

3

**Cuadernos de
Ciencias
Económicas y
Administrativas**

Mercy Escalante Ludeña
Marcela Gómez Forero
Beatriz Helena Anaya Acuña



Editorial
UNAB
©2002

COLECCIÓN
HE X OOC

PRODUCCIONES UNAB

© Para Cuadernos de Ciencias Económicas y
Administrativas 3:
Editorial UNAB, 2002

Calle 48 N° 39-234
Bucaramanga (Colombia)
Todos los derechos reservados
Primera edición

La reproducción parcial o total de esta obra
sólo se puede hacer previa autorización de Editorial UNAB

Edición, diagramación y producción:
Producciones UNAB

Editorial UNAB está afiliada a la Asociación de editoriales
Universitarias de Colombia (ASEUC)

Impreso y hecho en Colombia
Print and made in Colombia

Cuadernos de Ciencias Económicas y Administrativas

Línea de investigación en Gestión



Editorial
UNAB

©2002

Colección Hexdoc
Bucaramanga, 2002

Análisis de la competitividad de
la industria avícola colombiana,
departamento de Santander.

Mercy Escalante Ludeña
Marcela Gómez Forero
Beatriz Helena Anaya Acuña

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA
INDUSTRIA AVÍCOLA COLOMBIANA,
DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

Mercy Escalante Ludeña

Docente investigadora FAC ADM UNAB*

Marcela Gómez Forero

Alumna de Maestría ITESM UNAB

Beatriz Helena Anaya Acuña

Alumna de Maestría ITESM UNAB

Resumen

El artículo muestra los resultados del análisis de competitividad del sector avícola en Colombia, en concreto del Departamento de Santander, realizado entre 2001 y 2002 en las empresas más representativas del sector. El análisis fue realizado desde varias ópticas, interna, local e internacional. En dicho estudio se destacaron las prácticas más relevantes en competitividad de los sectores avícolas nacionales e internacionales. A partir de esos datos, se analizó la propuesta de opciones estratégicas, que se espera contribuyan a mejorar los resultados finales del sector. En la investigación, se utilizó como base principal de análisis la Teoría general de Porter (1985, 1990, 2000) y sus herramientas, sin dejar de tener en cuenta los estudios de competitividad contemporánea, que incluyen la innovación, la incursión en nuevos mercados e inclusive en nuevos modelos de negocio.

A continuación se mencionan algunas conclusiones de este estudio. La industria avícola colombiana está por delante de la del petróleo, café y flores. Respecto al resto del país, el sector avícola santandereano goza de una buena situación; en esta región se encuentran 3 de las 4 mayores empresas avícolas de Colombia y durante los últimos 10 años, la producción de pollo y huevo creció un 8.5% anual, lo cual la

convierte en una de las actividades más dinámicas del sector. La industria avícola en Santander es rentable, pero no es competitiva respecto a los mercados de Estados Unidos y Brasil, líderes mundiales, por los altos costos de producción y su alta dependencia de la importación de materias primas (maíz). Actualmente, no existe un cluster avícola colombiano. El mayor potencial de crecimiento para esta industria se encuentra en Santander, como consecuencia de su alta productividad, ventas locales y conocimiento acumulado sobre el sector agropecuario, entre otros factores. La causas de que no exista un cluster en Santander se deben a que la gestión empresarial, marcada por el corto plazo y la falta de confianza en el modelo.

Abstract

This article shows the result of an analysis of the competitiveness of poultry sector in Colombia; a case study of the Santander province conducted between 2001-2002 in businesses that pertain to this sector. The analysis was conducted in various levels: internal, national, and international. The study analyzed the most relevant and better practices in competitiveness in the poultry sector on a national and international level which was followed by an analysis to see if the competitiveness and proposal corresponding to strategic options would elevate the competitiveness and positioning of this sector. In the investigation, Porter's General theory of competitiveness and its respective tools were utilized as the principle base

* **Mercy Escalante Ludeña** es magíster en Administración de la Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro (Brasil) y es licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Trujillo (Perú).

of analysis (1985, 1990, 2000). We were able to take into account important elements of contemporary competitiveness which value innovation, incursion into new markets, new client, and included new business model. Some of the conclusions inferred from this study can be mentioned as follows. The Colombian poultry industry is ahead of the petroleum, coffee, and flower industries. The poultry industry of Santander has good position on a national level. In this region, three of the four largest poultry businesses in Colombia are located, and during the last ten years, chicken and eggs production has had an overall annual increase of 8.2% which converts this into one of the most dynamic activities in the sector. The Santanderian poultry industry is profitable, but due to its high cost of production, on an international level it isn't competitive with the United States and Brazil, which are the world leaders. Among other factors, its poor positioning is a consequence of its high dependence of importing raw materials (corn). Up to now, there isn't any poultry cluster on a Colombian level. Santander has the greatest potential due to its high levels of production on national level, its local sales, its accumulated knowledge over the poultry industry. Nevertheless, the reasons that a cluster doesn't exist in Santander is owed to a business management marked by short term thinking and lack of in the model.

Palabras Clave: Competitividad, competitividad interna, competitividad doméstica, competitividad internacional, cluster, competitividad contemporánea.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA COLOMBIANA, DEPARTAMENTO DE SANTANDER

Introduction

1. Caracterización de la industria avícola

1.1 Contexto mundial del sector avícola

La carne de aves es uno de los productos avícolas más importantes en el comercio internacional, especialmente la de pollo (entero o por partes). Los huevos de gallina para consumo son otro factor importante dentro de la industria. La producción mundial de pollo ha registrado un importante incremento como resultado de la creciente tecnificación en granjas avícolas, acompañada de un aumento en la demanda del producto. El pollo es la principal fuente de proteína, la de mayor crecimiento en el ámbito mundial, representando cerca del 26% de la producción total de carnes; la carne de res representa el 31%, la de porcino el 30% y la ovina y caprina el 13%.

El siguiente cuadro muestra las tasas de crecimiento de la carne de pollo y huevo en los países desarrollados y en desarrollo (1990-1995):

Producto	Países en desarrollo	Países desarrollados
Carne de rumiantes	+4.3%	-2.0%
Cerdo	+8.5%	-1.2%
Pollo	+12.1%	+1.9%
Leche	+3.4%	-1.9%
Huevos	+9.4%	-1.5%

Fuente: FAO, 1998.

Los mayores productores de pollo¹ en el mundo son: Estados Unidos (28%), China (23%), Unión Europea (16%), Brasil (8.2%), México (4%) y Argentina (2%). En Latinoamérica Colombia representa el 5.81%² de la producción de pollo.

China es el mayor productor de huevos del planeta, lo que significa el 48% de la producción mundial. El segundo lugar lo ocupa Estados Unidos (11%), seguido por Japón, India y México, que aportan entre 4% y 5% cada uno; el resto de los países tiene una participación de menos de 2%, pero en el agregado alcanzan a sumar 27% de la producción. Colombia, para el año 2001, superó a países como Ecuador, Venezuela, Perú y Argentina. En Colombia, durante el año 2001, la producción de huevos superó los 7.000 millones de unidades, estando por encima de Ecuador, Venezuela, Perú y Argentina.

Brasil es uno de los más importantes productores y proveedores de carne de pollo del mundo, es el segundo exportador mundial, y en ocho años llegará a ser el primero: destina el 21% de su producción a la exportación, por debajo de Estados Unidos. El costo general de la producción avícola no es tanto fuera de la planta; la ventaja para costos se gana en áreas distintas a la de la producción de las aves de corral (costos bajos de mano de obra y costos relacionados con la actividad de levante más bajos los que inevitablemente se relacionan al costo de mano de obra). En términos de tecnología de producción, la avicultura brasileña tiene predominio de los sistemas integrados de producción y es de las más modernas. El material genético, en su gran mayoría importado, tiene excelentes resultados en cuanto a productividad y calidad del producto final.

La industria avícola de Estados Unidos cuenta con la tecnología más extensa, un mercado seguro y un consumo

¹ Estadísticas Fenavi - Fonav

² Industria Avícola. La revista para empresarios y profesionales en la avicultura latinoamericana, Volumen 47, Enero 2000, Pág. 22.

per cápita más alto que el del resto de los países. Cuenta con una estructura empresarial madura y la concentración es tal, que las grandes compañías han capturado toda la eficiencia que conlleva la economía a gran escala. Lidera el mercado mundial de granos y determina los precios del cereal. Además, es el mayor productor de pollo y el segundo de huevo. El consumo per cápita de pollo está llegando a su tope límite.

Los pronósticos para la industria avícola a principios del siglo XXI, presentan tendencias preocupantes; en los Estados Unidos se habla de un término económico conocido como el "Zero Sum Game", el "Juego de la suma Cero", se refiere a esos mercados o sectores donde se ha llegado a su tope límite y el crecimiento sólo ocurre a expensas de otro sector. En el escenario de la Suma Cero, si Z gana, X pierde, dado que Z le quitó mercado a X. Entonces ya no existe más crecimiento en el sector. Este escenario es lo que está ocurriendo y seguirá pasando en la industria avícola, especialmente en el sector de la carne de aves.

1.2 situación del sector avícola en Colombia

La avicultura colombiana es una actividad con un gran potencial de desarrollo. Depende en el 80% de la importación de materias primas, en especial de maíz y soya, de la evolución del tipo de cambio y de los precios internacionales. En Sudamérica³ ocupa la posición número tres en la producción de pollo y dos en huevo, lo cual le da ventaja para competir ampliamente en la Comunidad andina de Naciones (Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia). La riqueza avícola supera a la del café, banano, flores y caña de azúcar⁴. Tiene profundas debilidades estructurales que han limitado su desarrollo en la generación de empleo, ampliación de la frontera agrícola, modernización tecnológica, exportaciones e incluso en obtener

³ Industria Avícola. La revista para empresarios y profesionales en la avicultura latinoamericana, Volumen 47, Enero 2000, Pág. 22.

⁴ Fenavi - Fonav, Informe especial 2001, www.fenavi.org

un producto a un menor costo para satisfacer la creciente necesidad de alimentación de la población colombiana. También, se ve afectado por la situación económica de sus principales socios comerciales: Venezuela, Ecuador y Perú y por la desaceleración de la economía norteamericana.

Para tener una visión real y global del sector avícola, lo analizaremos por factores:

Materias primas: Buena parte del crecimiento de la avicultura en el país se ha debido a la posibilidad de importar materias primas de origen agrícola. Esta situación, bajo el nuevo escenario macroeconómico y nuevas tecnologías disponibles, especialmente en semillas mejoradas de maíz, ha generado la necesidad y la oportunidad de disminuir la dependencia de las importaciones con producción nacional competitiva para la fabricación de alimentos balanceados. Este proceso de crecimiento de la producción de maíz es fundamental, dado que más del 50% de los costos de producción de pollo y de huevo lo constituyen las partidas de importación de las materias primas.

Producto Interno Bruto: "En el año 2001, la avicultura participó en el PIB pecuario nacional (bovinos, avicultura, porcicultura y pesca) con el 26.3% (17.2% del pollo y 9.1% del huevo)".⁵ "En 1990 con el 10.13% de la producción agropecuaria total, incluido el café".⁶

La producción avícola nacional representó en 2000, 1.81% del PIB total, es decir US\$1.296 millones a precios del año 2001, superando a renglones como el café.

Granjas avícolas: "Actualmente existen 2.607 granjas avícolas en el país: Cundinamarca (30.1%), Valle del Cauca (18.8%) y Santander (9.6%) y 80 plantas de beneficio, de las cuales el 60% son afiliadas a Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, y 37% participan en el proyecto HACCP".⁷

⁵ Ibid

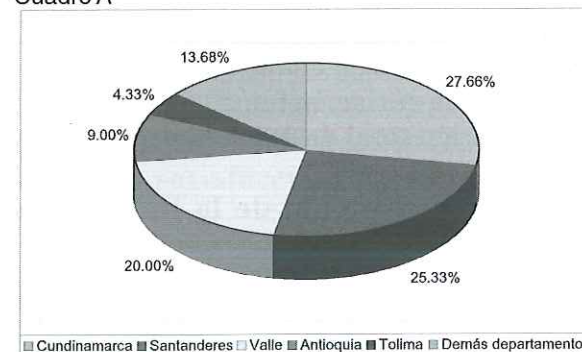
⁶ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) – Regional Santander, Caracterización del Sector Avícola, Bucaramanga, noviembre de 1999, p. 3

⁷ Estadísticas Fenavi-Fonav

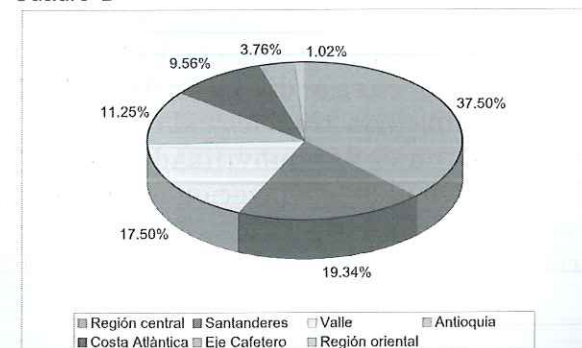
Producción de pollo: La producción de pollo es un negocio en el que es necesario producir volumen, para contrarrestar una ganancia mínima por unidad de producto. Con márgenes tan limitados de ganancia el productor independiente o integrado a las grandes empresas, debe estar consciente de los factores que afectan el costo de producción. Durante los últimos cuatro años la participación regional en la producción de pollo ha sido liderada por: (ver cuadro A).

Producción de huevo: Geográficamente, la población avícola productora de huevo en Colombia, durante los últimos tres años, se ha concentrado en las siguientes zonas: (ver cuadro B)

Cuadro A



Cuadro B



Fuente: Estudios económicos Fenavi - Fonav

Consumo per cápita de pollo: El comportamiento descendente en los precios ha permitido un aumento en el consumo per cápita de los bienes finales, el consumo de pollo pasó de 7.91 kilogramos en 1991 a 12.15 en el 2000, representando un crecimiento del 53.6%, sin embargo, esta cifra sigue siendo baja.

Consumo per cápita de huevo: El consumo per cápita de huevo presenta un aumento de 42.24%, al comparar el año 90 con el 2001. Mientras que en 1990 se consumían 116 huevos por persona, en 1999 esta cifra asciende a 162, pero en el 2000 se produce una disminución a 154 huevos, como resultado de la contracción de este alimento frente al año anterior; en el 2001 vuelve a repuntar en 11 unidades más.

Crecimiento de la avicultura colombiana: "Registró un crecimiento del 7.4% en el año 2001, contra un 2.2% en el 2000. En huevo la variación fue 10.22% y en pollo 5.28%, para una producción total de 425.872 y 531.017 toneladas respectivamente".⁸

Índice de concentración de la industria avícola: Para el año 2000, este índice representó el 16%, lo que quiere decir que es un sector relativamente no concentrado. Está ajustado al porcentaje de ventas combinado de las cuatro principales compañías nacionales, de las cuales las primeras tres son santandereanas: Avidesa, Incubadora Santander y Distribuidora Avícola y la otra del departamento de Boyacá, Inversiones El Dorado.

Transporte de carga de la industria avícola nacional: Cada tonelada transportada de producto final equivale a seis toneladas movilizadas de los bienes intermedios. En suma, la movilización de carga avícola, al año, estaría alrededor de US\$148⁹ millones, lo que equivaldría al 11.42% de la producción avícola del 2001.

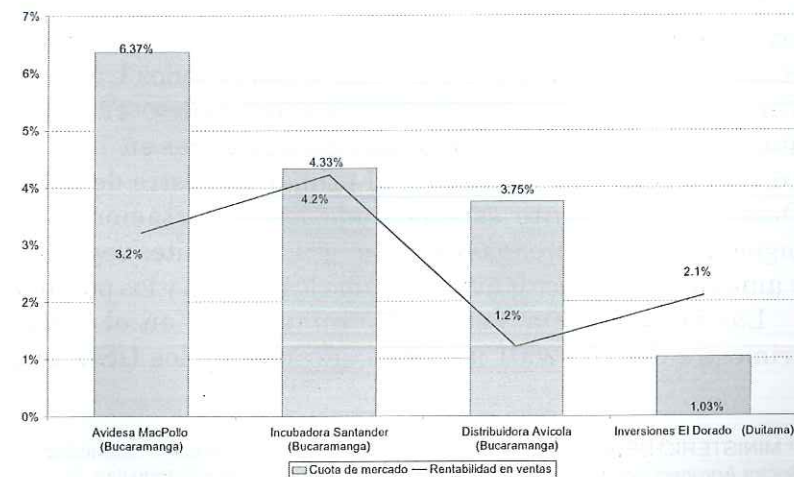
⁸ Fenavi – Fonav, Informe especial 2001, www.fenavi.org

⁹ Estadísticas Fenavi - Fonav

1.3 La industria avícola en Santander

La avicultura santandereana es una actividad muy dinámica, orientada al mercado interno, con exportaciones puntuales y, con un crecimiento notable tanto en producción como en la industria. Tres empresas de la región muestran el mejor desempeño económico nacional. Estructura de desarrollo económico semi – integrada e integrada. Presenta una alta sensibilidad a los asuntos de comercio exterior en materia de aranceles, mecanismos de protección económica y sanitaria, restricciones comerciales, especialmente con Venezuela, altos costos de transporte interno tanto para materias primas, como para bienes finales, infraestructura de granos débil, desconocimiento de la posición competitiva, alta concentración de industrias en el área metropolitana y una débil cooperación entre los sectores de la cadena

Materias primas. La producción local de maíz no es suficiente para satisfacer la demanda normal de la



Fuente: BPR Asociados Benchmark. La Nota Económica No. 68, Bogotá (Agosto 15 – Septiembre 15, 2001), p. 51 y 52

industria de alimentos para animales. En 1998, Santander participaba con el 2.08%¹⁰ de producción nacional de maíz tecnificado, mientras que el departamento de Córdoba lo hacía con el 47.54%. "La avicultura santandereana consume anualmente el 25% del millón de toneladas que se importan de maíz".¹¹ La necesidad de suplir este déficit con grano importado representa sobrecostos en la producción de huevos y carne de pollo, lo cual está socavando la eficiencia de esta industria en el departamento.

Producto Interno Bruto: En 1996, la avicultura santandereana, contribuyó con el 7% al PIB nacional. En 1998, el Producto Interno Bruto de esta región tuvo una participación del 5.45% con respecto al nacional, siendo superado por Bogotá (23.1%) y los departamentos de Antioquia (14.5%) y Valle (11.7%). En 1998, el sector agropecuario, silvicultura y pesca del departamento de Santander tuvo una alta representatividad en la economía local, alcanzando el 12.7% del PIB regional, y superando en participación a otros sectores importantes como: Comercio (7.9%), Construcción (5.0%) y Transporte (4.9%), a excepción de la Industria que aportó el 15.6%.

Exportaciones: En comercio exterior los resultados para los primeros nueve meses de 2001, mostraron un aumento en el total de las exportaciones de 38,5%, con Estados Unidos y Venezuela como principales socios comerciales. También aumentó el volumen de ventas hacia estos países en 75,6% y 16,1% respectivamente, frente al primer trimestre de 2000. Destacaron durante este período las exportaciones de pigmentos en oro, prendas de vestir, grasas y aceites vegetales y animales y productos avícolas como los huevos y los pollitos.

Las ventas hacia Venezuela aumentaron en el tercer trimestre del año 2001 un 199%, alcanzando los USD 14.2

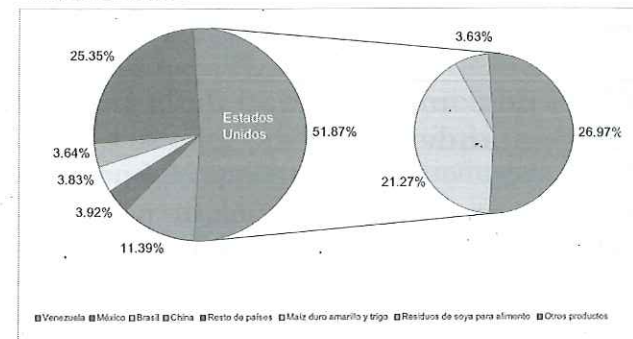
¹⁰ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Anuario Estadístico del Sector Agropecuario y Pesquero 1998, Oficina de Información y Estadística, Bogotá, 1999, p. 39

¹¹ Avicultura Gran Colombiana, Decano de las publicaciones avícolas en Colombia, Editorial El Globo S.A., Bogotá, (julio - agosto de 2001), p. 7

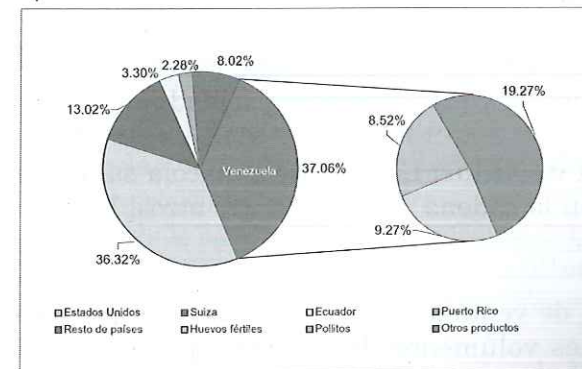
millones. Principalmente se vendieron: huevos de ave con cáscara para incubar (25%), pollitos (23%), carne bovina (8%), partes y accesorios para vehículos (14.05%).

Importaciones: El 51.87% de las importaciones de Santander se dirigen a Estados Unidos, aunque han disminuido considerablemente con respecto al año 2000. Le siguen en importancia México, Venezuela y Brasil, con el 20% aproximadamente. Las compras externas realizadas a Estados Unidos disminuyeron en 25% con respecto a los nueve primeros meses del año precedente. Pese a este comportamiento, sigue siendo la mayor participación (52%)

Importaciones



Exportaciones



Fuente: Santander, Informe de Coyuntura, Económica, III Trimestre de 2001, p. 15 y p. 17

del total exportado por el departamento, representados por maíz duro amarillo (26%) trigo (15%) y residuos sólidos de la industria de soya para alimento de animales (7%).

Rentabilidad de la industria avícola: La naturaleza de producto primario de la producción y mercadeo de carne de aves de corral y de huevos, lleva a que las industrias avícolas santandereanas se inclinen a tener un margen bajo de rentabilidad sobre ventas (entre el 3% y el 4%). Por consiguiente, una financiación sólida y una utilización de activos alta son importantes.

Generación de empleo: El departamento de Santander genera 20.000 empleos directos y 110.000 indirectos, cifras bastantes significativas para una región que presenta preocupantes indicadores de desempleo¹².

2. Análisis de competitividad de la industria avícola en Santander

Involucra una compleja interacción de factores tanto internos como externos. Para ello, nos hemos basado principalmente en herramientas utilizadas por Michael Porter. El análisis es el siguiente:

2.1 Interno

El análisis interno comprende: (a) cadena de valor de la industria avícola y (b) perfil de capacidad interna.

a) Cadena de valor: La industria avícola santandereana refleja en la cadena de valor, entre otros, los siguientes aspectos:

- Fuentes de ventaja competitiva: Elevada productividad y grandes volúmenes diarios.(alta participación en el

mercado nacional), avicultores incursionan en el campo de la agricultura, conciencia gremial que está creciendo entre los avicultores, compromiso de los avicultores hacia la excelencia de calidad del producto, conciencia del ciclo de vida del producto (vivo y perecedero), responsabilidad social para con la nutrición de la región, interés por el desarrollo del cluster avícola de la región, convenios para el desarrollo de proyectos agrícolas en los departamentos de Córdoba y Meta, oferta de empleo para todos los campos de acción, alta participación en la disminución de la tasa de desempleo vigente, alianza estratégica Incubadora del Oriente – Pimpollo (Bogotá) para la comercialización del producto y madurez en la producción avícola.

- Debilidades para sostener ventajas competitivas: Pensamiento individualista, formas de trabajo muy tradicionales, temor a compartir información, escepticismo por "la yuca como producto sustituto del maíz", falta de valoración de la importancia de la industria en el desarrollo económico y social, industria avícola concentrada en el área metropolitana, falta de un centro de investigación de índole sanitaria, incursión de nuevos mercados y avances tecnológicos, software de producción, entre otros.

b) Perfil de Capacidad Interna, (PCI): Las variables escogidas pertenecen a la industria avícola y el análisis se describe a continuación:

- La capacidad directiva del sector es competente en: imagen de las empresas santandereanas, desarrollo de convenios y proyectos y diálogo permanente con los actores económicos de la cadena avícola. Presenta debilidades en cuanto a la unión del sector: los avicultores no son agricultores, temen compartir información y presentan un pensamiento individualista.
- La capacidad competitiva o de mercadeo de la industria avícola presenta fortalezas en el sistema de aseguramiento

¹² SECRETARIA DE PLANEACION DE SANTANDER, 1999.

de calidad, HACCP, infraestructura moderna, canales de comercialización, cobertura geográfica y capacidad de distribución. En cuanto a puntos débiles destacan la publicidad (valor nutritivo y economía en los hogares), logística de comercialización y exportaciones, centros de Investigación y Desarrollo e inversiones para la misma y la carencia de una imagen de marca.

- En cuanto a la capacidad financiera, la industria presenta un nivel de endeudamiento tolerable y un margen bajo de rentabilidad sobre ventas.
- La capacidad tecnológica (producción) está fortalecida en los siguientes aspectos: elevada productividad y volúmenes de venta diarios, transferencia de técnicas de producción y procesamiento, plan de sustitución de maíz por harina de yuca, desarrollo de productos con mayor valor agregado, integración de la cadena productiva, economías de escala y tecnología de punta. Como debilidades presenta: altos costos de producción por la importación de materias primas, escasas medidas de bioseguridad, distancia a los puertos marítimos, baja producción regional de materias primas y ubicación de las granjas avícolas en el área metropolitana.

2.2 Local

Incluye: (a) análisis de las cinco fuerzas del sector industrial avícola, (b) perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) y (c) grupos estratégicos de la industria avícola local.

- a) El análisis de las cinco fuerzas:** Esta herramienta identifica los factores que influyen sobre el grado de competencia de las empresas avícolas santandereanas y que por tanto pueden ayudar a los productores y agroindustriales a identificar las bases de la estrategia competitiva. Veamos a continuación cada uno de sus elementos:

El análisis de las cinco fuerzas competitivas para la industria avícola de Santander muestra que el poder

negociador de los proveedores es alto por la gran dependencia de materias primas (maíz y soya), la amenaza de nuevos competidores en la industria es relativamente baja por el tipo de producto perecedero que se maneja, por las economías de escala, rentabilidad baja y una alta inversión en activos, la amenaza de productos sustitutos es alta por la propensión del comprador a sustituir el pollo por otras carnes, el poder negociador de los compradores es alto debido a que el pollo y el huevo son productos altamente sensibles al precio y, la poca rivalidad directa entre las empresas es ocasionada por la competencia intensa en precios ya que la producción individual de una granja es pequeña en relación con el mercado total.

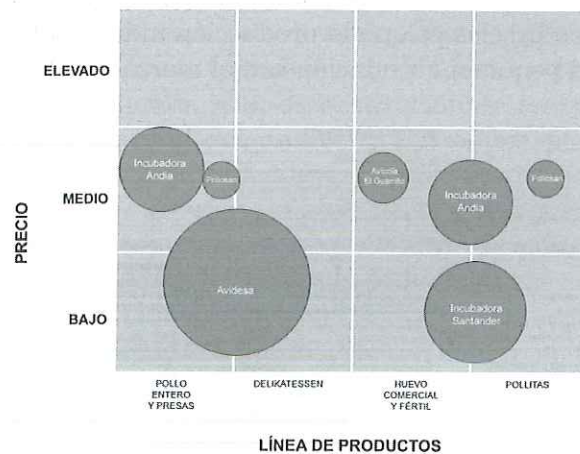


Fuente: Basado en PORTER Michael E., Ventaja Competitiva, 10ª Segunda Reimpresión, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1996, p. 24

- b) Grupos estratégicos:** Al reflexionar sobre las dimensiones estratégicas que sigue cada una de las empresas rivales de un sector, se observa que algunas de ellas tienen un comportamiento similar: utilizan las mismas o muy parecidas dimensiones estratégicas. Estas empresas forman lo que Michael Porter¹³ denominó un

¹³ PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, op. cit., cap. 7

grupo estratégico, es decir, un conjunto de empresas en un sector que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Vamos a analizar cinco empresas de la región: Avidesa, Incubadora Andina, Incubadora Santander, Avícola El Guamito y Pollosan. Para facilitar la comprensión, se presenta en forma gráfica los grupos estratégicos de la industria avícola a través del mapa estratégico, una matriz de dos dimensiones: precio versus línea de productos.



c) El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM):

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales del sector avícola en Santander. Dependiendo de su impacto e importancia, se determinará si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para el sector. Estos factores son:

- *Factores económicos.* Presentan las siguientes oportunidades: tendencia a reducir la inflación, Sistema Andino de Franjas de Precios, SAFF, reducción de precios internacionales de los productos agrícolas y el desmonte al IVA en las importaciones de maíz. Como amenazas

destacan las políticas macroeconómicas, los costos de importación de materias primas, de transporte interno, los subsidios a la producción a los países productores, los aranceles a los productos importados y las importaciones de huevo procedentes de Ecuador.

- *Factores sociales.* Muestran dos oportunidades: hábitos de consumo e ingreso per cápita y amenazas como el terrorismo, desempleo, inseguridad y pobreza.
- *Factores políticos.* Como oportunidades aparecen la metodología establecida por la Comunidad Andina de Naciones, CAN, para aplicar aranceles y el papel del Estado en la promoción de alianzas y acuerdos estratégicos en la cadena avícola. Como amenazas la crisis política de Venezuela y el contrabando de Ecuador.
- *Factores competitivos.* Presentan oportunidades como los precios de los productos sustitutos del pollo, el mercado potencial hacia la Comunidad Andina de Naciones y Centroamérica, la demanda de China de productos procesados, la política nacional de productividad y competitividad y como amenaza, la globalización comercial de productos avícolas.
- *Factores geográficos.* La gran oportunidad es la cercanía que tiene Santander con Venezuela y los departamentos de Cundinamarca, Costa Atlántica, Antioquia y Boyacá.
- *Factores tecnológicos.* Sobresale como oportunidad la nueva tecnología disponible (semillas mejoradas de maíz); dentro de las amenazas están: dependencia de la importación de materias primas, enfermedad Newcastle y la baja producción de materias primas agrícolas a nivel nacional.

2.3 Internacional

Para medir el estado actual de la competitividad del sector avícola en el ámbito internacional, se utilizará la metodología del "Diamante Competitivo de Porter", que

explica cómo hacen las empresas avícolas de los países para generar, mantener o perder sus ventajas competitivas. A continuación, se explican cada uno de los determinantes del diamante:

- *Factores básicos.* Comprenden: localización geográfica, clima favorable, industria concentrada en el área metropolitana.
- *Factores avanzados.* Son ahora los más significativos para la ventaja competitiva sostenible y para elevar la competitividad nacional, requieren inversiones cuantiosas y sostenidas de capital y son difíciles de conseguir. Son: infraestructura de servicios públicos, infraestructura vial favorable, inseguridad – orden público alterado e infraestructura industrial de carácter nacional (petróleo), personal calificado, curva de aprendizaje, infraestructura de transporte, servicios logísticos y comunicaciones subdesarrollada.
- *Estrategia, estructura y rivalidad interna.* Se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, que obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud global. El contexto es el siguiente: Santander es segundo productor de pollo y huevo nacional, empresas individuales – familiares (poca asociación), avicultores no son agricultores, tendencia a mirar introspectivamente como región, liderazgo regional y nacional, productividad de nivel internacional, poca rivalidad doméstica, alto poder de negociación de proveedores y compradores, amenaza relativa de nuevos competidores, altos niveles de inversión en salubridad avícola, conciencia de la necesidad de generar cambios, implementación del sistema HACCP, transferencia de técnicas de producción y procesamiento, escasa exploración de diversas formas de convenios y desconocimiento de la posición competitiva.

- *Sectores relacionados y de apoyo.* Genera lo que Porter¹⁴ denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Se caracteriza así: estructura de la industria madura, sector semi-integrado e integrado, carencia de proveedores competitivos, alianzas para importación de materias primas, oferta de transporte terrestre de los puertos hacia las empresas, implementación y desarrollo de proyectos agrícolas (maíz y yuca), participación de entidades de apoyo, baja solidaridad gremial y pobre cooperación entre los sectores de la cadena.
- *Demanda.* Porter sostiene que "el diseño fundamental o esencial de un producto casi siempre refleja las necesidades del mercado doméstico"¹⁵. Los elementos significativos son: amenaza alta de productos sustitutos, producto altamente sensible al precio más que al ingreso, alto consumo de carnes rojas, consumo aumenta entre quienes tienen el dinero para comprarlo, tamaño del mercado pequeño, bajo consumo per cápita y alta frecuencia diaria de consumo de huevo a nivel nacional
- *Gobierno.* Es un factor externo que ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial y puede ser positivo o negativo. Participa en las políticas arancelarias y no arancelarias, relaciones colombovenezolanas y apoyo gubernamental a través de la Política Nacional de Productividad y Competitividad, con base en un permanente diálogo con el sector empresarial colombiano y los múltiples diagnósticos y recomendaciones llevadas a cabo durante la década de los 90, así mismo surgió el desarrollo del Plan Estratégico Exportador, el cual busca que las distintas regiones identifiquen su vocación

¹⁴ PORTER, Michael, Ventaja Competitiva de Las Naciones, p. 147

¹⁵ PORTER, Michael, Ventaja Competitiva de Las Naciones, p. 87

exportadora y que a través de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior lideren el diseño de su propio plan estratégico exportador.

Diamante competitivo para el sector avícola de Santander



La avicultura santandereana es una actividad muy dinámica, orientada al mercado interno, con exportaciones puntuales y, con un crecimiento notable tanto en producción como en la industria. Cuatro empresas de la región muestran el mejor desempeño económico a nivel nacional. Estructura de desarrollo económico semi-integrada e integrada. Presenta una alta sensibilidad a los asuntos de comercio exterior en materia de aranceles, mecanismos de protección económica y sanitaria, restricciones comerciales, especialmente con Venezuela, altos costos de transporte interno tanto para materias primas, como para bienes finales, infraestructura de granos débil, desconocimiento de la posición competitiva, alta concentración en el área metropolitana y una pobre cooperación entre los sectores de la cadena.

Fuentes: Estudio de Competitividad del Sector Avícola para el Departamento de Santander, FONAV, Mantilla Santarelli & Asociados, Bucaramanga, Julio de 2000, Pág. (104 a 108)
Estadísticas Fenavi-Fonavi
Avicultura Gran Colombiana, decano de las publicaciones avícolas en Colombia, Bogotá, (julio - agosto) de 2001
Estudio de Competitividad Regional del Sector Avícola para el Departamento de Santander, Cámara de Comercio, 1999

4. Conclusiones y sugerencias

- Se estima que el sector avícola de Colombia crecerá teóricamente y de manera sostenida a una tasa promedio del 5% durante los próximos 15 años, con lo que se llegaría al promedio de consumo per cápita de hoy en países como México, Brasil y Venezuela. "La industria avícola supera a renglones como el café, el banano, las flores y la caña de azúcar".¹⁶
- La industria colombiana está concentrada en grandes empresas, tres en Santander (Avidesa MacPollo, Distribuidora Avícola e Incubadora Santander) y la

¹⁶ Fenavi - Fonavi, Informe especial 2001, www.fenavi.org

otra en el departamento de Boyacá (Inversiones El Dorado). Por volumen de ventas la concentración está en la ciudad de Bogotá.

- La avicultura santandereana es una industria madura, en crecimiento, altamente productiva, comparable inclusive con las mejores del mundo, con alta participación en la producción nacional, es una actividad dinámica del sector agropecuario, es rentable aunque tiene una alta competencia en precios pero poca rivalidad por parte de los empresarios.
- La industria avícola de Santander presenta un esquema de competitividad tradicional basado en el mejoramiento de costos para lograr un volumen alto de ventas en el mercado nacional e internacional. El reto general del sector avícola es que si el país quiere competir tiene que bajar un 40% su costo de producción actual. Allí radica la diferencia con Brasil, que es el país más competitivo del mundo y el más importante en el hemisferio americano, siendo incluso más importante que Estados Unidos. Por lo anterior, Colombia, a través de Fenavi y de los industriales avícolas, debe acercarse más a Brasil para buscar desarrollo con la tecnología del trópico que posee este vecino país.
- El sector avícola santandereano debe insistir en la regionalización, de manera que se concreten los clusters locales, que están en la fase de fortalecimiento para la producción de materias primas y su absorción por parte de las fábricas de alimentos balanceados y avicultores, con control y desarrollo de largo plazo, 5 a 7 años y acciones para la disminución progresiva del costo de tales materias. Sólo de esta manera se podrá asegurar la rentabilidad y competitividad internacional del sector avícola, condición básica para la existencia de toda la cadena. En la ciudad de Cali, hay una iniciativa de cluster basado en el Ingenio

- Yuquero de este sector industrial. En Santander existe otra iniciativa de cluster, inclusive ya considerada en la política nacional colombiana para la productividad y competitividad, el mismo que es tomado como uno de los de mayor potencial en la región. Sin embargo, podemos concluir que se requiere fortalecerlo por cuanto hay escepticismo del sector en la asociatividad, así como falta de confianza en el modelo.
- f) A la fecha, el sector exportador de Santander ha entrado favorablemente en los mercados de Venezuela, hecho representado por un notable aumento en las exportaciones no tradicionales, con especial énfasis en los productos de la actividad avícola como pollos vivos de un día de nacidos (23%) y huevos de incubadora fértiles (25%), a través de las empresas Incubadora Santander e Incubadora Andina cuyas cifras representan el 23% de las exportaciones totales de la región; este hecho las cataloga como industrias dinámicas por su pequeña, pero creciente base de exportación.
- g) Sería interesante que el sector valorizara la necesidad de competir, principalmente teniendo en cuenta los lineamientos de la competitividad contemporánea. Esto implica innovar en valor como fuente de generación de riqueza. Por ejemplo, se sugiere: optimizar la cadena de abastecimiento, un factor clave de competitividad en el sector, especialmente en lo que se refiere a la logística interna y externa y a los procesos de abastecimientos; incluir la gestión basada en el cliente (Custom Relationship Management- CRM), uso intenso de tecnología (tanto en el campo, en la producción) como de tecnología de información (es decir, revalorizar la necesidad de utilizar la tecnología como un medio para generar valor e incursionar inclusive en nuevos negocios, por ejemplo soluciones basadas en ERP), considerar la posibilidad de redefinir sus modelos de negocios comerciales (e-business), entre otros.
- h) En cuanto a la gestión empresarial, se requiere revalorizar el pensamiento estratégico a efectos de que se pueda estar en forma constante interpretando los cambios en el entorno, anticipándose a ellos, y si hasta fuera el caso definiendo nuevas reglas para la industria avícola. Ojalá que primara el lado filosófico de la estrategia (pensamiento estratégico) y no el lado instrumental (solo planes estratégicos que no tienen ningún efecto por sí sólo). La estrategia, según nuestra opinión, y por ende el pensamiento estratégico, debe tomarse como una filosofía empresarial y no como algo instrumental. El aspecto mencionado anteriormente, se hace indispensable tomando en cuenta la presencia del ALCA en 2005; necesitamos estar preparados hoy a efectos de poder competir satisfactoriamente en los desafíos que nos presenta el comercio internacional.
- i) Los industriales avícolas deberán apoyar el primer censo nacional de avicultura que se realizará próximamente, conjuntamente con el Departamento Nacional de Estadística y la Federación Nacional de Avicultores con el fin de tener un aval de la información para no estar recurriendo al consenso. Con este ejercicio se busca estimar el área destinada a la producción avícola, la capacidad instalada, la ubicación geográfica de las granjas la población de aves existente, el número de predios dedicados a esta actividad y el uso del suelo, entre otros datos.
- j) Sería interesante que los industriales avícolas visualizaran ventajas competitivas sostenibles, a través del fortalecimiento del factor genético en biotecnología, medicina veterinaria y nutrición.

Como futuros estudios, se sugiere una investigación para el fortalecimiento del cluster avícola en Colombia.

Bibliografía

BANCO DE LA REPÚBLICA, Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander, III Trimestre de 2001, Bucaramanga, febrero 2002.

CÁMARA DE COMERCIO BUCARAMANGA, Estudio de Competitividad Regional del Sector Avícola para el Departamento de Santander, 1999.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP, The World Competitiveness Yearbook 2001, Institute Management Development, IMD, June 2001, Swizerland, The Global Competitiveness Report 2001 - 2002, World Economic Forum, WEF, New York, 2002.

FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA, FENAVI, Revista Avicultores No. 56 (agosto de 1999), No. 57 (septiembre de 1999), No. 69 (noviembre de 2000), No. 74 (mayo de 2001), No. 78 (septiembre de 2001) y No. 80 /noviembre de 2001).

FONDO NACIONAL AVÍCOLA (FONAV), Competitividad de la Avicultura Colombiana, Estudio comparativo, Brasil, Chile y Venezuela, 1993-1996, Impresol Ediciones Ltda.

GOBERNACIÓN DE SANTANDER, Convenios de Competitividad Regional y Plan Estratégico Exportador de Santander

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, V Encuentro para la Productividad y Competitividad, Plan Estratégico Exportador 1999 - 2009, Medellín, julio de 2001.

OSTER Sharon M., Análisis Moderno de la Competitividad, Oxford, Tercera edición, México, 2000

PORTER Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, Vigésima segunda reimpresión, México, 1996

PORTER Michael E., Ser Competitivo, Ediciones Deusto S.A., España, 1999.

PORTER Michael E., Ventaja Competitiva de las Naciones, Ediciones B Argentina, Argentina, 1999

PORTER Michael E., Ventaja Competitiva, 10ª Segunda Reimpresión, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1996.

Revista La Nota Económica, agosto-septiembre 15 de 2001 – No. 68

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) – Regional Santander, Caracterización del Sector Avícola, Bucaramanga, noviembre de 1999

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J., Administración Estratégica, 11a. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

ACUERDOS DE COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS EN COLOMBIA:
www.ciat.cgiar.org

CLUSTER SANTANDER: www.ccc.org.co

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE: www.dane.gov.co

INCAE (Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible, CLACDS): www.incae.ac.cr
LA CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA AVICOLA:
www.pbec.org/publications/poultry/

PROGRAMA COOPERATIVO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO DEL CONO SUR:
www.procisur.org.uy