a inicios del 2000, entraron los Picasso con la versión citadina de La Granja Azul. Estuvieron al costado e invirtieron US\$1 millón y lo perdieron.

Wong, al igual que Castillo, estima que tendrá a Don Belisario cerca de varios de sus locales: en el cono norte, en Miraflores y La Molina. En Pardo’s saben a lo que se enfrentarán, y por ello trabajan en ampliar sus opciones. Es probable que se reactive la oferta de pollo crocante, y puede que se impulsen promociones para los clientes corporativos, los juegos para niños, y por qué no, incluir salas de reuniones. Arnold Wu, el presidente ejecutivo de la cadena, apunta que tendrán entre 32 y 34 pollerías hacia diciembre próximo, y que implementarán hasta nueve restaurantes de Planet Chicken. Planet es su propuesta de comida criolla más pollos a la brasa, alternativa extra para competir con Intercorp y el grupo Raffo. Pretenden crecer a un buen ritmo, tras 24 meses de estrenada la marca. El ejecutivo destaca que la mayor parte del crecimiento de su cadena se dará a escala nacional, donde cada local implica invertir US\$500 mil. Sin embargo, aclara que en Chile aumentarán posiciones. Reabrirán el Pardo’s en Santiago, remodelado, luego de tres meses de cierre. En Chile se está trabajando para añadir dos locales más este año”, refiere. La competencia llega con el crecimiento de la economía y porque el consumo mejora, impulsado por la presencia de los centros comerciales. Es bueno esto y les prepara para consolidar la



internacionalización. Daniel Tejada calcula que Intercorp ofreció hasta US\$20 millones por la compra de Las Canastas. Eso demuestra su poder. Aclara que Don Belisario tiene el conocimiento para ingresar al mercado con un riesgo bajo, debido a que lleva dos años preparándose. Por lo visto, fallará muy poco.

Como dato adicional, el 30% de las ventas de una pollería corresponde a su servicio “Delivery”. US\$ 300 millones de dólares facturan las 6 cadenas más grandes del país. Y, cinco veces por día es la rotación de una mesa de pollería cada fin de semana.

El reconocido investigador de mercado **ARELLANO, Rolando (2012)**, durante su disertación *“Amenazas y Oportunidades de los Cambios del Mercado Peruano en el Consumo de Productos Avícolas”* ofrecido el Congreso Peruano de Avicultura 2012, hizo hincapié en los cambios de hábitos que ha tenido el consumidor peruano en los últimos quince años. Explicó que la industria avícola tiene que empezar a desarrollar productos modernos que respondan a las necesidades de la nueva familia peruana cuyos integrantes buscan alimentos de preparación rápida pero de una altísima calidad. Agregó que si bien hay todavía preferencias por el pollo vivo del mercado tradicional en contraparte el pollo es percibido por los peruanos como un producto poco higiénico. La principal fortaleza del pollo peruano es su precio bajo pero esto podría no ser tan ventajoso pues los estudios demuestran que un producto con precio bajo tiene muchas amenazas. Entre los desafíos que deberá enfrentar el productor avícola nacional serán las importaciones, las cuales vendrán cada vez con mayor frecuencia producto de la globalización, además el productor avícola tendrá el reto de generar marcas que permitan al consumidor diferenciar productos de empresas particulares así como una marca global que identifique al pollo peruano. El consumidor moderno no prioriza el precio bajo sino le importa más la calidad y la garantía de que el pollo que está comprando es saludable, fresco y con una excelente cadena de conservación. Es un trabajo de largo aliento pero necesario para las empresas avícolas que apuestan por el crecimiento de sus negocios en las cambiantes condiciones del mercado.

Es fundamental trabajar en posicionamiento de marcas pues son numerosas las posibilidades de negocio que hay detrás del procesamiento de carne de pollo en sectores que aún no han sido desarrollados como restaurantes y cadenas de comida rápida. Aún mismo en los propios mercados se debe posicionar el pollo de marca.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

**WILLIAMSON, Oliver (1975)** en la *“Teoría de las Transacciones”*, lleva al campo de la distribución comercial el estudio sobre cómo se producen las transacciones entre empresas. La cuestión clave en este aspecto reside en el por qué una empresa no distribuye sus productos por sí misma y recurre al mercado para algunas transacciones. De ahí que la empresa se sitúe entre la externalización de la tarea o la integración de la misma.

El mercado incurre en costes de transacción, de forma que cuando se consideran excesivos por la empresa, el mercado queda sustituido por otras formas de gobierno alternativas. Se tiende a minimizar dichos costes mediante integración vertical y contractual. Los factores que influyen en la decisión de externalizar o integrar son:

- Los costes resultantes del funcionamiento del sistema económico:
  1. Costes ex – ante: búsqueda de información, costes de negociación, de control, etc.
  2. Costes ex – post: por mala adaptación de los contratos, costes de negociación para cambiar los acuerdos, etc.
- Contexto en que se desenvuelven las transacciones:
  1. La incertidumbre del entorno.
  2. La complejidad del entorno.
  3. Número de agentes, si hay muy pocos agentes especializados integramos, por que percibo mucho riesgo.

Esto conduce a racionalidad limitada y oportunismo. Esto supone asimetría de información entre las partes, dando lugar a la amenaza y riesgo de incurrir en mayores costes.

➤ Tipo de transacción:

1. Frecuencia de la transacción: si es alta no necesita control excesivo y existe especialización por lo que externalizamos.
2. La incertidumbre de la transacción.
3. Necesidad de activos específicos: si se necesitan muchos, se prefiere integrar.

En definitiva, dentro de estos factores se diferencia entre: aspectos comportamentales (racionalidad limitada y oportunismo) y aspectos de la transacción (especificidad de los activos, incertidumbre y frecuencia).

En cuanto al funcionamiento de la teoría de los costes de transacción, en una situación competitiva de buen funcionamiento del mercado, la empresa puede externalizar las transacciones a un coste inferior. Si por el contrario, aparecen disfuncionalidades, se puede justificar la integración a un coste menor. Esta disfuncionalidad se corresponde con la aparición de racionalidad limitada, oportunismo, incertidumbre y existencia de activos específicos implicados. La dicotomía integración versus externalización es matizable, ya que entre ambos extremos existe una gran variedad de fórmulas comerciales.

Para terminar, la teoría de los costes de transacción asume la no existencia de una estructura distributiva óptima, ya que la contingencia de los costes en que se incurre y los comportamientos de los miembros participantes van a condicionar cada situación particular.

**KOTLER, Philip (1995)** en la *“Teoría del Marketing Moderno”*, explica que el Marketing es mucho más que una simple función de negocios aislada: es una filosofía que guía a toda la organización. Entre los temas que aborda para explicar esta teoría, resaltan los siguientes: a) creación de valor para los clientes; b) cómo construir y administrar marcas poderosas para crear valor capital; c) medición y administración del rendimiento de la inversión en marketing; d) aprovechamiento de las nuevas tecnologías de marketing en la era digital; e) responsabilidad social del marketing en el mundo. Este elemento pedagógico reta a detenerse y meditar en las importantes coyunturas que se les presentan a lo largo del tiempo.

**STIGLER, Joseph (1951)** en la *“Teoría Microeconómica Clásica”*, realiza los primeros enfoques teóricos acerca de la realidad comercial de los canales de distribución precisando que tienen su origen en modelos económicos. Esta teoría se basa en trabajos analíticos tomados de la economía, de la teoría del aprendizaje, la estadística, la matemática, la psicología, la sociología y la psicología social y cognitiva. Su punto central son las funciones del proceso de distribución y no el propio canal de distribución. Aspectos como la longitud del canal, la intensidad de la distribución y la asignación de responsabilidades funcionales son analizados desde este enfoque basado fundamentalmente en la distribución física de los productos (Heide, 1994). Así, Rosenbloom (1991) define la estructura del canal de distribución simplemente como “el grupo de miembros entre los que se asignan las tareas de distribución”. Bucklin (1966) establece que los integrantes de un canal de distribución realizan diversas funciones de marketing para atender las demandas de producción. Con el objetivo de garantizar su continuidad en el futuro, los miembros del canal de distribución deben repartirse estas funciones tratando de lograr la eficiencia comercial. Por ello se buscará minimizar los costes de búsqueda de consumidores, del tiempo de espera o de almacenamiento (Stern et al., 1999). Profundizando en el trabajo de Bucklin (1966), el mismo establece cuatro determinantes de la estructura del canal, siempre con el objetivo de lograr la eficiencia económica de las funciones de distribución: a) Conveniencia espacial. Siempre que la localización del establecimiento incremente la satisfacción del consumidor final reduciendo los costes de búsqueda y transporte de los productos, la presencia de intermediarios favorecerá la reducción del coste total de distribución. b) Adecuación de la oferta a la demanda. El número de unidades adquiridas en cada transacción puede afectar al bienestar económico y empresarial del cliente. En la medida que el consumidor pueda acceder a tamaños reducidos de lotes de productos, disminuirán sus costes de mantenimiento y almacenamiento. c) Tiempo de entrega. Se define como “el periodo que deben esperar las empresas o los consumidores individuales entre el momento de la realización del pedido y la recepción de los artículos” (Stern et al., 1999). En gran medida, la conexión entre los productos del fabricante y las necesidades de los consumidores puede culminarse a partir de las actividades de los intermediarios. d) Amplitud y variedad de surtido. La presencia de intermediarios reduce el tiempo empleado en la búsqueda y selección de

los productos, añadiendo valor al consumidor mediante la disposición de ofertas de los diferentes fabricantes. En consecuencia, desde la teoría económica la estructura óptima del canal de distribución es la que minimiza los costes totales del sistema de distribución, tanto los comerciales como los del consumidor final (Bucklin y Carman, 1974). De esta manera un miembro del canal de distribución podría mejorar su posición competitiva asumiendo tan sólo aquellas funciones que puede desempeñar con mayor eficiencia. Sin embargo, esta especialización de actividades puede plantear problemas. Por un lado, las funciones y los flujos del canal de distribución se encuentran interrelacionados teniendo importantes repercusiones unas actividades sobre otras, de forma que la eficiencia económica en una determinada tarea puede incrementar el coste total del sistema de distribución (Vázquez y Trespalacios, 1997). Adicionalmente los modelos económicos no consideran los procesos de relaciones entre los miembros del canal de distribución, limitándose a analizar las interdependencias funcionales que existen entre los mismos (Heide, 1994).

**JENSEN y MECKLING (1976)** en la *“Teoría de la Agencia”* profundizan en el estudio del riesgo compartido entre individuos o grupos cuando las partes presentan diferentes actitudes hacia el riesgo. En su trabajo incluyen el denominado “problema de agencia”, que ocurre cuando las partes presentan diferentes objetivos y funciones a desempeñar. Desde sus orígenes en la economía de la información, la teoría de la agencia se ha desarrollado a través de dos líneas de investigación: la positivista y el modelo principal-agente (Jensen, 1983). Ambas perspectivas comparten fundamentalmente la unidad de análisis, que es el contrato entre el principal y el agente (Eisenhardt, 1989), aunque también existen diferencias sustanciales entre ambos enfoques. Por un lado, la teoría de la agencia positivista se centra en la identificación de situaciones donde es probable que exista un conflicto de intereses entre el principal y el agente y, a partir de él, definen la relación agencia como “un contrato bajo el cual una o más personas –el principal– encarga a otra persona –el agente– la realización de alguna tarea que incluye la delegación de la autoridad para la toma de alguna decisión”. Según Bergen, Dutta y Walker (1992) el contrato de agencia se define en función de las características de las partes y del hecho de que la incertidumbre del entorno y los costes de obtención de información hacen imposible

la completa vigilancia del agente por parte del principal, describiendo el mecanismo de gobierno que limite el comportamiento oportunista del agente (Eisenhardt, 1989).

Por su parte, la teoría principal–agente busca establecer una teoría general de la relación de agencia aplicable a cualquier tipo de intercambio. En su desarrollo utiliza un mayor grado de abstracción y modelización matemática que la teoría positivista, tratando de identificar el contrato más eficiente según las condiciones de la relación, como la incertidumbre de resultados, la asimetría de información, la aversión al riesgo o el conflicto de objetivos entre las partes (Eisenhardt, 1989). Por lo que respecta a los supuestos básicos de la teoría de la agencia, Eisenhardt (1989) recoge cuatro, basados en el interés propio, la información incompleta, el riesgo en la toma de decisiones y las influencias externas. Estas justificaciones acerca del comportamiento del principal y del agente en la relación son fuente de problemas de agencia. Básicamente existen dos tipos de problemas que afectan al principal (Arrow, 1985), pre–contractuales y post–contractuales<sup>14</sup>. Las diferencias entre ellas son las siguientes: 1) Los problemas pre–contractuales, derivados de la ausencia de información respecto al agente (Eisenhardt, 1989), surgen antes de que el principal decida ofrecer al agente un contrato para el desempeño de una actividad determinada. Según San Martín (2002) se pueden adoptar dos puntos de vista ante una situación de selección adversa: 1) asignación de recursos por parte del principal para la selección; y 2) auto–selección mediante el envío de señales por parte del agente<sup>15</sup>. Ambas alternativas pueden ayudar al principal en su elección del agente más adecuado. 2) Los problemas post–contractuales surgen una vez que el principal y el agente han establecido el intercambio. Se producen cuando el agente no realiza las acciones deseadas por el principal debido a un conflicto de intereses entre las partes, diferencias en las preferencias de riesgo o incertidumbre del entorno (Arrow, 1985). Ante esta situación, el principal deberá plantear los mecanismos de gobierno de la transacción –contratos– que limiten el comportamiento oportunista del agente (Jensen y Meckling, 1976). <sup>14</sup> En la literatura los problemas pre–contractuales han sido identificados como problemas de “selección adversa” (Arrow, 1985) o de “información oculta” (Bergen, Dutta y Walker, 1992), mientras que los problemas post–contractuales se refieren al “riesgo moral” (Arrow, 1985) o “acción oculta”

(Bergen, Dutta y Walker, 1992). 15 Una amplia revisión de la teoría de señales se recoge en el trabajo de Kirmani y Rao (2000).

Como respuesta a problemas de carácter post-contractual, desde la teoría de la agencia se han planteado dos sistemas para controlar los comportamientos oportunistas del agente: los contratos basados en comportamientos y los contratos basados en resultados o incentivos (Eisenhardt, 1985). En función de las características de cada situación, el enfoque de agencia se aplica para determinar la forma de control que mejor se adapta a la relación entre el principal y el agente. Eisenhardt (1989), en su amplio estudio acerca de las implicaciones de la teoría de la agencia, demuestra la aplicabilidad de un sistema de control basado en resultados o en comportamientos según las características de la relación entre el principal y el agente. Para ello realiza una amplia revisión de diferentes estudios empíricos que han tratado la relación de agencia desde el enfoque positivista o desde la teoría principal-agente. La figura 1.8 resume las principales conclusiones extraídas por Eisenhardt (1989) respecto a la utilización de la forma de control según diferentes aspectos de la relación, tales como la incertidumbre de resultados, la aversión al riesgo o los sistemas de información, todos ellos analizados bajo la perspectiva de la teoría principal-agente. Figura 1.8: Contratos basados en resultados vs. Contratos basados en comportamientos

Aspecto	Contratos basados en comportamientos	Contratos basados en resultados
Control	Programación de tareas	Alta
Medición de resultados	Baja	Alta
Relación	Conflicto de intereses	Bajo
Duración de la relación	Larga	Corta
Riesgo	Aversión al riesgo	Agente Principal
Incertidumbre de resultados	Alta	Baja

Fuente: Eisenhardt (1989) y Lassar y Kerr (1996).

En consecuencia, y para evitar un posible comportamiento oportunista del agente en la relación, será más adecuado utilizar un contrato de agencia basado en resultados siempre que exista un conflicto de intereses entre las partes, que el principal tenga aversión al riesgo y que sea posible la medición de los resultados obtenidos a partir de las actividades desempeñadas por el agente. De forma contraria, un contrato basado en comportamientos será más aplicable en tanto en cuanto el principal pueda

desarrollar sistemas de información, exista incertidumbre asociada a los resultados, el agente tenga aversión al riesgo, se programen las tareas a desarrollar por el agente y la duración de la relación sea más larga. La aplicabilidad de la teoría de la agencia a las relaciones de marketing se ha comprobado en diferentes líneas de investigación, como el diseño de contratos y estructuras de control y compensación de la fuerza de ventas, la coordinación y control del canal de distribución por parte del fabricante o el análisis de la información y las señales enviadas por el mercado (Bergen, Dutta y Walker, 1992; Celly y Frazier, 1996). Estas investigaciones destacan, como plantea Arrow (1985), que “la relación de agencia es un componente significativo de casi todos los intercambios”. De hecho la mayoría de canales de distribución de bienes y servicios utilizan intermediarios, ya sean mayoristas, detallistas o franquiciados, que actuarían como agentes del fabricante o franquiciador desde la perspectiva de la teoría de la agencia (Bergen, Dutta y Walker, 1992). Dentro de las investigaciones mencionadas anteriormente, la teoría de la agencia se ha utilizado con mayor concreción en la coordinación y control de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Como destacan Lassar y Kerr (1996), “las relaciones fabricante–distribuidor identifican el modelo principal–agente” y cumplen los requisitos establecidos por Eisenhardt (1989) para una correcta aplicación de la teoría de la agencia, puesto que ambas partes son interdependientes y cooperativas, aunque puedan perseguir objetivos diferentes y contradictorios. En intercambios comerciales entre fabricantes y distribuidores, los fabricantes deberán contactar con los distribuidores para hacer llegar sus productos al consumidor final, dependiendo así de las actividades desarrolladas por esos distribuidores. Por su parte, los distribuidores también dependen de los fabricantes para comercializar productos atractivos a precios competitivos y, en consecuencia, ambas partes perseguirán maximizar las ventas (Lassar y Kerr, 1996). Al delegar la función de distribución, los fabricantes asumen el riesgo de que los distribuidores busquen objetivos individuales que sean diferentes de sus propios intereses. Por ejemplo, el distribuidor podría favorecer la comercialización de productos competidores, realizar una incorrecta publicidad y promoción de los productos, no instruir adecuadamente a su personal de ventas acerca de las características del producto u ofrecer un servicio post-venta deficiente (Lassar y Kerr, 1996).



Por lo tanto, y al igual que plantea la teoría de la agencia, la forma de la relación entre fabricantes y distribuidores va a depender de los costes de impedir que los distribuidores se comporten de forma oportunista (García y Medina, 1998). La principal limitación asociada a la teoría de la agencia se refiere a su concepción “parcial” del intercambio, buscando su eficiencia desde la perspectiva del principal sobre la base de su dominio de la relación con el agente. Así lo recogen Bergen, Dutta y Walker (1992) al plantear que “un contrato de agencia eficiente generará el mejor resultado posible para el principal en función de una situación dada, en lugar de reportar utilidad mutua para ambas partes en la relación”. Tanto la teoría de la agencia como la de los costes de transacción se han utilizado ampliamente para explicar los intercambios comerciales entre miembros del canal de distribución. Ambas teorías comparten muchos de sus supuestos básicos, aunque también cabe destacar diferencias sustanciales en sus aplicaciones (Bergen, Dutta y Walker, 1992). Camarero (1998) recoge las principales similitudes y diferencias entre ambas teorías –ver figura 1.9–, haciendo especial incidencia en los mecanismos de gobierno propuestos por ambas aportaciones. La racionalidad limitada y el oportunismo de las partes del intercambio son supuestos compartidos por ambas teorías. Desde que estas cuestiones inherentes al comportamiento de los miembros se consideran “problemáticas” para la gestión de las relaciones, tanto la teoría de los costes de transacción como la teoría de la agencia proponen mecanismos de gobierno para su control. En esta línea las dos proponen mecanismos alternativos, como el mercado y las jerarquías en la teoría de los costes de transacción, que se asemejarían a los sistemas basados en comportamientos y resultados propuestos en la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989; Camarero, 1998). Por otro lado, en las dos teorías se recoge la necesidad de complementar los contratos incompletos con estructuras de gobierno para cubrir las contingencias no anticipadas. Las similitudes y diferencias entre la teoría de costes de transacción (TCT) y la teoría de la agencia (TA), analizan aspectos de eficiencia de las organizaciones, supuestos de comportamiento compartidos: racionalidad limitada y oportunismo, mecanismos de gobierno alternativos: a) Jerarquía (TCT) y contratos basados en comportamientos (TA); b) Mercado (TCT) y contratos basados en resultados (TA); c) Contratos incompletos y estructuras de gobierno para contingencias no anticipadas. Las diferencias radican en: a) TCT: transacción; b) TA: Contrato de gobierno de la relación principal-agente

Variables independientes propias: c) TCT: Activos específicos y negociación con un número pequeño de clientes; d) TA: Actitud hacia el riesgo, incertidumbre de resultados y sistemas de información Costes de transacción vs costes de agencia; e) TCT: Mayor importancia de los costes ex-post (incorrecta adopción de contratos, corrección de acuerdos, establecimiento de compromisos); f) TA: Mayor importancia de los costes ex-ante (búsqueda de información, puesta en marcha de la relación, control de la realización); g) Preocupación: • TCT: forma de la organización y la búsqueda del límite eficiente • TA: contrato entre las partes, sin búsqueda de límites óptimos Fuente: Adaptado de Camarero (1998). Por lo que respecta a sus diferencias, la más importante hace referencia a la unidad de análisis. La teoría de los costes de transacción se centra en la transacción y la teoría de la agencia utiliza como “piedra angular” el contrato entre el principal y el agente. Asimismo, y respecto a los costes definidos en ambas teorías, la perspectiva de los costes de transacción concede mayor importancia a costes derivados de la relación ex-post, como la incorrecta adopción de acuerdos y su posterior corrección, o a los originados por el establecimiento de compromisos entre las partes. Por el contrario, la teoría de la agencia dedica más esfuerzo a explicar los costes ex-ante o previos al contrato de agencia (Bergen, Dutta y Walker, 1992), como los de búsqueda de información, de puesta en marcha de la relación o de control y de supervisión de las actividades en la relación.

Según el postulado de la *“Teoría del Caos en la Cadena de Suministro”*, **NOMURA, Takayuki (2001)** señala que si la demanda es constante de parte del cliente, pero nadie conoce ese hecho y que además no haya comunicación entre los puntos de la cadena de suministro, esta particularidad de que no haya comunicación entre los puntos hace que este sistema se pueda tornar caótico. En un inicio se comienza a demandar el producto de manera constante, en un momento el minorista puede suponer que la demanda en algún punto va a subir por ende toma la decisión de aumentar un poco el pedido al mayorista, cuando le llega ese pedido al mayorista este lo puede entender como que también va a subir la demanda y sube su pedido un poco más al distribuidor y así sucesivamente hasta llegar a la fábrica. La decisión inicial del minorista de pensar que de pronto sube la demanda hace un efecto de amplificación de los pedidos y se ha eso se le suma que hay un lead time del producto y de la información de dos semanas esto va a tener un efecto

significativamente en el inventario. Cuando se simula esta situación se puede ver, que la cadena de suministro se inestabiliza y pasarán las semanas hasta que vuelva a quedar estable los inventarios en cero y los pedidos igual a lo que se demande. En la vida real hay un nivel de comunicación más amplio entre los puntos de la cadena de suministro, pero la demanda es variable, hay restricciones de capacidad y otros componentes que pueden hacer inestable y en algunos casos caóticos la cadena de suministro.

El primer paso para afrontar una cadena de suministro inestable, es reconocer y medir la inestabilidad de esta, posterior a eso se debe modelar la cadena con diferentes herramientas como puede ser la dinámica de sistemas, para poder identificar la fuente de la inestabilidad y buscar medidas correctivas.

En la *“Teoría de las Restricciones y la Cadena Logística”*, el autor **MOLINA PRINCE, Manuel Alfredo (2008)** propone una nueva forma de administrar las empresas, sin desconocer la importancia de enfoques anteriores y procurando en todo momento un reconocimiento de los conceptos más simples. Este planteamiento es evidentemente muy atractivo para los directivos en las organizaciones, considerando que sus postulados promueven un retorno hacia métricas financieras menos complejas que puedan ser entendidas por aquellas personas de la empresa ajenas a la función financiera. En su desarrollo la teoría de restricciones reconoce que el objetivo básico de una empresa es la generación de dinero, por lo que pondera la importancia del proceso de creación de riqueza para los accionistas y demás grupos de interés en la empresa. Sin lugar a dudas, una de las contribuciones más importantes de la teoría de restricciones es que define claramente que no es necesario utilizar el 100% de los recursos, puesto que sólo resulta deseable una utilización máxima de aquellos recursos con restricciones. Si un recurso no es considerado una restricción, no debe usarse más de lo que permitan los que tienen restricciones, ya que esto genera problemas para la empresa como inventarios, elevados niveles de costos y desperdicio en su más amplio significado. Si se observa detalladamente, las implicaciones financieras de la teoría de restricciones no van más allá de un simple agrupamiento de cuentas o categorías de costo. En todo caso, esto no le resta mérito, ya que ese nuevo agrupamiento permite visualizar mejor el desempeño de la empresa y sobre todo evita concentrar los esfuerzos en actividades en ocasiones infructuosas como los procesos de asignación de costos. Su premisa de no hacer “asignable” lo

“no asignable”, lejos de ser un agravio contra la técnica contable tradicional, es simplemente una invitación a enfocar los esfuerzos en el mejoramiento del desempeño y no en técnicas complejas y costosas que no necesariamente finalizan en buenos resultados (Manotas Duque, Manyoma Velásquez; 2002). De forma general se puede concluir que existe una relación causal que da el salto cualitativo y cuantitativo que pretenden otras filosofías de administración concentrando la atención en los puntos críticos que inhiben el alcance de “La Meta”.

En 1934, **VON STACKELBER**, Heinrich Freiherr dio a conocer un “*Modelo de Duopolio Dinámico*” en el cual las decisiones no se toman en forma simultánea sino secuencial. Su modelo enuncia el caso de dos empresas, las cuales deciden competir entre sí debido a las exigencias del mercado, por una cantidad demanda por los consumidores. En este tipo de competencia en duopolio (son dos empresas líderes que comparten un mismo producto) siempre se dará el caso que una de ellas tome la decisión anticipada de decidir primero cuando y cuanto producir, lo que significa que jugará primero; esta empresa es la que se conoce como “líder”. Por otro lado la empresa que decide después, es la que juega en segundo término y se conoce como “seguidora”, ella tiene que analizar la producción de “líder”, para ver cuánto va a producir. De todas formas la demanda total del mercado se repartirá entre ambas empresas, siendo una la mayor demanda abastecida por el “líder” y el resto conocido como “demanda residual” la que abastece el “seguidor”. Un ejemplo claro de este caso es la actitud comercial seguida por muchas empresas de automóviles, como por ejemplo Ford y Chrysler como seguidoras de General Motors en determinados momentos de la historia de esta industria, o el caso presentado por las empresas de autos norteamericanas contra la compañía Toyota. Este es un modelo de fácil y generalizada aplicación para muchas empresas, también puede orientarse a la competencia en cuanto a precios, según el modelo desarrollado por Bertrand.

Para desarrollar este tipo de competencia, se establecen una serie de supuestos, quedando de la siguiente manera: la empresa líder elige la cantidad  $q_L$  que producirá y la empresa seguidora, la cual luego de observar la producción  $q_L$  elige la cantidad  $q_S$ . Supóngase que la demanda de mercado es  $P = a - Q$ , pero se sabe que se está en un duopolio por lo tanto  $Q = q_L + q_S$ . Para obtener el equilibrio en competencia de

duopolio se utiliza la técnica backward induction (inducción hacia atrás), efectuándose primero la maximización del beneficio del “seguidor”, de esta forma se obtiene su regla de comportamiento que lleva a determinar la curva de reacción, la cual indica cuanto producirá el “seguidor” en función de cuanto produzca el líder (en cantidades); es decir, sabiendo cual es la demanda de mercado y cuanto abastece el líder, la empresa seguidora sabe cuánto debe producir según la porción de demanda que queda sin cubrir para con ello evitar pérdidas innecesarias y una sobre oferta. De lo anterior se puede señalar que  $BS = (a - qL - qS) \times qS - c \cdot qS$ , de esta manera se ha supuesto que el costo marginal es constante. Efectuando la derivada respecto a  $qS$ , se obtiene:  $dBs/dqs = a - qL - 2qs - c = 0$ . Despejando  $qs$  obtenemos la reacción del seguidor a una cantidad arbitraria fijada por el líder:  $qs = (a - qL - c)/2$

Esta ecuación de reacción es similar a la que mostró antes Cournot, pero con la diferencia que con este sistema la reacción del seguidor se basa en la acción del líder (cuanto más produzca el líder menos el seguidor y viceversa); mientras que antes era la mejor respuesta a una cantidad hipotética que será simultáneamente escogida por la otra empresa. El líder (y este es un supuesto fuerte) conoce la regla de decisión del seguidor, y debe tenerla en cuenta cuando decide cuanto producir, ya que ello impactará sobre la cantidad total a ser ofrecida al mercado, con la consecuente influencia en el precio. Entonces, se debe incorporar la curva de reacción del seguidor en la maximización de beneficios del líder, lo que se efectúa reemplazando la regla para  $qs$  obtenida arriba (\*) en la  $qs$  de la función de beneficios del líder.

Es importante no confundir la regla de conducta del seguidor con la cantidad óptima que ofrecerá el seguidor, la cual sólo puede ser obtenida luego de saber cuánto produce el líder. Este es un modelo de bienestar social, la solución propuesta por Stackelberg estaría entre las soluciones de Monopolio y Competencia Perfecta.

### **2.3. MARCO LEGAL.**

#### **a) CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ.**

En su artículo 65 se ocupa de la protección al consumidor, y señala expresamente que el Estado vela por la salud y salubridad de la población. Para ello, crea una serie de instituciones con tal propósito, declarándolas de prioridad.

#### **b) DECRETO LEGISLATIVO N° 716 – LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.**

Señala los derechos que tienen los consumidores y las obligaciones de los proveedores. Asimismo, define el papel de los agentes y la forma en que los proveedores deben colocar los bienes y servicios en el mercado, y la información que debe contener la etiqueta para que el consumidor actúe completamente informado.

#### **c) DECRETO LEGISLATIVO N° 1062 – LEY DE INOCUIDAD DE ALIMENTOS.**

Establece la inocuidad de alimentos es la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen o consuman, de acuerdo con el uso a que se destina. Señala además, que solo se pueden comercializar alimentos inocuos.

#### **d) DECRETO SUPREMO N° 029-2007-AG – REGLAMENTO DEL SISTEMA SANITARIO AVÍCOLA.**

Regula las acciones y medidas sanitarias impartidas por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, tendientes a la normalización, protección y fiscalización del sistema sanitario avícola, con la finalidad de preservar el buen estado de sanitario de las poblaciones avícolas, la calidad de sus productos y consecuentemente prevenir los riesgos en salud pública.

**e) LEY N° 29571- CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR.**

Tiene la finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses. Protege al consumidor que se encuentre directa o indirectamente expuesto o comprendido por una relación de consumo. El Estado protege la salud y seguridad de los consumidores a través de una normativa apropiada y actualizada, fomentando la participación de todos los estamentos públicos o privados. Para tal efecto, promueve el establecimiento de las normas reglamentarias para la producción y comercialización de productos y servicios y fiscaliza su cumplimiento a través de los organismos competentes. Con esta finalidad, impulsa y apoya el desarrollo de la normalización, a efectos de obtenerlos mejores estándares en beneficio y bienestar del consumidor.

#### **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

**a) Avicultura.**

Actividad relacionada con la cría y cuidado de las aves, así como también el desarrollo de su explotación comercial.

**b) Cadena de Comercialización.**

Conjunto de intermediarios que intervienen en la comercialización de un bien, desde el productor hasta el consumidor.

**c) Calidad.**

Término subjetivo que significa que el producto (bien o servicio) satisface las expectativas y necesidades del cliente, a un precio adecuado. Un producto libre de defectos; es decir, es hacer las cosas bien desde el inicio.

Filosofía empresarial y cultura organizacional concentrada en satisfacer y deleitar con un producto cero errores y cero defectos.

**d) Calidad Total.**

Filosofía empresarial y cultura organizacional concentrada en satisfacer y deleitar con un producto cero errores y cero defectos.

**e) Competencia.**

En economía, se dice que existe competencia cuando diferentes firmas privadas concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituye la demanda. La competencia, en cualquiera de sus formas, significa que las empresas rivalizan entre sí por la preferencia de los consumidores.

**f) Conductas de Competencia Desleal.**

Todo acto o conducta realizada por agentes económicos en el ejercicio de una actividad mercantil que sea contrario a los usos y prácticas honestas en materia comercial.

**g) Costo de Producción.**

Es el valor en términos monetarios en que se incurre para llevar a cabo la producción de bienes y servicios.

**h) Grado de Satisfacción.**

Sensación del usuario del servicio justicia, de ser atendido adecuadamente contemplando no solo el buen trato, sino también, la rapidez, oportunidad, celeridad, ética, moralidad y que sea escuchado cuando lo requiera.

**i) Mercado.**

Es la concreción del intercambio mercantil. Básicamente es una Disponibilidad se refiere a la habilidad de la comunidad de usuarios para acceder al sistema, someter nuevos trabajos, actualizar o alterar trabajos existentes o recoger los resultados de trabajos previos. Si un usuario no puede acceder al sistema se dice que está no disponible. El término “tiempo de inactividad” (down time) es usado para definir cuando el sistema no está disponible.



**j) Pollo Caliente.**

Dícese del pollo recién beneficiado y puesto a la venta, sin pasar por la cadena de frío.

**k) Pollo Parrillero.**

Denominación usada para referirse al pollo que tiene entre 1.800 y 2.500 kilogramos, estando listo para la venta.

**l) Posición Dominante.**

El control del mercado relevante que disfruta un agente económico, por sí o conjuntamente con otros, y que le brinda el poder de obstaculizar el mantenimiento de una competencia efectiva o le permita actuar en dicho mercado con independencia del comportamiento de sus competidores, clientes o consumidores.

**m) Satisfacción del Cliente.**

Es el nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que a mayor satisfacción mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo proveedor.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al alcance o propósito de la investigación, el presente estudio es Descriptivo, porque muestra cuáles son los canales de comercialización del pollo en la ciudad de Iquitos.

### 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se empleó fue el No Experimental, porque no se sometió a experimento alguno a los elementos integrantes de la investigación, ni se alteró el entorno. Se recolectó los datos en un solo momento y en un tiempo único. El esquema del presente diseño es el siguiente:

<b>M O</b>
------------

Especificaciones:

M = Representa la muestra del estudio.

O = Representa la información de interés relevante que se recogió de la muestra de estudio.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población.

La población del presente estudio comprendió a todas las granjas, avícolas mayoristas, minoristas, supermercados, minimarkets y puestos de venta de pollo en los mercados.

#### 3.3.2. Muestra.

El muestreo se hizo por conveniencia, de acuerdo a lo siguiente:

- a) Granjas productoras = 05

b) Avícolas mayoristas	= 10
c) Minoristas	= 05
d) Supermercados	= 07
e) Pollerías	= 05
f) Consumidor final	= <u>15</u>
	47
	===

### 3.4. Procedimiento, Técnica e instrumento de Recolección de Datos.

#### **Procedimiento.**

El procedimiento de recolección de datos se realizó de la siguiente manera.

- Se elaboró la hoja de recolección de datos en la que debe constar: el tipo de negocio, la fecha, el precio del kilogramo de pollo, y el peso promedio del pollo.
- Se solicitó la información simulando ser un comprador de pollo.
- Se visitaron los diferentes negocios para obtener la información solicitada.
- La recolección de datos se realizó en un solo turno de la mañana, de lunes a domingo.
- La recolección de datos se realizó por los autores de la presente tesis magistral.
- La recolección de datos tuvo una duración aproximada de 10 días.
- La participación de los sujetos de estudio fue en forma voluntaria.
- Se respetaron los derechos humanos de los sujetos de estudio mediante la anonimidad, confidencialidad y el consentimiento informado durante la recolección de los datos.
- Una vez terminada la recolección de datos se procedió a la elaboración de la base de datos para el análisis estadístico respectivo.
- Posteriormente se procedió a la elaboración del informe final de la tesis, para su respectiva sustentación.

#### **Técnicas de recolección de datos.**

La técnica que se empleó en el presente estudio fue la visita simulada como comprador a los centros de producción y expendio de pollo, para obtener los datos

que figuran en la hoja de datos para, posteriormente, consolidarlas y efectuar el análisis.

#### **Instrumentos de recolección de datos.**

El instrumento que se empleó en el presente estudio fue la Hoja de Datos. Este instrumento incluyó aspectos orientados a la materia de investigación, teniendo en cuenta los indicadores propuestos; se recolectaron mediante visitas como comprador a los centros de expendio de pollo.

### **3.5. Procesamiento de la Información**

- La información recolectada se procesó con ayuda del paquete estadístico Epi Info versión 7.
- Seguidamente se procedió al análisis de los datos, para lo cual se hizo uso del análisis univariado y del análisis bivariado.
- Asimismo se hizo uso de las frecuencias simples y relativas (covarianza muestral), además de la moda y los promedios.
- Finalmente se elaboraron los cuadros y gráficos necesarios para presentar la información de las variables estudiadas.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Al analizar la cadena de comercialización del pollo en Iquitos se pudo identificar los eslabones que la componen, estando conformada por los productores, las avícolas mayoristas, los minoristas, los supermercados, las pollerías y el consumidor final; los mismos que se pasan a explicar a continuación, así como los hallazgos o particularidades encontradas.

El instrumento de medición fue aplicado los primeros días de octubre del presente, por lo que no existen diferencias en los precios por cuestiones anómalas o fenómenos que hayan podido perturbar el comportamiento del mercado.

### **4.1. PRODUCTORES.**

Cuando se habla del eslabón denominado “Productores” en la cadena de comercialización de pollo en Iquitos, básicamente se está refiriendo a las granjas que abastecen el mercado. Los “Productores” tienen 3 líneas de producción claramente identificadas; la primera, es aquella que saca pollos de más de 2.50 kg., llamados “Pollos Grandes”; la segunda, es la que produce pollos que pesan entre 1.80 kg., y 2.50 kg., denominado “Pollo Parrillero” y es la presentación más comercial; la tercera, es la que produce pollos que pesan menos de 1.80 kg., conocidos como “Pollo Chico”

El productor más grande es la empresa “Don Pollo Loreto SAC.”, la misma que tiene el 80% de la producción de pollo en Iquitos logrando colocar más de 22,000 unidades diarias en el mercado. Al ser la principal abastecedora, tiene el dominio del mercado y es la que actúa como una empresa hacedora de precios, siendo seguida por los productores más pequeños.

En el cuadro N° 01 se observa el precio por kilogramo de pollo parrillero vivo o crudo a nivel de productor, destacando el mayor precio que alcanza la suma de S/. 6.90; cobrado por la “Avícola San Pedro” y que está muy por encima del promedio que es S/. 6.50. La empresa líder del mercado “Don pollo Loreto SAC.” tiene un precio de S/. 6.50 por kg., similar al promedio, así como la empresa “Hayli Victoria Rojas

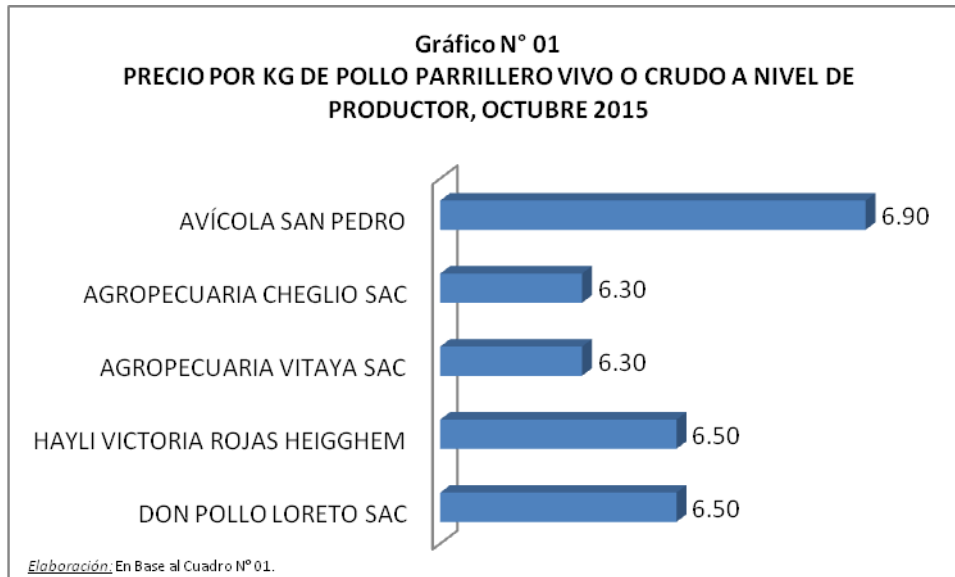
Heigghem”. Es preciso reiterar que “Don Pollo Loreto SAC.” marca las pautas del precio debido al mayor volumen de producción. Por debajo del promedio, se ubican las empresas “Agropecuaria Nitaya SAC.” y “Agropecuaria Cheglio SAC.” con S/. 6.30 por Kg.

**Cuadro N° 01**

**PRECIO POR KG. DE POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO  
A NIVEL DE PRODUCTOR, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)
1	DON POLLO LORETO SAC	6.50
2	HAYLI VICTORIA ROJAS HEIGGHEM	6.50
3	AGROPECUARIA NITAYA SAC	6.30
4	AGROPECUARIA CHEGLIO SAC	6.30
5	AVÍCOLA SAN PEDRO	6.90
	<b>PROMEDIO</b>	<b>6.50</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



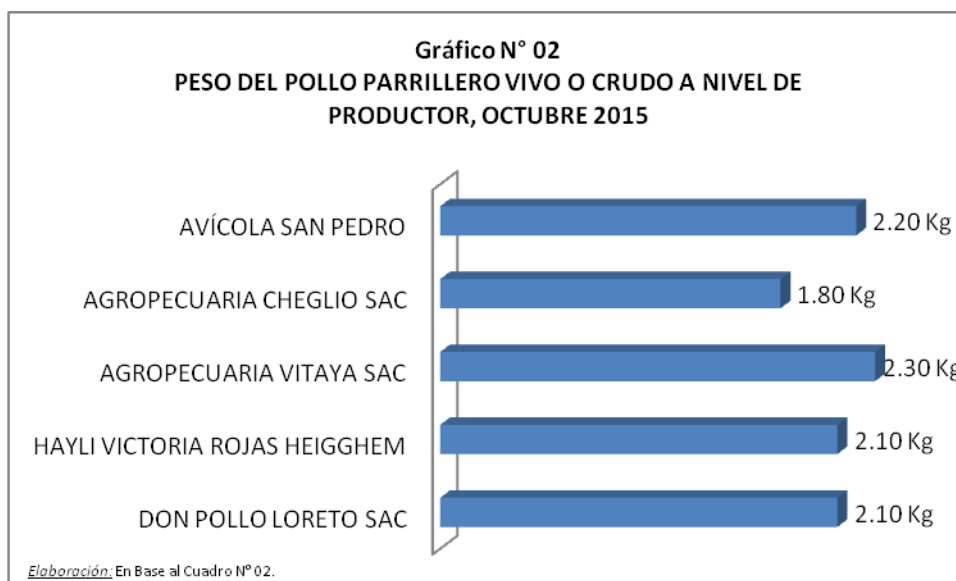
De acuerdo a lo observado en el Cuadro N° 02, el peso promedio del “Pollo Parrillero” es de 2.10 Kg. por unidad, similar a lo reportado por las empresas “Don Pollo Loreto SAC.” y “Hayli Victoria Rojas Heigghem”. Por otro lado, los pollos con mayores pesos son los ofertados por la empresa “Agropecuaria Nitaya SAC.” con 2.30 Kg. por

unidad, ubicándose por encima del promedio. En contraposición, el pollo con menor peso corresponde a “Agropecuaria Cheglio SAC.” con 1.80 Kg. por unidad.

**Cuadro N° 02**  
**PESO DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO**  
**A NIVEL DE PRODUCTOR, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)
1	DON POLLO LORETO SAC	2.10
2	HAYLI VICTORIA ROJAS HEIGGHEM	2.10
3	AGROPECUARIA VITAYA SAC	2.30
4	AGROPECUARIA CHEGLIO SAC	1.80
5	AVÍCOLA SAN PEDRO	2.20
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.10</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



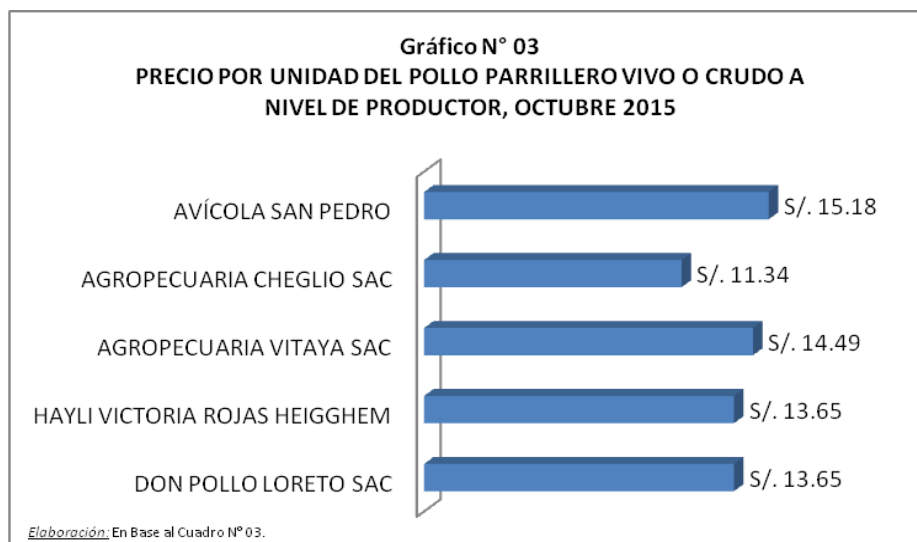
En el Cuadro N° 03, se muestra el precio del “Pollo Parrillero” por unidad siendo S/. 13.65 el precio promedio, precio similar al de la principal empresa productora “Don Pollo Loreto SAC.” que es la que marca la pauta de comportamiento del precio en el mercado. Del mismo modo, la productora “Hayli Victoria Rojas HeiggheM” tiene un precio por unidad igual al promedio. Es preciso destacar que la empresa “Agropecuaria Nitaya SAC.” tiene el mayor precio por unidad, debido principalmente al mayor peso del pollo parrillero (2.30 Kg.) a pesar de que el precio por kilogramo es ligeramente menor (S/. 6.30). Esta situación no reviste de mayor amenaza a “Don

pollo Loreto SAC.” debido a que la producción de “Agropecuaria Nitaya SAC.” es equivalente únicamente al 4.00% del total (1,100 unidades diarias). El menor precio por unidad corresponde a la “Agropecuaria Cheglio SAC.” siendo de S/. 11.34; pero, la producción es muy limitada (1,400 unidades por día aproximadamente). En tal sentido, no influencia decisivamente en el comportamiento del precio del mercado por las razones antes expuestas.

**Cuadro N° 03**  
**PRECIO POR UNIDAD DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO**  
**A NIVEL DE PRODUCTOR, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)	PRECIO POLLO PARRILLERO POR UNIDAD (S/.)
1	DON POLLO LORETO SAC	6.50	2.10	13.65
2	HAYLI VICTORIA ROJAS HEIGGHEM	6.50	2.10	13.65
3	AGROPECUARIA VITAYA SAC	6.30	2.30	14.49
4	AGROPECUARIA CHEGLIO SAC	6.30	1.80	11.34
5	AVÍCOLA SAN PEDRO	6.90	2.20	15.18
	<b>PROMEDIO</b>	<b>6.50</b>	<b>2.10</b>	<b>13.65</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.





## 4.2. AVÍCOLAS MAYORISTAS.

Las “Avícolas Mayoristas” constituyen el segundo eslabón en la cadena de comercialización del pollo, y son aquellas que reciben el producto directamente de los “Productores”. Las “Avícolas Mayoristas” brindan servicios afines al faenamiento del pollo, tales como: sacrificio, desangrado, escaldado, desplumado y eviscerado, logrando que el producto se encuentre listo para la venta final tanto al minoreo en los mercados, como a las pollerías y supermercados de la ciudad.

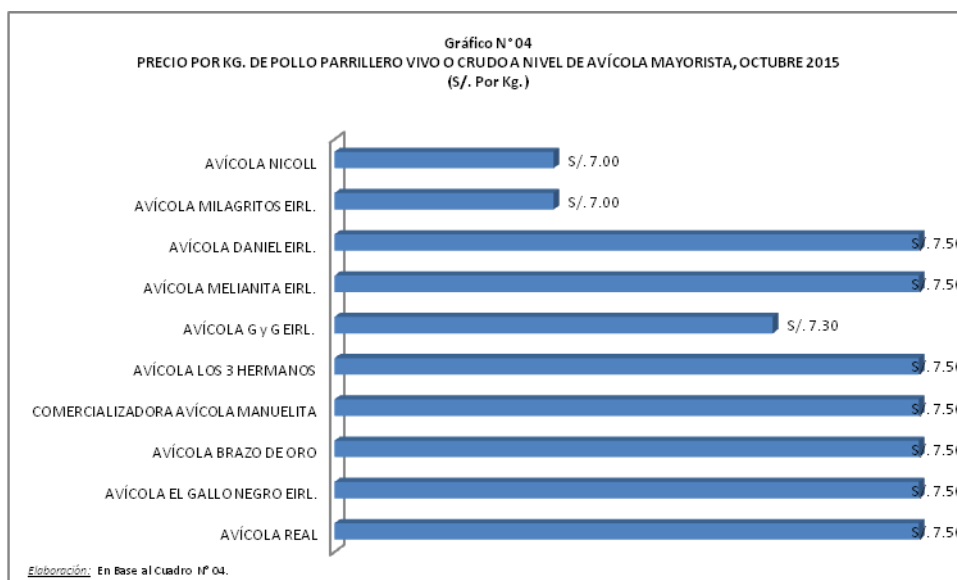
En el Cuadro N° 04 se puede apreciar que el 70% de las “Avícolas Mayoristas” venden a S/. 7.50 el kg. de pollo, siendo el mayor precio. Asimismo, el menor precio corresponde a “Avícola Milagritos EIRL.” y a “Avícola Nicoll”, siendo de S/. 7.00 el kg. Por otro lado, el precio promedio por kilogramo es de S/. 7.38.

Se debe precisar que es muy común ver que algunas “Avícolas Mayoristas” tienen menores precios, debido a acuerdos con los “Productores” para tratar de salir de la producción remanente y comenzar con una nueva saca de crianza; es decir, limpiar los galpones para comenzar a criar otra vez.

**Cuadro N° 04**  
**PRECIO POR KG. DE POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO**  
**A NIVEL DE AVÍCOLA MAYORISTA, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)
1	AVÍCOLA REAL	7.50
2	AVÍCOLA EL GALLO NEGRO EIRL.	7.50
3	AVÍCOLA BRAZO DE ORO	7.50
4	COMERCIALIZADORA AVÍCOLA MANUELITA	7.50
5	AVÍCOLA LOS 3 HERMANOS	7.50
6	AVÍCOLA G y G EIRL.	7.30
7	AVÍCOLA MELIANITA EIRL.	7.50
8	AVÍCOLA DANIEL EIRL.	7.50
9	AVÍCOLA MILAGRITOS EIRL.	7.00
10	AVÍCOLA NICOLL	7.00
	<b>PROMEDIO</b>	<b>7.38</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.

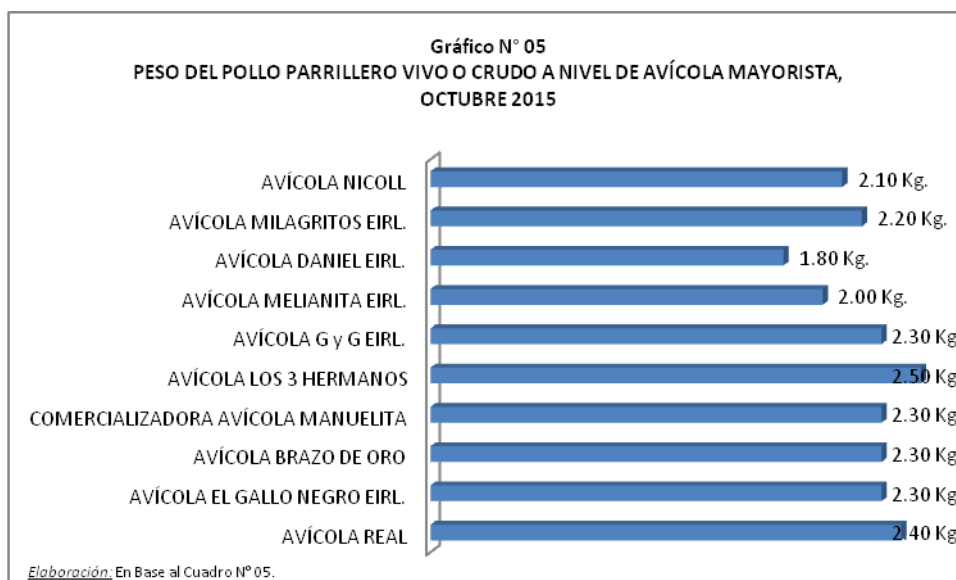


En el cuadro N° 05 se puede ver que el peso promedio del pollo que se expende en las “Avícolas Mayoristas” es de 2.22 Kg. Sin embargo, el mayor peso corresponde a “Avícola Los 3 Hermanos” y es de 2.50 Kg.; es decir, expende pollos grandes. Los pollos más pequeños de la muestra son expendidos por “Avícola Daniel EIRL.” y pesan 1.80 Kg. Es preciso señalar que el 40% de las avícolas venden pollos con un peso de 2.30 Kg.

**Cuadro N° 05**  
**PESO DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO**  
**A NIVEL DE AVÍCOLA MAYORISTA, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)
1	AVÍCOLA REAL	2.40
2	AVÍCOLA EL GALLO NEGRO EIRL.	2.30
3	AVÍCOLA BRAZO DE ORO	2.30
4	COMERCIALIZADORA AVÍCOLA MANUELITA	2.30
5	AVÍCOLA LOS 3 HERMANOS	2.50
6	AVÍCOLA G y G EIRL.	2.30
7	AVÍCOLA MELIANITA EIRL.	2.00
8	AVÍCOLA DANIEL EIRL.	1.80
9	AVÍCOLA MILAGRITOS EIRL.	2.20
10	AVÍCOLA NICOLL	2.10
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.22</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.

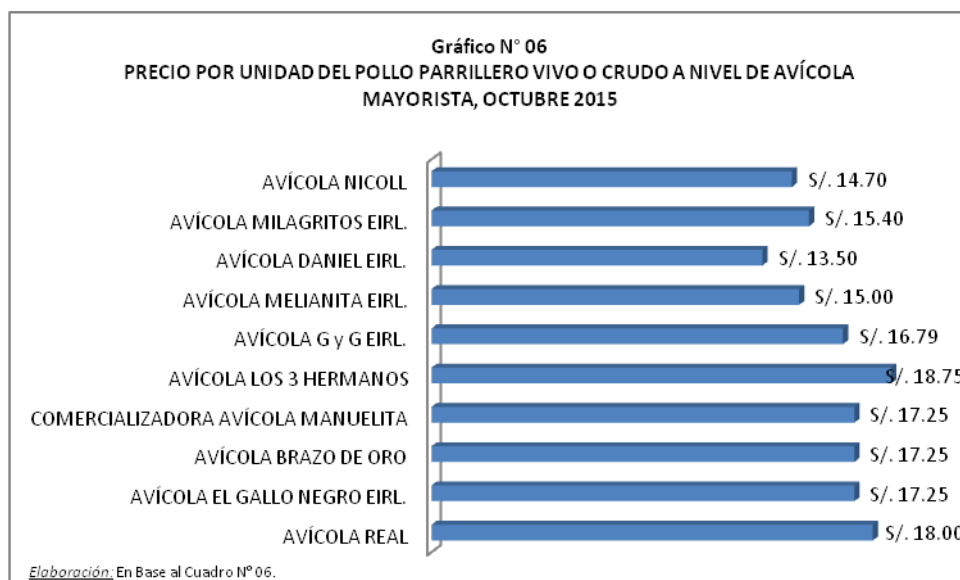


Tal como se puede notar en el Cuadro N° 06, el precio promedio de un pollo en las “Avícolas Mayoristas” es de S/. 16.38. El precio más alto es de la “Avícola Los 3 Hermanos” quienes expenden la unidad a S/. 18.75; explicado principalmente por el mayor peso del pollo que es de 2.50 Kg. (pollo grande). El menor precio es de “Avícola Daniel EIRL.” (S/. 13.50) debido al menor peso del pollo (1.80 Kg.).

**Cuadro N° 06**  
**PRECIO POR UNIDAD DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO**  
**A NIVEL DE AVÍCOLA MAYORISTA, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)	PRECIO POLLO PARRILLERO POR UNIDAD (S/.)
1	AVÍCOLA REAL	7.50	2.40	18.00
2	AVÍCOLA EL GALLO NEGRO EIRL.	7.50	2.30	17.25
3	AVÍCOLA BRAZO DE ORO	7.50	2.30	17.25
4	COMERCIALIZADORA AVÍCOLA MANUELITA	7.50	2.30	17.25
5	AVÍCOLA LOS 3 HERMANOS	7.50	2.50	18.75
6	AVÍCOLA G y G EIRL.	7.30	2.30	16.79
7	AVÍCOLA MELIANITA EIRL.	7.50	2.00	15.00
8	AVÍCOLA DANIEL EIRL.	7.50	1.80	13.50
9	AVÍCOLA MILAGRITOS EIRL.	7.00	2.20	15.40
10	AVÍCOLA NICOLL	7.00	2.10	14.70
	<b>PROMEDIO</b>	<b>7.38</b>	<b>2.22</b>	<b>16.38</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



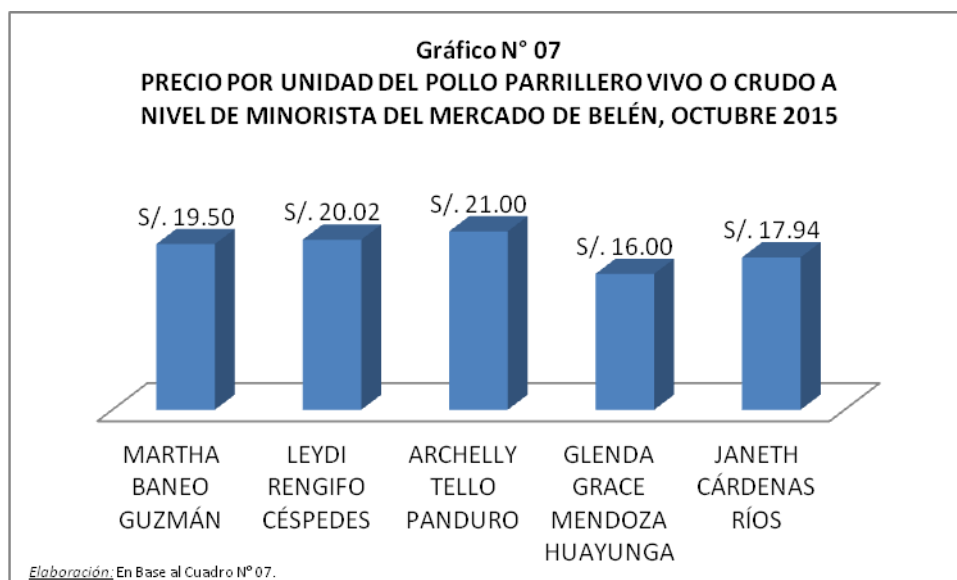
### 4.3. MINORISTAS.

Se considera como “Minoristas” a los vendedores de pollo al detalle que se ubican generalmente en los mercados de abastos y alrededores. Para el caso del presente estudio, se ha aplicado el instrumento de medición a cinco (05) vendedores del mercado de Belén, a cinco (05) del mercado Central y a cinco (05) del mercado Modelo. En el Cuadro N° 07, se observa que los vendedores minoristas del mercado de Belén, en promedio, venden el pollo a S/. 18.95 la unidad, con un peso de 2.42 Kg. a S/. 7.83 por Kg.

**Cuadro N° 07**  
**PRECIO POR UNIDAD DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO A NIVEL**  
**DE MINORISTA DEL MERCADO DE BELÉN, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DEL VENDEDOR MINORISTA	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)	PRECIO POLLO PARRILLERO POR UNIDAD (S/.)
1	MARTHA BANE GUZMÁN	7.80	2.50	19.50
2	LEYDI RENGIFO CÉSPEDES	7.15	2.80	20.02
3	ARCHELLY TELLO PANDURO	8.40	2.50	21.00
4	GLENDIA GRACE MENDOZA HUAYUNGA	8.00	2.00	16.00
5	JANETH CÁRDENAS RÍOS	7.80	2.30	17.94
	<b>PROMEDIO</b>	<b>7.83</b>	<b>2.42</b>	<b>18.95</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.

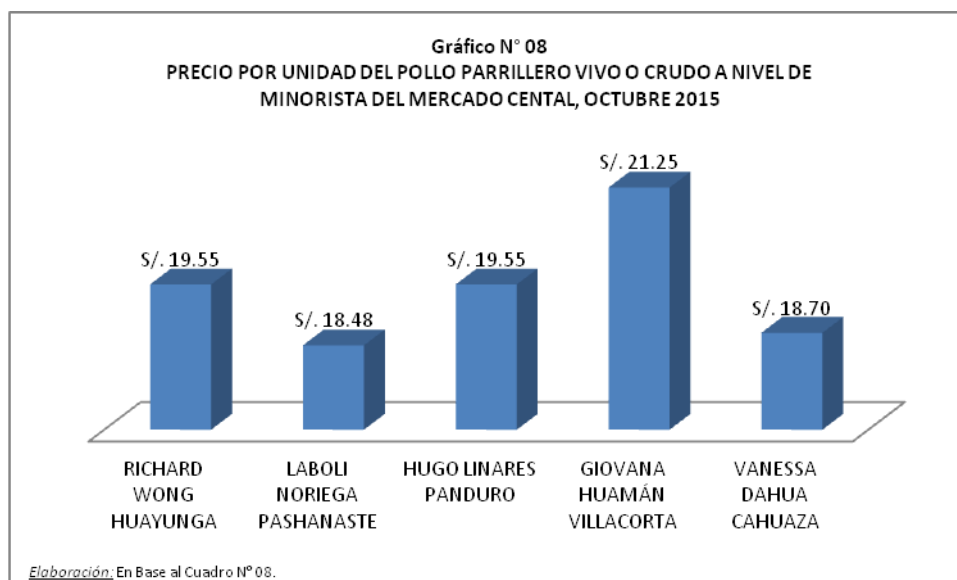


De acuerdo al cuadro N° 08, los vendedores minoristas de pollo del mercado Central venden el pollo a S/. 19.50 la unidad, precio mayor en 2.90% al vendido en el mercado de Belén. El peso promedio es de 2.30 Kg. y el precio por Kg. es de S/. 8.48. El precio más alto de la muestra es de S/. 21.25 la unidad, explicado principalmente por el mayor peso que es de 2.50 Kg. (pollo grande). El menor precio registrado es de S/. 18.48 la unidad, debido al poco peso del pollo pues únicamente alcanza a pesar 2.20 Kg., por debajo del promedio que es 2.30 Kg.

**Cuadro N° 08**  
**PRECIO POR UNIDAD DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO A NIVEL DE MINORISTA DEL MERCADO CENTRAL, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DEL VENDEDOR MINORISTA	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)	PRECIO POLLO PARRILLERO POR UNIDAD (S/.)
1	RICHARD WONG HUAYUNGA	8.50	2.30	19.55
2	LABOLI NORIEGA PASHANASTE	8.40	2.20	18.48
3	HUGO LINARES PANDURO	8.50	2.30	19.55
4	GIOVANA HUAMÁN VILLACORTA	8.50	2.50	21.25
5	VANESSA DAHUA CAHUAZA	8.50	2.20	18.70
	<b>PROMEDIO</b>	<b>8.48</b>	<b>2.30</b>	<b>19.50</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.

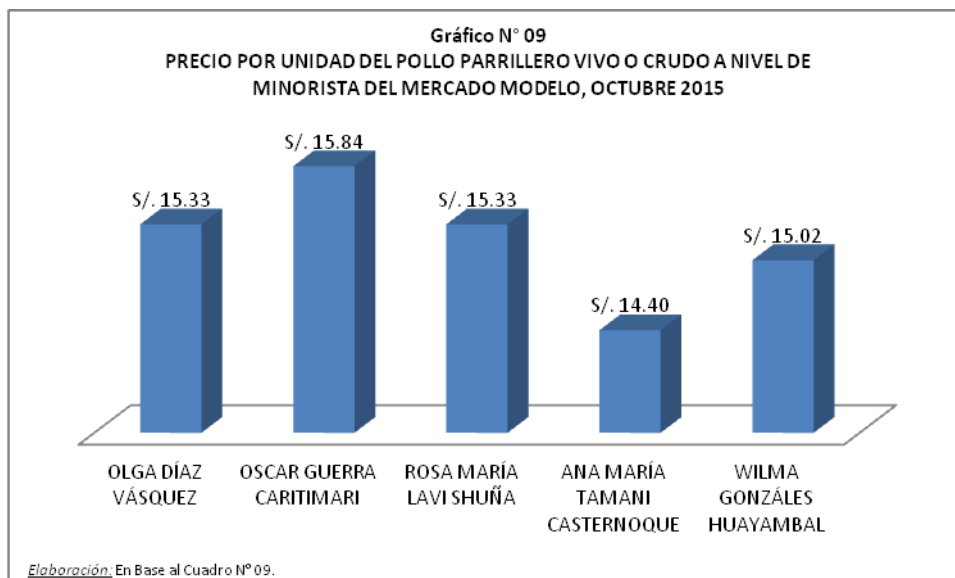


De acuerdo a lo mostrado en el Cuadro N° 09, los vendedores minoristas de pollo del mercado Modelo, en promedio venden la unidad a S/. 15.18; con un peso de 2.10 Kg. y a un precio de S/. 7.23 por Kg. Si bien es cierto que este precio es menor que el de los mercados Central (S/. 19.50) y Belén (S/. 18.95), se debe especificar que el peso también es menor, siendo la principal razón para tener un menor precio de venta; es decir se trata de pollos pequeños. Mientras que en el mercado modelo cada pollo pesa en promedio 2.10 kg., los del Central pesan 2.30 Kg. y de Belén 2.42 Kg. Del mismo modo, el precio por kilogramo es menor en este mercado respecto a los otros dos.

**Cuadro N° 09**  
**PRECIO POR UNIDAD DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO A NIVEL**  
**DE MINORISTA DEL MERCADO MODELO, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DEL VENDEDOR MINORISTA	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)	PRECIO POLLO PARRILLERO POR UNIDAD (S/.)
1	OLGA DÍAZ VÁSQUEZ	7.30	2.10	15.33
2	OSCAR GUERRA CARITIMARI	7.20	2.20	15.84
3	ROSA MARÍA LAVI SHUÑA	7.30	2.10	15.33
4	ANA MARÍA TAMANI CASTERNOQUE	7.20	2.00	14.40
5	WILMA GONZÁLES HUAYAMBAL	7.15	2.10	15.02
	<b>PROMEDIO</b>	<b>7.23</b>	<b>2.10</b>	<b>15.18</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



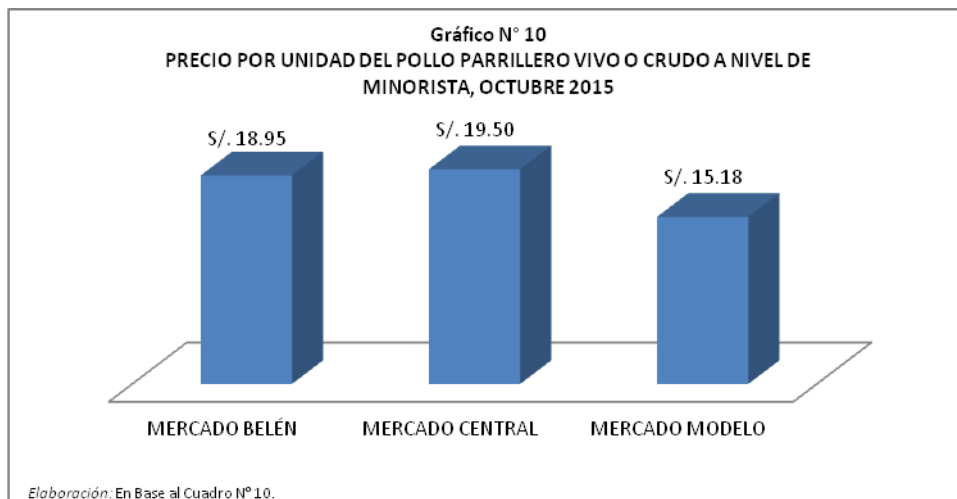
Un resumen de los precios y los pesos de acuerdo al centro de abastos se muestra en el Cuadro N° 10. En éste se puede ver que el pollo más barato se expende en el mercado Modelo a S/. 17.84 la unidad, con un peso de 2.10 Kg. y un precio por kilogramo de S/. 7.23; notándose que se trata de pollos chicos pues el peso está por debajo del promedio (2.27 Kg.). En el mercado Central se vende el pollo más caro pues el precio por kilogramo es de S/. 8.48 y pesan 2.30 Kg., lo que hace que cueste S/. 19.50 la unidad. En el mercado Belén se comercializa el pollo más grande (2.42 Kg.) y el precio por kilogramo se encuentra por debajo del promedio (S/. 7.83), y es el centro de abasto que es visitado por un mayor número de personas.

Si se compara el precio promedio por unidad a nivel de “Minorista” que es de S/. 17.84, con el precio promedio a nivel de “Productor” que es de S/. 13.65; se puede ver que existe un incremento de 30.70%; por lo que se puede afirmar que conforme el producto pasa por más intermediarios, el precio se va incrementado. En este caso, de “Productor” a “Minorista” ha sufrido un incremento de 1/3 del pollo en granja, constituyéndose en los márgenes que se queda en los siguientes eslabones. Es decir, el “Consumidor Final” que adquiere un pollo en el mercado, termina pagando el 30.70% más en relación al costo de producción, puesto a la venta por las granjas o empresas “Productoras”.

**Cuadro N° 10**  
**PRECIO POR UNIDAD DEL POLLO PARRILLERO VIVO O CRUDO**  
**A NIVEL DE MINORISTA, OCTUBRE 2015**

N°	CENTRO DE ABASTOS	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)	PRECIO POLLO PARRILLERO POR UNIDAD (S/.)
1	MERCADO BELÉN	7.83	2.42	18.95
2	MERCADO CENTRAL	8.48	2.30	19.50
3	MERCADO MODELO	7.23	2.10	15.18
	<b>PROMEDIO</b>	<b>7.85</b>	<b>2.27</b>	<b>17.84</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



#### 4.4. SUPERMERCADOS O MINIMARKETS.

Para analizar en precio del pollo a nivel de “Supermercados o Minimarkets” se han identificado a siete establecimientos y que son los más importantes de la ciudad. La principal característica de este tipo de establecimientos es que cuentan con cadena de frío y, así, el pollo se encuentra en mejores condiciones de conservación al momento de expendio. En el Cuadro N° 11 se puede ver que el precio promedio del kilogramo de pollo crudo es de S/. 12.47; superior en 91.85% en relación al precio promedio a nivel de “Productor” (S/. 6.50). De los siete establecimientos encuestados, “Pacific Market” y “Minimarket Mathías” son los que venden a mayor precio, alcanzando la cifra de S/. 14.00 por Kg. El menor precio corresponde a “Minimarket Pepita” que vende a S/. 10.30 el Kg. de pollo.

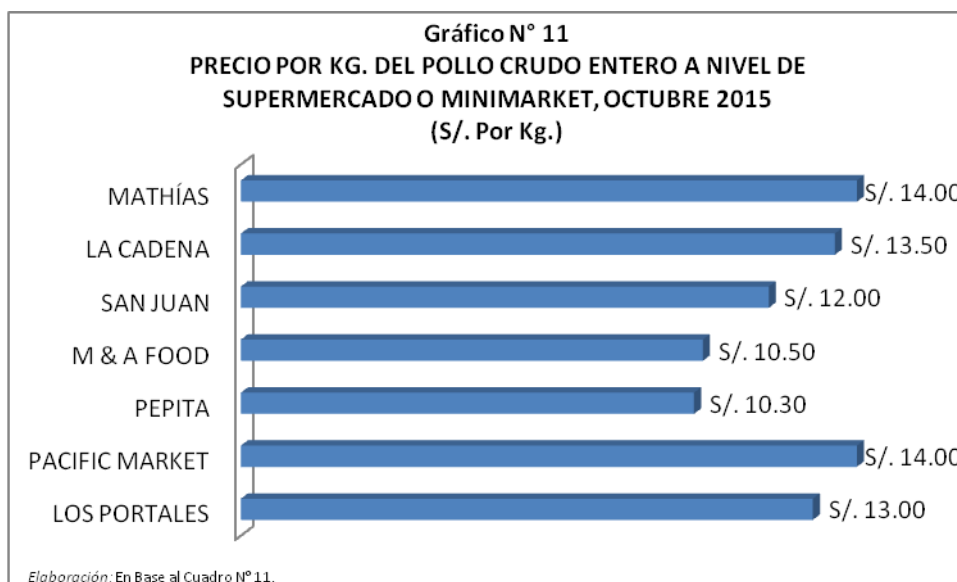


**Cuadro N° 11**

**PRECIO POR KG. DEL POLLO CRUDO ENTERO A NIVEL DE SUPERMERCADO O MINIMARKET, OCTUBRE 2015**

N°	SUPERMERCADO O MINIMARKET	PRECIO POR KG. (S/. Por Kg.)
1	LOS PORTALES	13.00
2	PACIFIC MARKET	14.00
3	PEPITA	10.30
4	M & A FOOD	10.50
5	SAN JUAN	12.00
6	LA CADENA	13.50
7	MATHÍAS	14.00
	<b>PROMEDIO</b>	<b>12.47</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



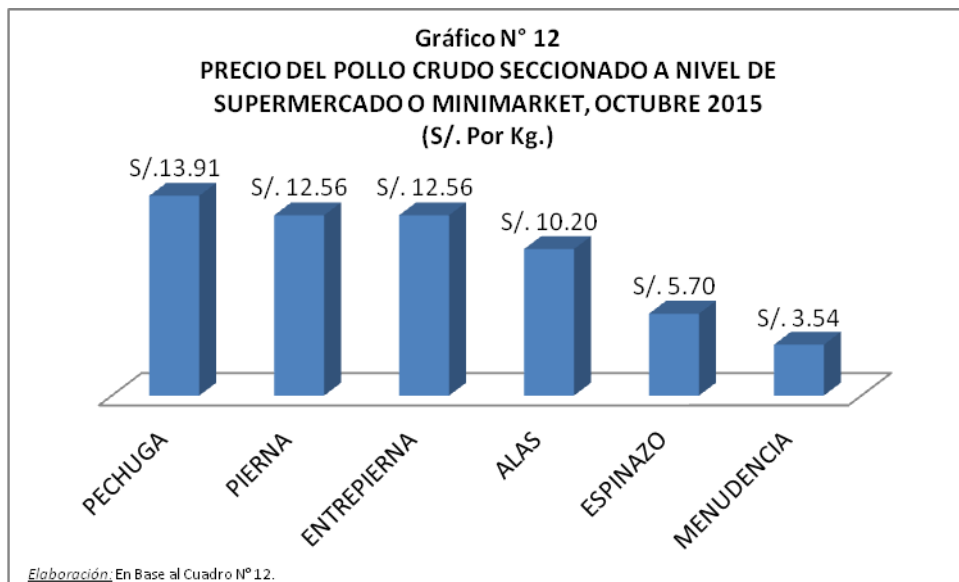
Pero, la diferencia de precios se ve incrementada notablemente cuando el “Supermercado o Minimarket” comercializa el pollo seccionado. Así por ejemplo, el precio promedio de un kilogramo de “Pechuga” es S/. 13.91, precio superior en 11.55% al del pollo crudo expendido por el mismo establecimiento. Y si se compara con el precio a nivel de “Productor”, el margen es mayor en 114.00%. Del mismo modo, la “Pierna” y “Entrepierna” que tienen el mismo precio de S/. 12.56 por kg., es superior en 93.23% al kilogramo de pollo a nivel de “Productor”. Las “Alas” tienen un precio promedio de S/. 10.20 el Kg., S/. 5.70 el “Espinazo” y S/. 3.54 la “Menudencia”, considerados como productos marginales del pollo.

**Cuadro N° 12**

**PRECIO DEL POLLO CRUDO SECCIONADO A NIVEL DE SUPERMERCADO O MINIMARKET, OCTUBRE 2015**

N°	SUPERMERCADO O MINIMARKET	POLLO SECCIONADO (S/. POR KG.)					
		PECHUGA	PIERNA	ENTREPIERNA	ALAS	ESPINAZO	MENUDECIA
1	LOS PORTALES	15.00	13.00	14.00	10.00	6.00	3.50
2	PACIFIC MARKET	15.00	12.00	13.00	12.00	6.00	4.00
3	PEPITA	12.40	11.40	11.90	10.90	4.90	3.80
4	M & A FOOD	13.00	11.00	12.00	10.00	5.00	3.50
5	SAN JUAN	14.00	14.00	12.00	8.50	6.00	3.00
6	LA CADENA	14.00	13.00	13.00	10.00	6.00	3.50
7	MATHÍAS	14.00	13.50	12.00	10.00	6.00	3.50
	<b>PROMEDIO</b>	<b>13.91</b>	<b>12.56</b>	<b>12.56</b>	<b>10.20</b>	<b>5.70</b>	<b>3.54</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



#### 4.5. POLLERÍAS (POLLO A LA BRASA).

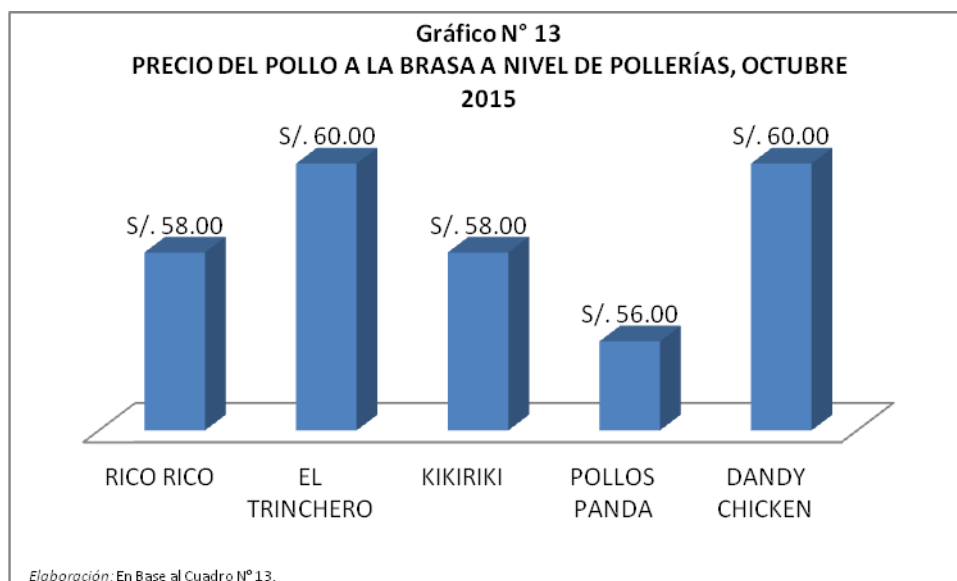
Uno de los eslabones de la cadena de comercialización que merece la pena ser analizado es el de las “Pollerías”, que son los establecimientos que venden pollo a la brasa acompañado de papas, plátanos o arroz chaufa. La principal diferencia de este eslabón en relación a los anteriores, es que acá el pollo tiene valor agregado y deja la condición de “vivo o crudo”, que tenía en los canales de comercialización anteriores, para presentarse como un producto terminado. El precio promedio del “Pollo a la Brasa” es de S/. 58.40 con un peso promedio de 2.30 Kg., lo que equivale a hablar de un precio promedio por kilogramo de S/. 25.39; superior en 290.62% al precio del

pollo a nivel de “Productor” (S/. 6.50). Es decir, la diferencia es muy considerable entre el primer y último eslabón de la cadena de comercialización.

**Cuadro N° 13**  
**PRECIO DEL POLLO A LA BRASA A NIVEL DE POLLERÍAS,**  
**OCTUBRE 2015**

N°	POLLERÍAS	PRECIO POR UNIDAD (S/.)	PESO POR UNIDAD (KG.)
1	RICO RICO	58.00	2.50
2	EL TRINCHERO	60.00	2.40
3	KIKIRIKI	58.00	2.40
4	POLLOS PANDA	56.00	2.20
5	DANDY CHICKEN	60.00	2.00
	<b>PROMEDIO</b>	<b>58.40</b>	<b>2.30</b>

*Fuente:* Instrumento de medición.



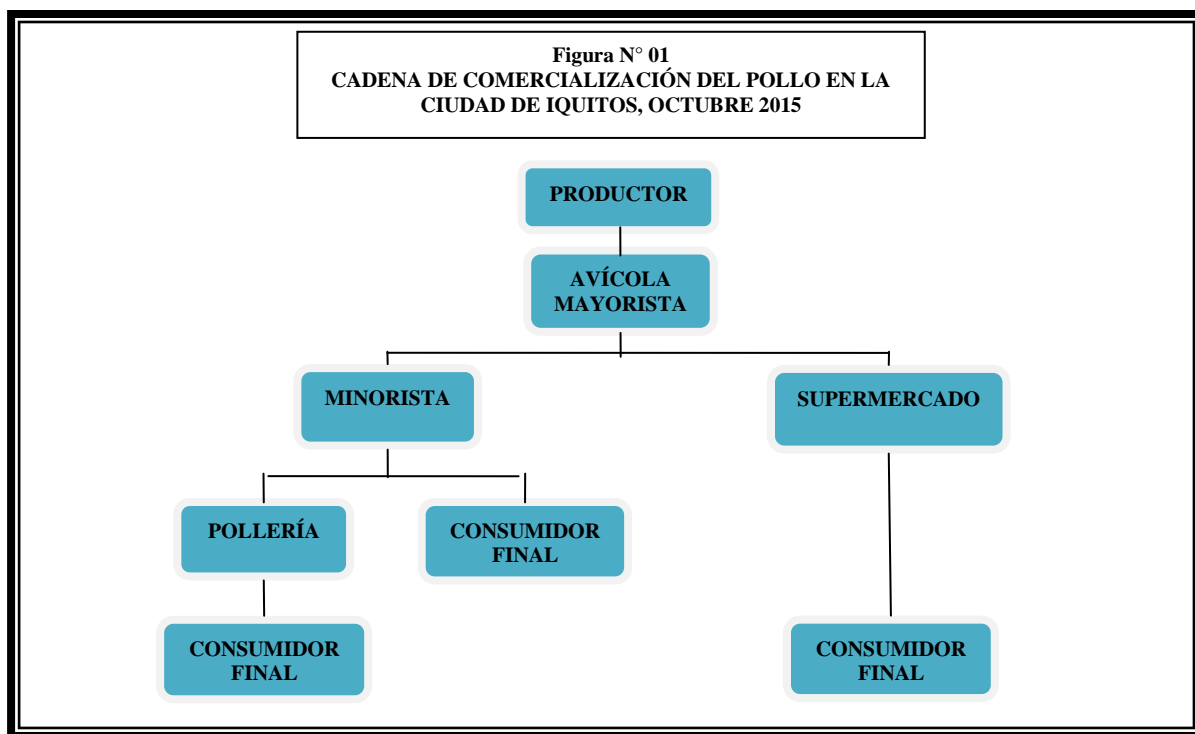
## CAPÍTULO V: VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

### 5.1. HIPÓTESIS GENERAL.

*“La cadena de comercialización del pollo en Iquitos está constituida por: el productor, avícolas mayoristas, minoristas, supermercados y consumidor final, en el periodo 2015”.*

En la investigación realizada se ha podido identificar los siguientes eslabones de la cadena de comercialización del pollo vivo o crudo en Iquitos, en el periodo 2015: Productores (o granjas), Avícolas Mayoristas, Minoristas (o vendedores de mercado), Supermercados o Minimarkets y Consumidor Final.

En cuanto al pollo a la brasa, se pudo identificar como un eslabón más con la salvedad de un producto procesado diferenciándose totalmente del pollo crudo o vivo.



## CONCLUSIÓN:

SE ACEPTA LA HIPÓTESIS GENERAL EN EL SENTIDO QUE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DEL POLLO EN IQUITOS ESTÁ CONSTITUÍDA POR: EL PRODUCTOR, AVÍCOLAS MAYORISTAS, MINORISTAS, SUPERMERCADOS Y CONSUMIDOR FINAL, EN EL PERIODO 2015.

### 5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

**1° Hipótesis Específica:** *“El canal de comercialización Mayorista está conformado por las avícolas mayoristas ubicadas alrededor y en los centros de abastos, en el periodo 2015”.*

De acuerdo a lo observado en el Cuadro N° 14, se han logrado identificar a 7 “Avícolas Mayoristas” que son las más importantes por el volumen de negocio que generan, y todas ellas se ubican en la cuadra 12 y 13 de la calle Arica, muy cerca al mercado de Belén.

**Cuadro N° 14**

**UBICACIÓN DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN MAYORISTA  
DE POLLO PARRILLERO, OCTUBRE 2015**

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	MERCADO
1	AVÍCOLA REAL	ARICA N° 1245	BELÉN
2	AVÍCOLA EL GALLO NEGRO EIRL.	ARICA N° 1249	BELÉN
3	AVÍCOLA BRAZO DE ORO	ARICA N° 1255	BELÉN
4	COMERCIALIZADORA AVÍCOLA MANUELITA	ARICA N° 1259	BELÉN
5	AVÍCOLA LOS 3 HERMANOS	ARICA N° 1263	BELÉN
6	AVÍCOLA G y G EIRL.	ARICA N° 1266	BELÉN
7	AVÍCOLA MELIANITA EIRL.	ARICA N° 1281	BELÉN
8	AVÍCOLA DANIEL EIRL.	ARICA N° 1297	BELÉN
9	AVÍCOLA MILAGRITOS EIRL.	ARICA N° 1311	BELÉN
10	AVÍCOLA NICOLL	ARICA N° 1325	BELÉN

*Fuente:* Instrumento de medición.

## CONCLUSIÓN:

**SE ACEPTA LA 1º HIPÓTESIS ESPECÍFICA EN EL SENTIDO QUE EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN MAYORISTA ESTÁ CONFORMADO POR LAS AVÍCOLAS MAYORISTAS UBICADAS ALREDEDOR Y EN LOS CENTROS DE ABASTOS, EN EL PERIODO 2015.**

**2º Hipótesis Específica: “El canal de comercialización Minorista de pollo se ubica en los puestos de venta de los mercados y avícolas de la ciudad de Iquitos, en el periodo 2015”.**

En concordancia a lo observado en el Cuadro N° 15, las vendedoras minoristas de pollo (o vendedoras de mercado) se ubican en los principales mercados de la ciudad, lográndose identificar a 5 en el mercado de Belén, 5 en el mercado Central y 5 en el mercado Modelo, lo que hace un total de 15.

**Cuadro N° 15**

**UBICACIÓN DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN MINORISTA DE POLLO PARRILLERO, OCTUBRE 2015**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>MERCADO</b>
1	MARTHA BANEO GUZMÁN	RAMÍREZ HURTRADO N° 1010	BELÉN
2	LEYDI RENGIFO CÉSPEDES	9 DE DICIEMBRE C. 3	BELÉN
3	ARCHELLY TELLO PANDURO	PRÓSPERO / LIBERTAD	BELÉN
4	GLENDA GRACE MENDOZA HUAYUNGA	PRÓSPERO / LIBERTAD	BELÉN
5	JANETH CÁRDENAS RÍOS	ALFONSO UGARTE N° 110	BELÉN
6	RICHARD WONG HUAYUNGA	INTERIOR MERCADO CENTRAL	CENTRAL
7	LABOLI NORIEGA PASHANASTE	INTERIOR MERCADO CENTRAL	CENTRAL
8	HUGO LINARES PANDURO	INTERIOR MERCADO CENTRAL	CENTRAL
9	GIOVANA HUAMÁN VILLACORTA	INTERIOR MERCADO CENTRAL	CENTRAL
10	VANESSA DAHUA CAHUAZA	INTERIOR MERCADO CENTRAL	CENTRAL
11	OLGA DÍAZ VÁSQUEZ	CELENDÍN CUADRA 2	MODELO
12	OSCAR GUERRA CARITIMARI	CELENDÍN CUADRA 2	MODELO
13	ROSA MARÍA LAVI SHUÑA	CELENDÍN CUADRA 2	MODELO
14	ANA MARÍA TAMANI CASTERNOQUE	CELENDÍN CUADRA 2	MODELO
15	WILMA GONZÁLEZ HUAYABÁN	CELENDÍN CUADRA 2	MODELO

*Fuente:* Instrumento de medición.

**CONCLUSIÓN:**

**SE ACEPTA LA 2º HIPÓTESIS ESPECÍFICA EN EL SENTIDO QUE EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN MINORISTA DE POLLO SE UBICA EN LOS PUESTOS DE VENTA DE LOS MERCADOS Y AVÍCOLAS DE LA CIUDAD DE IQUITOS, EN EL PERIODO 2015”.**

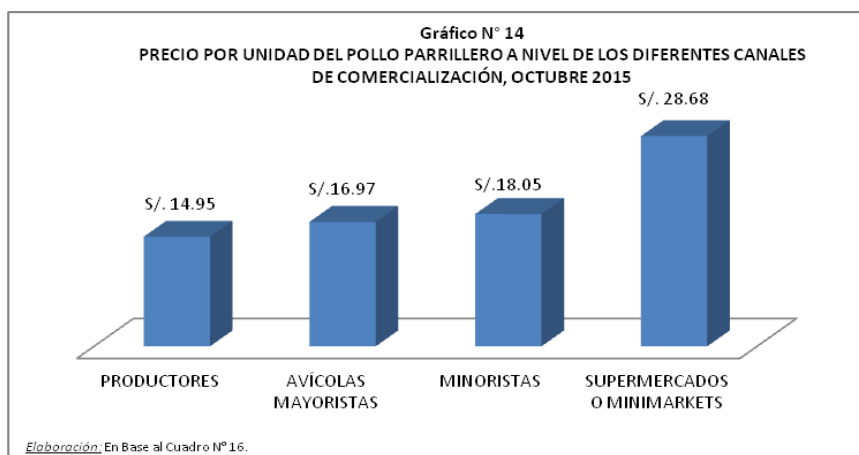
**3º Hipótesis Específica: “Los supermercados y minimarkets de la ciudad de Iquitos comercializan el pollo en forma seccionada, lo que hace que el precio se incremente notablemente, en el periodo 2015”.**

En el Cuadro N° 16, se muestra la evolución del precio del pollo parrillero de acuerdo a los diferentes canales de comercialización, pasando de S/. 14.95 la unidad a nivel de “Productores” a S/. 28.68 a nivel de “Supermercados o Minimarkets”, registrándose un incremento de 91.84%.

**Cuadro N° 16**  
**PRECIO POR UNIDAD DEL POLLO PARRILLERO A NIVEL**  
**DE LOS DIFERENTES CANALES DE COMERCIALIZACIÓN, OCTUBRE 2015**

N°	CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	PRECIO POLLO PARRILLERO (S/. Por Kg.)	PESO POLLO PARRILLERO (Kg.)	PRECIO POLLO PARRILLERO POR UNIDAD (S/.)
1	PRODUCTORES	6.50	2.30	14.95
2	AVÍCOLAS MAYORISTAS	7.38	2.30	16.97
3	MINORISTAS	7.85	2.30	18.05
4	SUPERMERCADOS O MINIMARKETS	12.47	2.30	28.68

*Fuente:* Instrumento de medición.



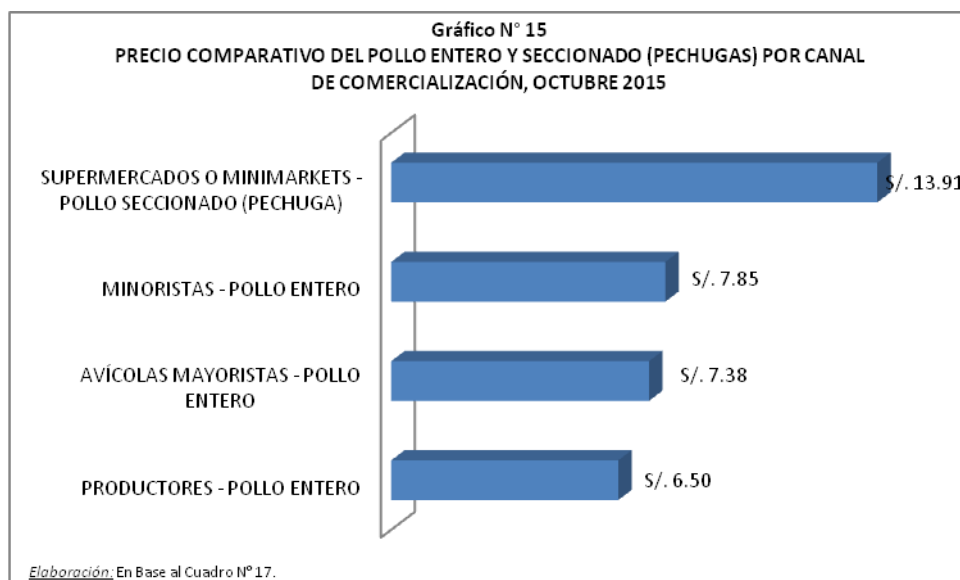
En el Cuadro N° 17, se muestra el precio del pollo por kilogramo comparando el costo del “Pollo Entero” con el “Pollo Seccionado (Pechugas)”, a través de los diferentes niveles de la cadena de comercialización. El precio del “Pollo Seccionado (Pechugas)” que comercializan los “Supermercados o Minimarkets” se incrementa en 77.20% en relación al canal anterior que es el de “Minoristas”. Pero, si se compara el precio del kilogramo de pechuga vendido por el “Supermercado” contra el precio del pollo entero vendido por el “Productor”, el incremento es de 114.00%, concluyendo que el margen entre uno y otro es muy superior con el consiguiente mayor ingreso para los “Supermercados”.

**Cuadro N° 17**  
**PRECIO COMPARATIVO DEL POLLO ENTERO Y SECCIONADO**  
**(PECHUGAS) POR CANAL DE COMERCIALIZACIÓN, OCTUBRE 2015**

<b>N°</b>	<b>CANAL DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>PRECIO POR KG. (S/. Por Kg.)</b>	<b>VARIACIÓN (%)</b>
1	PRODUCTORES - POLLO ENTERO	6.50	0.00%
2	AVÍCOLAS MAYORISTAS - POLLO ENTERO	7.38	13.54%
3	MINORISTAS - POLLO ENTERO	7.85	6.37%
4	SUPERMERCADOS O MINIMARKETS - POLLO SECCIONADO (PECHUGA)	13.91	77.20%

*Fuente:* Instrumento de medición.



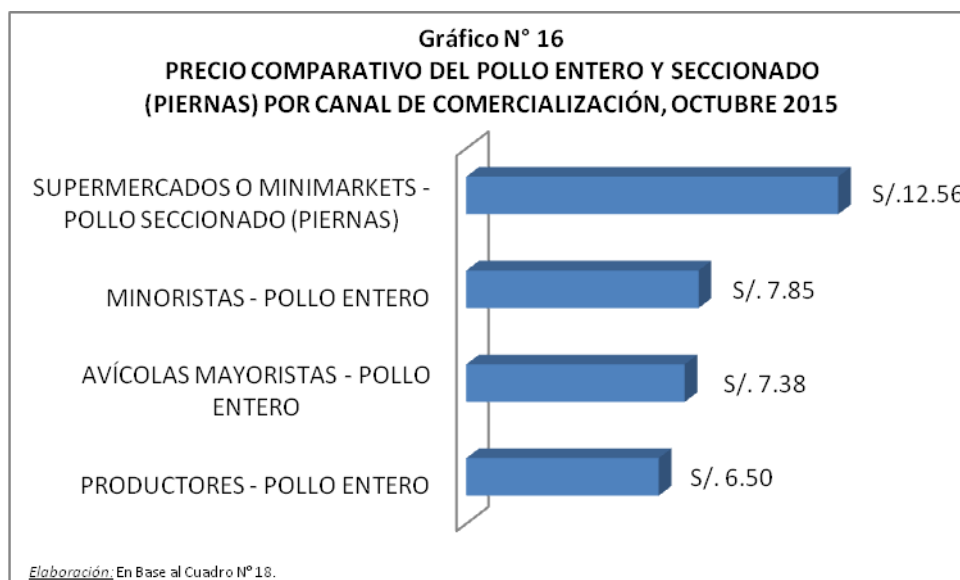


En el Cuadro N° 18, se observa que el “Pollo Seccionado (Piernas)” comercializado por los “Supermercados”, tiene un precio por kilogramo superior en 60.00% al de los “Minoristas – Pollo Entero”. Pero, si la comparación se realiza con el precio del “Productor – Pollo Entero”, resulta siendo mayor en 93.23%.

**Cuadro N° 18**  
**PRECIO COMPARATIVO DEL POLLO ENTERO Y SECCIONADO (PIERNAS) POR CANAL DE COMERCIALIZACIÓN, OCTUBRE 2015**

N°	CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	PRECIO POR KG. (S/. Por Kg.)	VARIACIÓN (%)
1	PRODUCTORES - POLLO ENTERO	6.50	0.00%
2	AVÍCOLAS MAYORISTAS - POLLO ENTERO	7.38	13.54%
3	MINORISTAS - POLLO ENTERO	7.85	6.37%
4	SUPERMERCADOS O MINIMARKETS - POLLO SECCIONADO (PIERNAS)	12.56	60.00%

*Fuente:* Instrumento de medición.

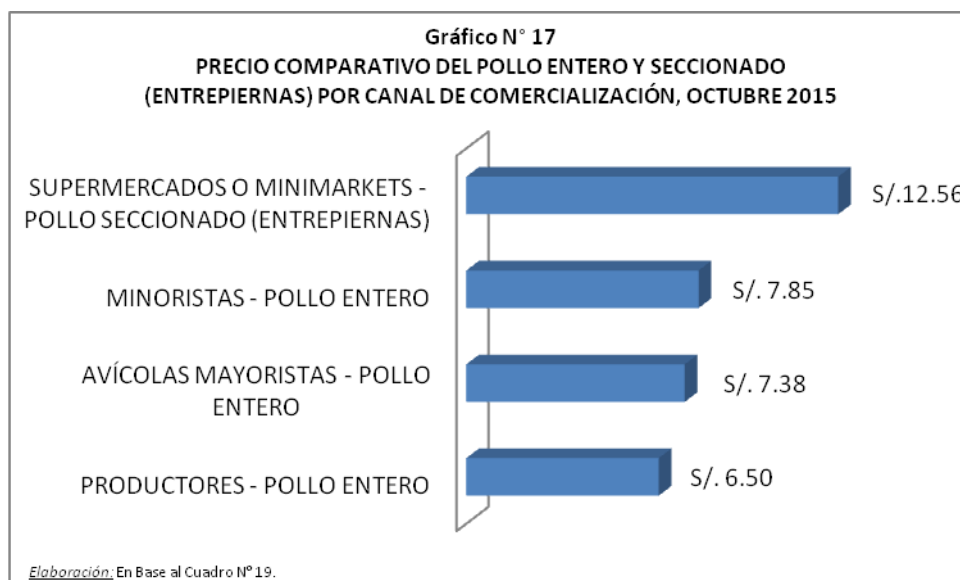


En el Cuadro N° 19 su puede ver el precio del “Pollo Seccionado (Entrepiernas)” que es idéntico al “Pollo Seccionado (Piernas)” que asciende a S/. 12.56 por Kg.; por consiguiente, los márgenes comparativos respecto a los otros eslabones de la cadena de comercialización son exactamente iguales.

**Cuadro N° 19**  
**PRECIO COMPARATIVO DEL POLLO ENTERO Y SECCIONADO (ENTREPIERNAS) POR CANAL DE COMERCIALIZACIÓN, OCTUBRE 2015**

N°	CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	PRECIO POR KG. (S/. Por Kg.)	VARIACIÓN (%)
1	PRODUCTORES - POLLO ENTERO	6.50	0.00%
2	AVÍCOLAS MAYORISTAS - POLLO ENTERO	7.38	13.54%
3	MINORISTAS - POLLO ENTERO	7.85	6.37%
4	SUPERMERCADOS O MINIMARKETS - POLLO SECCIONADO (ENTREPIERNAS)	12.56	60.00%

*Fuente:* Instrumento de medición.

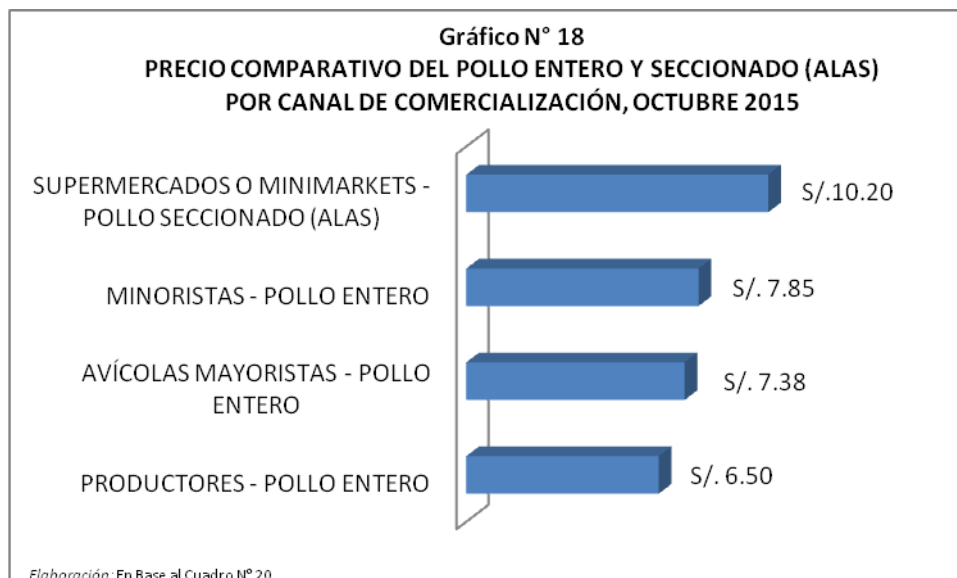


El precio del “Pollo Seccionado (Alas)” se muestra en el Cuadro N° 20 y asciende a S/. 10.20 el kilogramo, el mismo que es comercializado por los “Supermercados”; monto superior en 29.94% al que cobran los “Minoristas – Pollo Entero”. Pero si se compara con el precio de “Productor – Pollo Entero”, la diferencia incremental es de 56.92%.

**Cuadro N° 20**  
**PRECIO COMPARATIVO DEL POLLO ENTERO Y SECCIONADO**  
**(ALAS) POR CANAL DE COMERCIALIZACIÓN, OCTUBRE 2015**

N°	CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	PRECIO POR KG. (S/. Por Kg.)	VARIACIÓN (%)
1	PRODUCTORES - POLLO ENTERO	6.50	0.00%
2	AVÍCOLAS MAYORISTAS - POLLO ENTERO	7.38	13.54%
3	MINORISTAS - POLLO ENTERO	7.85	6.37%
4	SUPERMERCADOS O MINIMARKETS - POLLO SECCIONADO (ALAS)	10.20	29.94%

*Fuente:* Instrumento de medición.



**CONCLUSIÓN:**

**SE ACEPTA LA 3° HIPÓTESIS ESPECÍFICA EN EL SENTIDO QUE LOS SUPERMERCADOS Y MINIMARKETS DE LA CIUDAD DE IQUITOS COMERCIALIZAN EL POLLO EN FORMA SECCIONADA, LO QUE HACE QUE EL PRECIO SE INCREMENTE NOTABLEMENTE, EN EL PERIODO 2015.**

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

1. La cadena de comercialización del pollo vivo o crudo en Iquitos está constituida por: el productor, avícolas mayoristas, minoristas, supermercados y consumidor final.  
G
2. La empresa “Don Pollo Loreto SAC.” es la principal productora de pollo de Iquitos, llegando a colocar en el mercado 22,000 unidades diarias, lo que representa el 80.00% del mercado. En tal sentido, maneja el precio del pollo en el mercado dada su posición de dominio.
3. Los “Productores” o granjas se ubican principalmente en el distrito de San Juan Bautista, en la zona rural, desde donde abastecen a las “Avícolas Mayoristas” que están alrededor del mercado de Belén, específicamente en la cuadra 12 y 13 de la calle Arica; a diferencia de los “Minoristas” o vendedores de mercado que se ubican al interior o en la periferia del centro de abastos. Por otro lado, los “Supermercados o Minimarkets” están en el casco urbano y cuentan con cadena de frío para conservar el producto.
4. El precio del kilogramo de pollo vivo o crudo se incrementa cuando pasa de un eslabón de la cadena a otro; así por ejemplo, a nivel de “Productor” está a S/. 6.50; pero cuando pasa a manos de las “Avícolas Mayoristas” llega a costar S/. 7.38 registrándose un incremento del 13.54%. Los “Minoristas” o vendedores de mercado expenden a S/. 7.85 el Kg., precio mayor en 6.37% respecto al eslabón anterior. Por último, los “Supermercados o Minimarkets” expenden a S/. 12.47; mayor en 58.85% en relación al precio de los “Minoristas”. Pero, si se compara el precio de los “Supermercados o Minimarkets” con el precio de “Productor”, el incremento es de 91.85%.
5. La comercialización del pollo crudo seccionado por parte de los “Supermercados” hace que la diferencia de precios respecto al pollo entero vendido por el “Productor” sea notablemente mayor. Por ejemplo, el kilo de “Pechugas” es superior en 114.00%; el kilo de “Piernas” y “Entrepierna” 93.23%; y “Alas” mayor en 56.92%. Es decir, los márgenes son muy grandes entre el primer y el último eslabón de la cadena de comercialización.

6. El precio del “Pollo a la Brasa”, que es un producto procesado o terminado de consumo masivo, es superior en 290.77% respecto al “Pollo Vivo o Crudo” a nivel de “Productor”, notándose el mayor margen en toda la cadena.

## **CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que los “Productores” tengan puntos de venta en la ciudad, en los que se expendan el pollo directamente a los “Minoristas” o vendedores de mercado, al precio de granja más un adicional por el transporte, buscando bajar el precio al obviar a las “Avícolas Mayoristas”.
2. Promover la inversión en el sector a través de la Sub Gerencia de Promoción de Inversiones del Gobierno Regional u otra similar, buscando atacar la concentración de la producción de pollo que actualmente se encuentra en manos de una empresa.
3. La Municipalidad Provincial de Maynas debe efectuar una zonificación adecuada para ubicar a las “Avícolas Mayoristas”, donde puedan beneficiar las aves de manera higiénica, con sanidad y deshacerse de los residuos de manera adecuada. La actual ubicación en las cuadras 12 y 13 de la calle Arica no es la óptima.
4. Promover el uso de congeladoras o refrigeradoras pequeñas (cadena de frío) en los centros de abastos, para hacer llegar a manos del “Consumidor Final” un producto en mejor estado de conservación y más saludable.
5. Si bien es cierto que el “Pollo Seccionado” está dirigido a un segmento de mercado que puede pagar un precio diferenciado ostensiblemente mayor y que compra en “Supermercados”, se debe poner una parte de la oferta “Minorista” o vendedores de mercado en el mismo sentido pero a un precio mucho menor que el de “Supermercado”.
6. Se recomienda el expendio de porciones pequeñas de “Pollo a la Brasa” en las pollerías de la ciudad, tales como 1/8 para procurar una mayor venta producto del precio reducido, pero que en términos de márgenes sigue siendo el mismo.

## CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA

1. ALVA RAMÍREZ, Cristóbal. *“Satisfacción de los Usuarios en el Programa de Planificación Familiar”*. Escuela de Post Grado. Universidad de San Agustín. 2006.
2. ARELLANO, Rolando. *“Amenazas y Oportunidades de los Cambios del Mercado Peruano en el Consumo de Productos Avícolas”*. Congreso Peruano de Avicultura. 2012.
3. ASMAT DE LA CRUZ, Carlos. *“El Pollo Representa el 53% del Consumo Total de Carnes en el Perú”*. Diario GESTIÓN del 25 de julio del 2014. 2014
4. JENSEN y MECKLING. *“Teoría de la Agencia”*. Fondo Editorial de la Universidad de Illinois. 1976.
5. KOTLER, Philip. *“Teoría del Marketing Moderno”*. Fondo Editorial de la Universidad de Harvard. 1995.
6. MÁLAGA, Alberto y CRUZ, Javier. *“Procesamiento Avícola Peruano: el Reto de Cambiar Para Ganar”*. Universidad Agraria La Molina. 2013.
7. MASAANKI, Imai. (1998). *“Teoría de la Mejora Continua”*. Editorial McGraw Hill.
8. NOMURA, Takayuki. *“Teoría del Caos en la Cadena de Suministro”*. Editorial Schaum McGraw Hill. 2001.
9. PANDURO LÓPEZ, Lily y SCAVINO MESTANZA, Giancarlo. *“Perfil de Marketing de la Empresa Don Pollo Loreto SAC”*. Tesis para titulación presentada en el Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE. 2014.
10. STIGLER, Joseph. *“Teoría Microeconómica Clásica”*. Fondo Editorial de la Universidad de Chicago. 1951.
11. TEJADA, Daniel. *“Las Cadenas de Pollerías más Grandes del Perú”*. Artículo publicado en el diario Gestión. 2013.
12. WILLIAMSON, Oliver. *“Teoría de las Transacciones”*. Universidad de Chicago. 1975.