

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

CONVENIO UNAB - ITEMS

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS CASO ATUN

PARTICIPANTES:

BIBIANA PINTO

MAYRA FOX

INDALECIO CAMACHO

ORLANDO RODRIGUEZ

ASESOR:

JUAN CARLOS ROBLEDO

CARTAGENA, 10 DE SEPTIEMBRE 2006

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizó un análisis de la competitividad de la Industria Atunera en Colombia, con base en el modelo de Diamante de Porter, cuyo objetivo es el de determinar el nivel de competitividad del sector y realizar una propuesta de largo plazo para dicho sector. Las variables tratadas en la investigación fueron definidas de acuerdo a los factores del Diamante de Porter, siendo estos: Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y de Apoyo, Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresas Domesticas y el Papel del Gobierno en la Industria. La recolección de datos se realizó tanto de fuentes primarias como secundarias, a través de instrumentos de encuestas aplicadas a un 71% del total de la Industria Atunera en Colombia.

La industria del atún en Colombia inició actividades a fines de la década de los años ochenta, su producción industrial representa el mayor monto dentro del valor de la producción de la industria de la pesca en Colombia y está conformada por actividades vinculadas en la preparación de alimentos procesados y derivados del atún, como son el atún precocido congelado empacado al vacío, atún en conservas, harina de atún y filete de atún entre otros. La actividad de la pesca de atún es realizada en aguas marinas de jurisdicción nacional y en aguas internacionales del Océano Pacífico Oriental y del Atlántico por la flota atunera de bandera nacional, pero principalmente por embarcaciones de banderas extranjeras afiliadas a las plantas procesadoras. La inversión en infraestructura tanto en las empresas como en la flota atunera y las plantas de proceso supera los US\$110 millones. En sus labores de descarga de materia prima en puerto y operaciones de buques y plantas de procesos para la elaboración de productos finales, la industria atunera genera del orden de 16.650 puestos de trabajo. Presenta una actitud favorable con relación a la internacionalización, por desarrollarse en un contexto internacional, tanto en la fase de captura como en la comercialización de los productos

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

elaborados. La rivalidad domestica del sector está centrada en precios, el cual es determinado por la oferta y demanda internacional del atún, influenciado en gran medida por la oferta de atún como materia prima.

La industria del atún en Colombia es de bajo perfil competitivo, a pesar de que su participación en la industria pesquera de Colombia es del 57,2%, su desarrollo depende de la abundancia del recurso pesquero, y se encuentra limitado por: aspectos legales, el acceso a los mercados internacionales, los escasos recursos humanos especializados disponibles, la carencia de un desarrollo tecnológico apropiado, de una política atunera específica, por condiciones y normas ambientales y sanitarias existentes en el país.

Esta industria se caracteriza por ser una actividad muy sensible a los cambios en la política macroeconómica, a los efectos que tienen los acuerdos internacionales en materia comercial, ambiental y pesquera, así como a la competencia mundial y regional propia del proceso de globalización, que por su complejidad acentúa la incertidumbre y exige lograr niveles de productividad y competitividad, que permitan la permanencia de la producción atunera colombiana en el mercado externo.

CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	1
2.	MARCO TEORICO	3
	CONDICIONES GENERALES DEL SUBSECTOR DEL ATUN	11
2.1	REVISION DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	15
3.1	ALCANCE DE LA INVESTIGACION	15
3.2	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	15
3.3	RECOLECCION DE DATOS	15
3.4	ANALISIS DE DATOS	16
3.5	FUENTES DE INFORMACION	16
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	16
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	16
4.	RESULTA DO DE LA INVESTIGACION	16
4.1	CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA ATUNERA	16
4.2	CONDICIONES DE LOS FACTORES	18
4.2.1	FACTORES BASICOS	18
4.2.1.1	Recursos Físicos	18
4.2.1.2	Situación Geográfica	19
4.2.1.3	Clima	20
4.2.1.4	Mano de obra	21
4.2.1.5	Capital	22
4.2.2	FACTORES AVANZADOS	23
4.2.2.1	Personal	23

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

4.2.2.2 Convenios con Instituciones de Investigación	25
4.2.2.3 Tecnología de Producción	25
4.2.2.4 Infraestructura Tecnológica	28
4.2.2.4 Infraestructura Material	29
4.3 CONDICIONES DE LA DEMANDA	31
4.4 SECTORES CONEXOS Y DE APOYO	40
4.5 ESTRATEGIA ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DOMESTICAS	42
4.6 EL PAPEL DEL GOBIERNO EN LA INDUSTRIA ATUNERA	45
5. CONCLUSIONES	47
6. RECOMENDACIONES	53
7. BIBLIOGRAFÍA	56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producción Industrial de la pesca en Colombia – año 2003 (millones de \$).....	17
Figura 2. Naturaleza de las empresas que conforman la Industria Atunera en Colombia.	17
Figura 3. Captura de atún en Colombia.....	19
Figura 4. Personal Ocupado en transformación y conservación de pescado y sus derivados Periodo años 2.000 – 2004.....	21
Figura 5. Nivel capacitación de colaboradores del sector atunero.....	24
Figura 6. Tecnología de producción Sector Atunero.....	26
Figura 7. Estructura de costos Lomos Congelados	27
Figura 8. Estructura de costos Atún en Conserva.....	27
Figura 9. Estructura de costos Promedio Lomos Congelados y Atún en Conserva.....	28
Figura 10. Flota Atunera Colombiana - Año 2000	30
Figura 11. Compradores entendidos y exigentes en la Industria Atunera	32
Figura 12. Tamaño de la demanda interior que permite economías de escala y efectos de la curva de experiencia y aprendizaje.....	33
Figura 13. Exportaciones Industria Atunera - Años 1995 – 2003	34
Figura 14. Producción Industrial de la Pesca en Colombia - Año 2003	37
Figura 15. Calidad en la selección de Proveedores.....	40
Figura 16. Participación de Sectores Conexos y de Apoyo al Sector Atunero	41
Figura 17. Disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial	42
Figura 18. Balanza comercial de la Cadena del Atún	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. CONSUMO APARENTE EN COLOMBIA DE ATUN FRESCO, REFRIGERADO Y CONGELADO (Toneladas).....	35
Tabla 2. CONSUMO APARENTE EN COLOMBIA DE ATUN EN CONSERVAS (Toneladas)	36
Tabla 3. BALANZA COMERCIAL DEL ATUN (Miles de US\$).....	40

1. INTRODUCCION

En la actualidad el tema de la competitividad ha tomado mucho auge ya que por medio de sus evaluaciones en las empresas es posible conocer su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar el nivel de competitividad del sector alimentos procesados, caso atún y realizar una propuesta estratégica de largo plazo para dicho sector, estableciendo las condiciones de competitividad con base en el modelo de diamante de Porter.

Basándonos en los factores del diamante de Porter definiremos estos mismos como las variables a tratar en esta investigación, siendo estos, condiciones de los factores; estrategia, estructura y rivalidad; condiciones de la demanda; sectores conexos y de apoyo, casualidad y niveles de participación del gobierno.

El análisis de la competitividad de la industria atunera colombiana es un aspecto que tiene gran importancia en la actual coyuntura nacional e internacional, se fundamenta en la alta generación de empleo, considerable aporte de divisas y contribución efectiva para el mejoramiento de la balanza comercial del país, así como el aporte de un alimento rico en proteínas y de consumo popular.

La importancia de la industria atunera, sus beneficios y contribuciones sociales y económicas son cada vez mayores, en especial por el aumento de los desembarques de atún, el incremento de las exportaciones, la contribución a la generación de empleo, y el suministro de conservas como alimento de consumo humano, durante los diez últimos años.

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

El entorno internacional en el cual debe operar la industria atunera, es cada vez mas complejo, requiriendo que las empresas atuneras deben emprender y establecer estrategias que le permitan, disponer de las condiciones necesarias para desarrollar las fases de pesca, procesamiento, y comercialización del atún en todas sus presentaciones.

Las operaciones atuneras presentan presiones restrictivas derivadas de medidas ambientalistas adoptadas por países desarrollados, las cuales tienen un considerable impacto por el aumento en los costos de captura y procesamiento del atún, así como en el precio final de venta de los productos elaborados.

No obstante el crecimiento alcanzado tanto en capturas y en capacidad de procesamiento, como en la expansión del mercado nacional e internacional, la industria atunera colombiana afronta problemas de orden estructural y coyuntural propios del sector pesquero colombiano. El fortalecimiento de la competitividad de esta industria esta encaminada en lograr las metas de crecimiento en el marco de criterios de sostenibilidad en el aprovechamiento de los recursos atuneros y la necesaria equidad social y competitivas económica, requeridas en esta actividad productiva.

Las condiciones de producción, calidad y precio frente a otros a países latinoamericanos se han ido desmejorando por diversas razones que de una u otra manera están relacionadas con la competitividad tanto al nivel nacional como de cara al mercado externo. Esta es la razón básica que ha llevado al grupo de trabajo a investigar las posibilidades de mejoramiento y condiciones de competitividad del sector de alimentos procesados caso atún.

En el desarrollo de la investigación se evalúa la situación del sector atún en cuanto a los factores de producción que inciden en la competitividad del sector, se analiza la naturaleza de la

competencia y las condiciones que inciden en la rentabilidad de la industria atunera colombiana, se hace un diagnóstico del mercado local y de los segmentos del mercado global de la industria atunera, así mismo se evaluará el nivel de fomento, apoyo y participación del gobierno para el desarrollo del sector atunero.

2. MARCO TEORICO

La *competitividad* se constituye en un objetivo empresarial de primer orden, para que las empresas puedan enfrentar las exigencias del mercado, mantenerse y crecer su participación en el entorno en que actúan.

Para tener una mayor claridad en la definición del término *Competitividad* se considera importante definir y estudiar los elementos que han intervenido en su concepción y los avances observados en el contexto de la economía actual.

Para los clásicos, el desarrollo de las naciones y su éxito se basa en los factores de producción: la tierra, el trabajo, los recursos naturales, capital e infraestructura, logrando la competitividad en los factores que la nación posee en abundancia. Hoy día esta teoría clásica ha sido desvirtuada por los países avanzados y surge una nueva corriente basada en que el desarrollo de las naciones obedece a un entorno nacional que apoya y cultiva la competitividad.

Para algunos autores la competitividad tiene que ver con “las fuentes de prosperidad de una nación” y con “las condiciones para un rápido sostenido crecimiento de la productividad”¹. También se menciona que “...los factores determinantes de la competitividad abarcan diversas instancias, desde la propiamente empresarial – por ejemplo, influencia del mercado, de

¹ WORD ECONOMIC FORUM. *The global competitiveness report*, Oxford University Press, 2004. p3

instituciones públicas y no públicas extramercado, regímenes de regulación – y hasta los sistémicos, exógenos a la empresa productiva – por ejemplo factores macro, condiciones sociales e infraestructura ².

Michael Porter ha realizado grandes aportes para el análisis de la competitividad empresarial y de las naciones, que han ayudado a la comprensión de cómo las dimensiones micro y macroeconómica se complementan para generar condiciones de competitividad; así mismo, ha permitido entender la manera como se interrelacionan un conjunto de fenómenos económicos e institucionales que actúan tanto en la economía de los países como en las empresas de su entorno para estimular o desestimular la competitividad.

La metodología de las 5 Fuerzas desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “...como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si “(Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. La industria de América Latina ante la globalización económica, tI *Estructura industrial e internacionalización* 1998, p 560. Colombia. *Estructura industrial e internacionalización* 1998, p 560.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria atunera, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL

Michael Porter³ y un grupo de investigadores con el propósito de desarrollar una teoría de la ventaja competitiva de las naciones y la implicación para las empresas y los gobiernos, estudiaron diez países desarrollados tomando en consideración campos como (Porter, 1991, p. 14) innovación tecnológica, desarrollo económico, economía industrial, comercio internacional, geografía económica, ciencia política y sociología industrial. Como resultado de dicha investigación, Porter y su equipo identificaron cuatro atributos genéricos de una nación que estructuran el entorno de competencia de las empresas locales, los cuales entorpecen o contribuyen con la creación de ventajas competitivas (Porter, 1991, p. 110): Condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores afines y de apoyo; estructura, estrategia y rivalidad de la empresa.

1. Condiciones de los factores

Hace referencia a la posición de un país con respecto a los factores de producción necesarios para que las empresas de los diferentes sectores industriales de un país, puedan desarrollar

³ PORTER; Michael. Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 100 artículos.

sus actividades básicas. Dichos factores se podrían clasificar de la siguiente manera (Porter, 1991, pp. 113-129):

Factores básicos

- **Recursos físicos**

La tierra, el agua, los yacimientos de minerales, las reservas madereras, las fuentes de energía, se hacen importantes para una nación en el sentido que sustentan la posibilidad de gestionar las empresas, dependiendo de los sectores a los cuales pertenecen.

- **Situación geográfica**

La localización de un país con respecto a otros, que pueden ser sus clientes o proveedores, afecta los intercambios culturales y empresariales.

- **Clima**

Las condiciones climatológicas de una nación favorecen o perjudican especialmente la producción y comercialización de productos agrícolas.

- **Mano de obra**

El personal de base para las operaciones de las empresas juega un papel importante porque de la calidad de sus habilidades y conocimientos, depende en buena medida, el desarrollo de los procesos operativos de las mismas.

- **Capital**

La disponibilidad y acceso al capital varía de acuerdo a las condiciones de tasas y a los mercados de capital de cada nación.

Factores avanzados

- **Personal**

El personal especializado con formación muy específica en campos particulares, ofrece una base más decisiva y sustentable para la ventaja competitiva especialmente en las “organizaciones que aprenden”, las cuales convierten la información en conocimiento, y el conocimiento tácito en explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

- **Convenios con Instituciones de Investigación**

Las fuentes del conocimiento se encuentran principalmente en universidades, organismos de investigación y los gremios. Los entes anteriores deben contribuir en la solución de los problemas que encaran las empresas.

- **Tecnología de Producción**

Las empresas deben incorporar tecnología con el fin de reducir el ciclo de producción. Dicho ciclo varía a través de las industrias y mercados y es por esto que las empresas deben tomar decisiones con respecto a las funciones básicas como proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad (David, 2003, p.143).

- **Infraestructura Tecnológica**

Las empresas en el contexto de la sociedad del conocimiento y la información, necesitan usar estratégicamente la tecnología de información para la toma de decisiones; para ello debe hacer una planeación de sistemas de información con el propósito de pasar de beneficios operacionales a beneficios estratégicos (O'Brien, 2001, p. 563).

2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda en un país tienen una influencia positiva o negativa sobre la posibilidad de que las empresas puedan ser competitivas de cara a la globalización.

Los aspectos más significativos para estudiar dichas condiciones son:

- **Estructura segmentada de la demanda**

Es importante que las empresas agrupen a sus clientes de consumo y a los organizacionales con el fin de establecer su estrategia de negocio. Las bases para segmentar los clientes de consumo podrían ser entre otros: factores demográficos, socioeconómicos, geográficos, psicológicos, de consumo y perceptivos. Las relacionadas con los clientes organizacionales son: segmentos de usuarios finales, de productos, geográficos, de compras y de volumen de clientes (Hitt; Ireland; Hoskisson; 2004, p.115).

- **Compradores entendidos y exigentes**

En la medida en que los clientes son más entendidos y exigentes, presionan a las empresas para que mejoren las condiciones de calidad, características y servicios de los productos, tomando en cuenta parámetros internacionales (Porter, 1991, p. 134).

- **Tamaño de la demanda interior**

El incremento en la demanda favorece la reducción de costos ligado a las curvas de experiencia y aprendizaje y a las economías de escala (Porter, 1991, p. 138).

- **Número de compradores independientes**

En la medida en que los compradores sean diversos en cuanto a sus expectativas, mayor presión existirá sobre las empresas de un determinado sector, para que hagan innovaciones en cuanto a productos y servicios (Porter, 1991, p. 140).

- **Tasa de crecimiento de la demanda interior**

Las condiciones de los sectores en cuanto a inversiones en tecnología, instalaciones y mejoras de productos, deben alinearse con la dinámica de la demanda interior. Por ejemplo, cuando el crecimiento de la demanda de un sector es mínimo, las inversiones que realizan las empresas para desarrollar sus actividades serán de índole marginal (Porter, 1991, pp. 138, 141).

- **Temprana demanda interior**

Cuando en un sector hay precursores de necesidades, las empresas se ven obligadas a desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacerlas, esto contribuye a que se fortalezcan en relación con los competidores extranjeros (Porter, 1991, p. 142).

- **Internacionalización de la demanda interior**

La demanda interior contribuye a la ventaja de un país por su tamaño, sus pautas de crecimiento, la oportunidad de inversión y también porque exige de las empresas aplicar una estrategia internacional bien sea global, multidoméstica o transnacional (Hitt; Ireland; Hoskisson; 2004, p.252).

3. Sectores conexos y de apoyo

En la medida en que haya una estrecha relación entre las empresas y proveedores de categoría mundial, dichas empresas encontrarán nuevos métodos y oportunidades para desarrollar los procesos y elaborar los productos. Las empresas deben preferir a los proveedores locales siempre y cuando estos sean tan competitivos como los extranjeros con el fin de fortalecer la cadena de producción –consumo. En el caso de insumos que no tienen un efecto significativo en la innovación de los productos y/o procesos, las empresas podrán adquirirlos con proveedores extranjeros (Porter, 1991, pp.152-153).

Otras instituciones que tienen relación estrecha con las empresas y que contribuyen con el mejoramiento de su competitividad son: comercializadoras, universidades, entidades de apoyo al comercio exterior, agremiaciones, entidades financieras y otras.

4. Estrategia estructura y rivalidad de las empresas domésticas

Se refiere al contexto en el cual se crean y gestionan las empresas, así como la dinámica competitiva en su sector. Aspectos claves a ser analizados son:

- **Estrategia y estructura de las empresas domésticas**

En las empresas la actitud de los trabajadores hacia la dirección y viceversa debe ser propicia para que las decisiones en términos de capacidad para mejorar e innovar sea un hecho. Además cabe resaltar que la actitud de la dirección debe ser favorable con la internacionalización de las mismas (Porter, 1991, p.158).

- **Metas**

Las metas de las empresas y de sus colaboradores deben estar alineadas acorde con la dinámica del sector al cual pertenecen (Porter, 1991, p.160).

- **Rivalidad doméstica**

Las empresas deben establecer si la rivalidad en el sector al cual pertenecen se centra en precios, tecnología, servicio y/o productos. Cuando la rivalidad entre empresas tiene una base central para competir, exige que los competidores sean cada vez más productivos (Porter, 1991, p.171).

- **Formación de nuevas empresas**

De la formación de nuevas empresas depende en buena medida que la rivalidad sea mayor. Esta formación también es importante para que mejore el proceso de innovación en un sector. Conviene analizar si la formación de nuevas empresas surge a partir de la rivalidad de los competidores, de las ventajas comparativas locales o regionales, de la influencia de entidades de educación, investigación o fomento empresarial o bien de una combinación de los aspectos anteriores (Porter, 1991, pp.175-177).

5. El papel del gobierno

El papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes antes descritos; dicha influencia puede ser positiva o negativa. La influencia del gobierno se da a través de políticas fiscales, monetarias, educativas, agrarias y laborales entre otras. A pesar de todo lo anterior, el papel del gobierno es parcial y el sector empresarial no puede depender totalmente de sus políticas (Porter, 1991, pp.181-183).

CONDICIONES GENERALES DEL SUBSECTOR DEL ATUN

La industria atunera en Colombia inició actividades a fines de la década de los años ochenta, su producción industrial representa el mayor monto dentro del valor de la producción de la industria de la pesca en Colombia y está conformada por actividades vinculadas en la preparación de alimentos procesados y derivados del atún, como son el atún precocido congelado empacado al vacío, atún en conservas, harina de atún y filete de atún entre otros.

Esta industria se caracteriza por ser una actividad muy sensible a los cambios en la política macroeconómica, a los efectos que tienen los acuerdos internacionales en materia comercial, ambiental y pesquera, así como a la competencia mundial y regional propia del proceso de

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

globalización, que por su complejidad acentúa la incertidumbre y exige lograr niveles de productividad y competitividad, que permitan la permanencia de la producción atunera colombiana en el mercado externo.

La actividad de la pesca de atún es realizada en aguas marinas de jurisdicción nacional y en aguas internacionales del Océano Pacífico Oriental y del Atlántico por la flota atunera de bandera nacional, pero principalmente por embarcaciones de banderas extranjeras afiliadas a las plantas procesadoras. El arte de la pesca del atún se encuentra diversificado dependiendo del tipo de buque y el destino final del atún capturado, ya sea para materia prima en la preparación de alimentos procesados, o para ser destinados a los mercados internacionales, especialmente al europeo. La captura del atún y otras especies acuáticas⁴ afines como la albacora y el listado, entre otros, constituyen el renglón principal dentro del volumen de la pesca en Colombia, representando más de la mitad de la captura marina y una tercera parte del total de la pesca (incluida la piscicultura, la camaronicultura, la pesca continental y el cultivo de moluscos).⁵

El valor de la producción industrial atunera en Colombia ha crecido vertiginosamente durante los últimos 12 años, participando de manera significativa en el total de la industria de la pesca, y generando valor agregado por el orden del 30%, similar a la industria de preparaciones de carnes.

No obstante, la dinámica exportadora de la industria atunera ha venido decreciendo a partir del año 1998, a una tasa del 16%⁶, considerando como posible causa dos factores determinantes: como primer factor el despliegue de medidas comerciales para-arancelarias impuestas por los

⁴ Especies pelágicas oceánicas migratorias.

⁵ [www.agrocadenas.gov.co / atún/atún _ descripción](http://www.agrocadenas.gov.co/atun/atun_descripcion) .Trabajo No 69

Estados Unidos y países de la Comunidad Europea, basadas en criterios ambientalistas. En especial, la ley Dolphin - Safe o Ley del Delfín Seguro, que consiste en embargar aquellos países que evidencien muerte incidental del delfín cuando se efectúa la captura del atún, y donde Colombia ha sido señalado en varias oportunidades⁷. Y como segundo factor, a partir del año 2000 la producción de conservas de atún se empieza a recuperar, orientándose al mercado doméstico y no para el mercado de exportación.

El atún precocido congelado de aleta amarilla y las preparaciones enlatadas de atún⁸ constituyen los más importantes productos de exportación de la industria atunera, siendo Italia su principal mercado de destino. Para el mercado nacional el principal producto es el enlatado de atún.

Captura de atún e industria atunera en el mundo

Japón, Taiwán e Indonesia se encuentran entre los principales países dedicados a la actividad de captura del atún, con una participación similar del 12%, de acuerdo con la base de datos de la FAO, para el año 2002. Colombia ocupó el vigésimo puesto representado en un 0,8%; países suramericanos como Ecuador y Venezuela ocuparon el doceavo y décimo lugar respectivamente.

El atún precocido congelado es el producto procesado de atún, que presenta mayor demanda por países procesadores, quienes lo transforman en conserva de atún, ya sea para consumo interno, como el caso de España, Italia y Portugal o para exportación como son Tailandia, Costa Rica, Costa de Marfil, y Dinamarca, entre otros. Colombia en el contexto de las exportaciones de atún precocido congelado, ocupa el décimo lugar.

⁶ Información suministrada por el DANE

⁷ Michael Scout. The Tuna- Dolphin Cotroversy.1999. Véase en <http://www.maninnature.com/Fisheries/Tuna/tuna1a.html>

El mercado italiano es el principal destino de las exportaciones de atún precocido congelado y conservas de atún de Colombia, ocupando un segundo lugar en participación del total de las exportaciones del mercado italiano, seguido de Ecuador y Costa de marfil.

2.1 REVISION DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Sobre la Industria Atunera en Colombia se han realizado investigaciones, entre las cuales encontramos la realizada por la Cámara de la Industria Pesquera de la ANDI, en 1.999, cuyo objetivo general fue el de determinar las fortalezas y debilidades competitivas de la industria atunera, con el propósito de que en el marco de un Acuerdo de Competitividad entre el sector público y privado, se puedan lograr condiciones de entorno favorables para mejorar la competitividad de esta industria.

En el año 2000 la Cámara de la Industria de la Pesca presenta el informe final del contrato suscrito entre el IICA y la ANDI, en el marco del Convenio de Competitividad Exportadora para la Cadena de Atún, firmado entre la Presidencia de la República, los Ministros de Comercio Exterior, Agricultura y Desarrollo Rural y las empresas atuneras, destacando la importancia del Convenio de Competitividad para el desarrollo armónico de la industria atunera nacional, en un entorno internacional globalizado.

Así mismo en el portal del Observatorio de Competitividad Agrocadenas, se realiza una descripción de las generalidades, características y competitividad de la cadena del atún, desde el año 1995 actualizado a 2005.

⁸ Partidas arancelarias 0303420000 y 1604141000.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de este estudio se hace necesaria la realización de una investigación de tipo descriptiva; puesto que se describen cuales son los factores o características que inciden o afectan el tema objeto de estudio.

El proyecto de investigación se sustentará en la teoría de las ventajas competitivas, con base en el modelo “El Diamante de Competitivo” de Michael Porter.

- Condiciones de los factores.
- Condiciones de la demanda.
- Sectores conexos y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: cinco fuerzas competitivas, enfoque de competencia

3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El marco muestral es la Industria Atunera de Colombia S.A., representada en cuatro empresas atuneras: ATUNEC S.A., GRALCO S.A., COMPAÑÍA ATUNERA DEL PACIFICO S.A., SEATECH- ATUNCOL S.A. La cual representa un 71% del total de la industria.

3.3 RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos se realizó tanto de fuentes primarias como secundarias, a través de instrumentos como encuestas.

Se aplicaron dos tipos de encuestas, la primera denominada ENCUESTA EMPRESARIAL, y una segunda denominada CUESTIONARIO CINCO FUERZAS DE PORTER.

3.4 ANALISIS DE DATOS

Para el análisis de la información los datos recolectados fueron ordenados en tablas o cuadros, mediante la tabulación y codificación de la información. A la información tabulada y ordenada, se aplicó la estadística descriptiva Moda, Mediana, Media.

Los datos de la presente investigación se presentan mediante un reporte de resultados, acompañado por representación tabular y graficas.

3.5 FUENTES DE INFORMACION

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En el desarrollo de esta investigación, aplicaremos encuesta a la industria atunera objeto de la muestra

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuente secundaria utilizamos libros, artículos de publicaciones periódicas, reportes de asociaciones, entre las cuales se relacionan en la bibliografía del presente estudio.

4. RESULTA DO DE LA INVESTIGACION

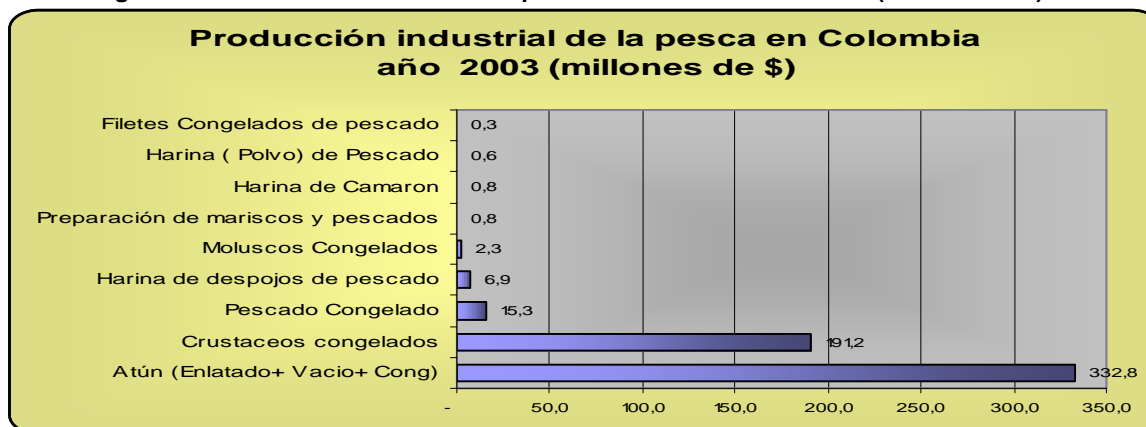
4.1 CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA ATUNERA

En la industria del atún se interrelacionan dos grandes sectores los cuales se complementan: el sector extractivo (Flota Atunera) y el sector transformador y comercializador. Inició actividades a

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

fines de la década de los años ochenta, su producción industrial representa el mayor monto dentro del valor de la producción de la industria de la pesca en Colombia, como se puede apreciar en la Figura 1.

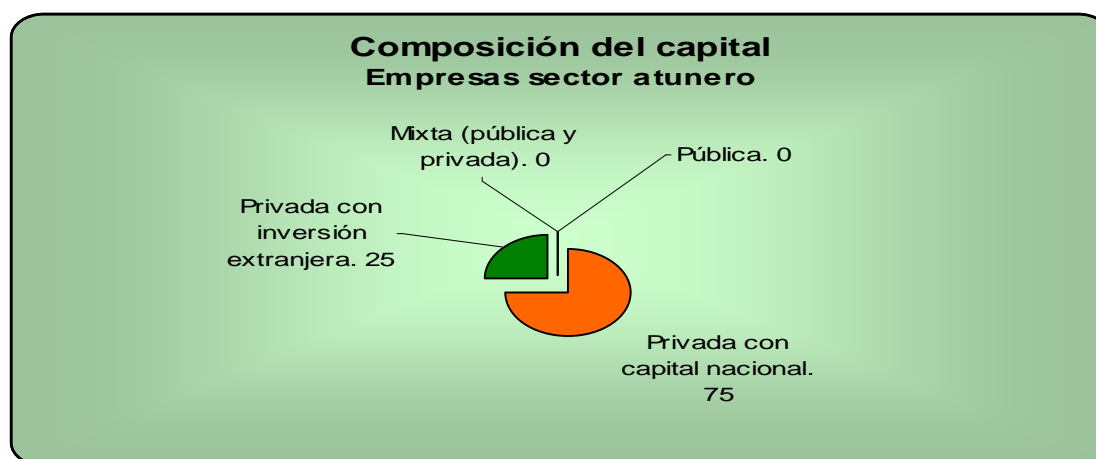
Figura 1. Producción Industrial de la pesca en Colombia – año 2003 (millones de \$)



Fuente: EAM (2003) Cálculos Observatorio de Competitividad Agro cadenas

Las empresas que conforman la industria atunera en Colombia son en un 100% sociedades anónimas, de naturaleza privada, el 75% es de capital nacional y el 25% restante es de capital nacional con inversión extranjera. El 100% de la industria es establecimiento único. Ver Figura 2

Figura 2. Naturaleza de las empresas que conforman la Industria Atunera en Colombia



Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

Los principales productos de la industria del atún son: el atún congelado, los lomos congelados y las conservas de atún. El primero, según la disponibilidad de materia prima es exportado o desembarcado y almacenado en cuartos fríos disponibles en cada empresa, para ser procesados en las plantas instaladas en tierra. Con relación a los lomos, son precocidos, empacados al vacío y congelados, son bienes intermedios con un significativo valor agregado, que no son de consumo directo, y son destinados a la exportación o a la preparación de conservas de atún. El tercer tipo de producto es el enlatado o conservas en presentaciones donde el valor agregado se incrementa nuevamente y son destinados a la exportación y al consumo nacional según la demanda que se presente.

4.2 CONDICIONES DE LOS FACTORES

4.2.1 FACTORES BASICOS

4.2.1.1 Recursos Físicos

Los recursos atuneros son transzonales y altamente migratorios, lo que conlleva a que los buques durante su faena de pesca no tengan un conocimiento específico sobre situación y ubicación de los recursos, eventos de carácter ambiental como los fenómenos oceanográficos “El Niño” y “La Niña”⁹ generan cambios en la distribución y disponibilidad de estos los recursos, lo que hace más complejo la realización de las faenas pesqueras y el desembarque del pescado, con gran incidencia en la disminución del número de faenas por año y en el incremento en los costos de operación de las embarcaciones.

Para la operación de la industria atunera nacional, el suministro de materia prima en forma permanente y en los volúmenes suficientes de acuerdo con la capacidad de procesamiento

⁹ El fenómeno del Niño se caracteriza por un proceso de calentamiento del agua. El fenómeno de la Niña se caracteriza por un proceso de enfriamiento del agua.

instalada, es de fundamental importancia. Las fuentes de energía y suministro de agua a la industria son considerados adecuada para el desarrollo de esta.

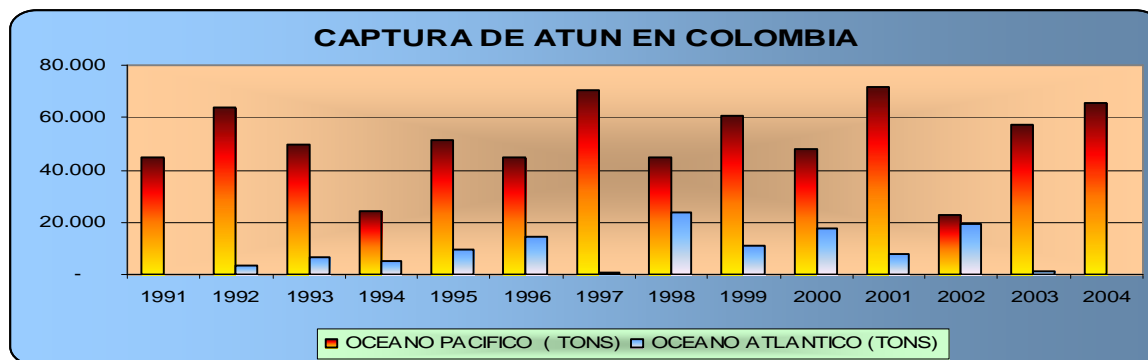
4.2.1.2 Situación Geográfica

La localización geográfica de Colombia, le permite a la industria disponer de zonas de pesca de atún en aguas jurisdiccionales y alta mar, así como tener acceso a los principales mercados para comercializar la producción.

La pesca de atún en Colombia se realiza en aguas marinas de jurisdicción nacional y en aguas internacionales del Océano Atlántico y del Océano Pacífico Oriental, (OPO), de este último proviene la mayor parte de las capturas, por ello su aprovechamiento es regulado por normas nacionales e internacionales. En el OPO existe actualmente un acuerdo internacional vinculante, para reducir la mortalidad incidental de delfines, coordinado por la Comisión Interamericana del Atún Tropical CIAT.

Como se muestra en la Figura 3. el Océano Pacífico Oriental se constituye en la principal área de pesca de atún en Colombia, en los últimos 5 años contribuyó con el 85% del total de atún desembarcado, y el 15% se obtuvo del Océano Atlántico, incluido el Mar Caribe.

Figura 3. Captura de atún en Colombia



Fuente: INCODER

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

La industria atunera ubicada en la Costa Atlántica, conformada por empresas como Atunes, Gralco, Seatech, consideran una fortaleza la ubicación geográfica para la comercialización y exportación de sus productos ya que sus principales mercados se encuentran en Europa y Estados Unidos, mas no así lo consideran para obtener el suministro de materia prima , ya que el hecho de que la mayor pesca de atún se realice en el Océano Pacifico Oriental, los buques deben recorrer grandes distancias y cruzar el canal de Panamá para suministrarles el atún , incurriendo en mayores costos de faena, reflejándose en un mayor precio de venta de la materia prima. Para empresas como Compañía Atunera del Pacifico y Marcol su ubicación geográfica en las costas del Pacifico se convierten en fortaleza para la consecución de la materia prima.

4.2.1.3 Clima

La actividad de la pesca de atún se lleva a cabo en embarcaciones de bandera nacional e internacional¹⁰, durante todo el año, excepto en épocas afectadas por fenómenos meteorológicos y oceanográficos, como son las tormentas, huracanes, corrientes tropicales, y en los periodos de vedas.¹¹

El fenómeno del “El Niño”, genera cambios en la distribución y disponibilidad de los recursos y afecta parcialmente al stock de atunes.

Por lo anterior podemos concluir que los ciclos de captura del atún dependen de las condiciones ambientales y del comportamiento de las poblaciones de atún.

¹⁰ Flota Atunera afiliada a las empresas de plantas de procesamiento de atún.

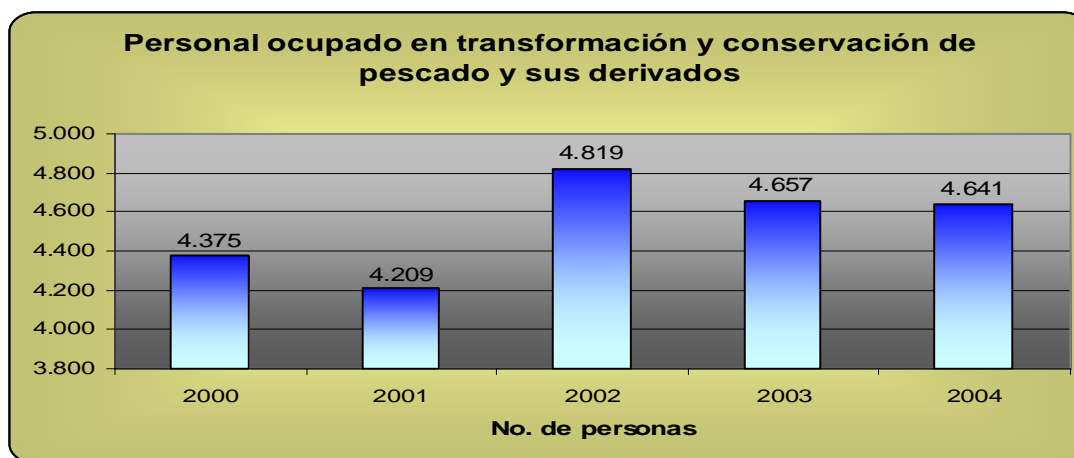
¹¹ Periodos determinados por la CIAT, (Comisión Interamericana del Atún Tropical), en el cual la flota atunera no puede salir a pescar. La finalidad es tener una pesca sustentable que asegure la extracción de atún en el corto, mediano y largo plazo.

4.2.1.4 Mano de obra

La generación de empleo de la industria atunera es de 3.331 empleos directos y cerca de 13.324 empleos indirectos, para un total de 16.655¹² puestos de trabajo, ocupados en labores de descarga de materia prima en puerto, procesamiento de atún y actividades conexas relacionadas con la operación de buques y plantas para la elaboración de productos terminados, contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y la estabilidad social de regiones marginadas y zonas urbanas de ciudades como Barranquilla, Buenaventura y Cartagena.

En los últimos cinco años, para el procesamiento del atún, se ocupó un promedio de 4.540 personas, ver Figura 4, el 70 % de este personal ocupado son mujeres cabeza de familia.

**Figura 4. Personal Ocupado en transformación y conservación de pescado y sus derivados
Periodo años 2.000 – 2004**



Fuente: Agrocadenas. Estudio de Competitividad de la Industria Atunera

De acuerdo a investigaciones realizadas por Agrocadenas, la productividad laboral, medida como la relación entre el valor de la producción industrial en términos reales y el número de empleados, no ha evidenciado progreso estructural a niveles competitivos en términos de

productividad laboral, dado que las estimaciones indican que ha permanecido invariante a los 100 millones de pesos, durante los últimos 10 años. Sin embargo a partir del año 2002 se presenta una ligera tendencia positiva, alcanzando en el año 2003 los 125 millones de pesos.¹³

4.2.1.5 Capital

Durante los años 1997 hasta finales del año 2000 la industria colombiana se desarrolla en medio de una crisis económica y financiera que por supuesto afecta la operación de las empresas atuneras, la cual se agrava por los efectos del fenómeno El Niño que como se indicó anteriormente incide en el alejamiento de las poblaciones y la duración de las faenas que realizan los barcos.

Las condiciones de financiamiento, altas tasa de interés y carencia de créditos especializados, dificultan de manera notoria la operación de las empresas. La industria atunera en Colombia utiliza las líneas de créditos existentes, especialmente las líneas de créditos otorgadas por BANCOLDEX, FINAGRO, para capital de trabajo, de acuerdo a sus necesidades, la utilización de líneas de crédito para inversión es relativamente baja.

Los elevados intereses existentes en el sistema financiero, así como los altos márgenes de intermediación limitan la operación de las empresas, lo que se hace más notorio si se tiene en cuenta que para los intermediarios financieros la actividad pesquera es de alto riesgo, ya que existe un desconocimiento sobre la industria y el otorgamiento de garantías, lo que es más evidente cuando se trata de la adquisición de buques atuneros.

¹² Cámara de la Industria Atunera - Documento Industria Atunera Colombiana En Cifras

¹³ Agrocadenas.gov.co. Documento de Trabajo No 96. La Cadena del Atún en Colombia.

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

Teniendo en cuenta la orientación exportadora de la industria atunera, BANCOLDEX ha contribuido a su desarrollo mediante un financiamiento entre 1991 y 1997, al 80% de las empresas, por valor de 28,5 millones de dólares.

La crisis económica mundial afecta a la industria por la reducción en la demanda y en los precios del mercado a nivel internacional. Así mismo, la falta de liquidez de las empresas es evidente lo que conlleva a realizar ajustes y reducción de gastos, ante un proceso inflacionario que deterioran la rentabilidad de las compañías. En etapas de recesión la competitividad de la industria atunera, se ve afectada por el incremento de los precios de los insumos requeridos para su operación.

Las medidas macroeconómicas afectan considerablemente la capacidad de operación y competitividad de las empresas atuneras, máxime si se tiene en cuenta su orientación exportadora y la necesidad de competir con productos atuneros elaborados en países con mayor desarrollo pesquero, tanto de la región Latinoamericana como de Asia. Las empresas nacionales deben afrontar serias dificultades para poder operar en igualdad de condiciones con las instaladas en otros países que le compiten.

El impacto causado por el régimen cambiario, en la industria atunera ha sido significativo en los últimos años, en razón a la reevaluación del peso.

4.2.2 FACTORES AVANZADOS

4.2.2.1 Personal

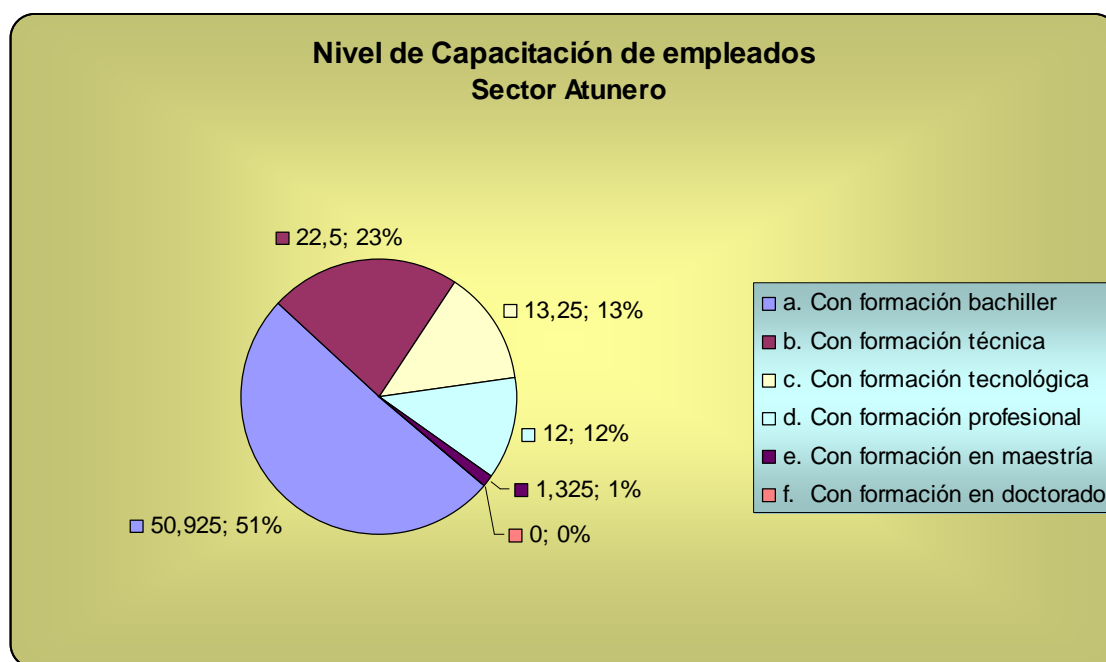
La industria atunera se caracteriza por la falta de capacitación del personal asociado con el procesamiento a nivel técnico y operativo, así mismo por la deficiencia en los sistemas de

investigación y transferencia de tecnología, sobre nuevos métodos de procesamiento, con mayor valor agregado.

En la Figura 5, podemos apreciar el nivel de capacitación de la industria atunera en Colombia, un 50,9% tiene formación primaria – bachiller, un 22,5% formación técnica, un 13,2% formación tecnológica, un 12% formación profesional y un 1,3% formación en maestría.

En lo relacionado a la gestión del conocimiento, de acuerdo a la encuesta empresarial realizada, la industria atunera en un 50% busca asegurar el conocimiento para que se quede en la misma empresa, así mismo un 50 % difunde los conocimientos en la empresa.

Figura 5. Nivel capacitación de colaboradores del sector atunero



Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

4.2.2.2 Convenios con Instituciones de Investigación

La industria atunera en Colombia ha realizado convenios con instituciones para la capacitación de su personal e investigación relacionada con el recurso pesquero, no obteniendo los resultados esperados, en septiembre de 1995, El SENA, INPA, hoy INCODER, DIMAR y la Cámara de la Pesca de la ANDI, establecieron un programa para formación de los tripulantes de buques atuneros, encontrándose con innumerables inconvenientes como la dificultad de conseguir instructores internacionales especialistas en pesca de atún, la falta de buques cerqueros con disponibilidad para realizar las faenas de entrenamiento, y la poca demanda del mercado laboral, que llevaron a suspender el desarrollo de este programa.

Paralelamente a las actividades de formación de tripulantes atuneros el SENA y la ANDI firmaron un Convenio de cooperación técnica especial con el fin de desarrollar capacitaciones y asesorías a empleados de las empresas pesqueras en áreas de Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP), Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM), así como en protección sostenible de los recursos pesqueros marinos, con énfasis en conservación ambiental, con grandes resultados.¹⁴

La industria atunera se caracteriza por la escasa inversión en ciencia y tecnología, así como la desarticulación que existe con los programas nacionales, en donde los altos costos que tienen las investigaciones y la falta de tradición pesquera en el país, hacen que el sistema científico y tecnológico sea inexistente en esta industria.

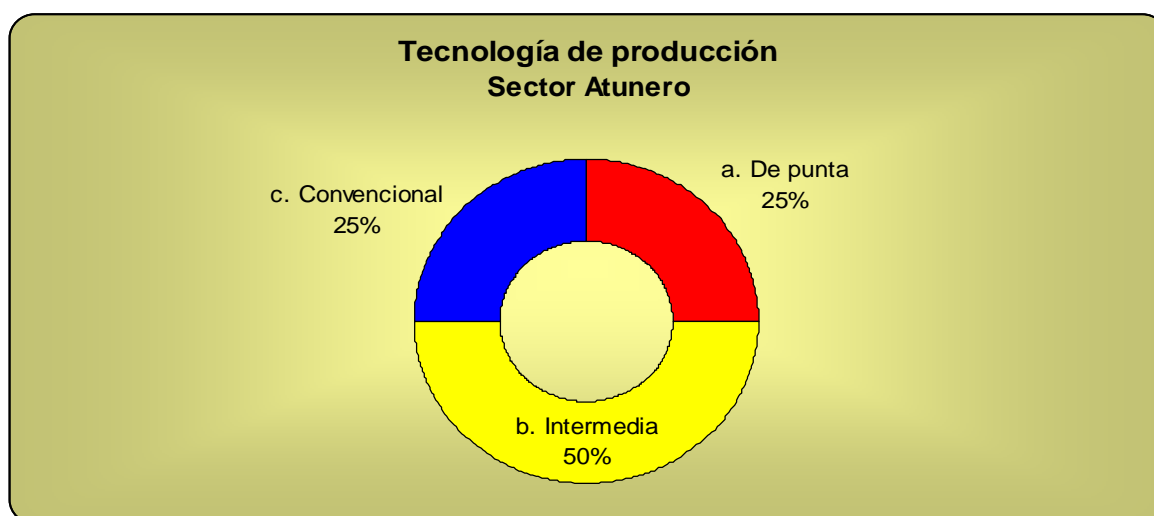
4.2.2.3 Tecnología de Producción

De acuerdo a la encuesta empresarial aplicada a la industria atunera en Colombia un 25% dispone de tecnologías convencionales para el procesamiento de atún, un 50% dispone de

¹⁴ Cámara de la Industria de la Pesca

tecnologías intermedias y un 25% dispone de tecnología de punta. Figura 6. En algunos casos se requiere de reconversión industrial, así como la simplificación y eficiencia en los sistemas de control, que garanticen la permanencia de la producción en el mercado nacional y externo. El proceso de desarrollo e innovación tecnológica es prácticamente inexistente, lo que limita la competitividad en un proceso de globalización que exige el desarrollo de la industria atunera.

Figura 6. Tecnología de producción Sector Atunero



Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

El proceso de transformación realizado en las plantas atuneras, es de dos tipos: lomos y conservas. En el caso del procesamiento de lomos, las empresas colombianas cuentan con tecnología y experiencia comparable a la que se presenta en los otros países de la región latinoamericana, lo que ha permitido a la industria nacional tener éxito en los mercados internacionales. Si se consideran los principales factores de eficiencia, se puede concluir que las empresas han logrado alcanzar los niveles de competitividad requeridos.

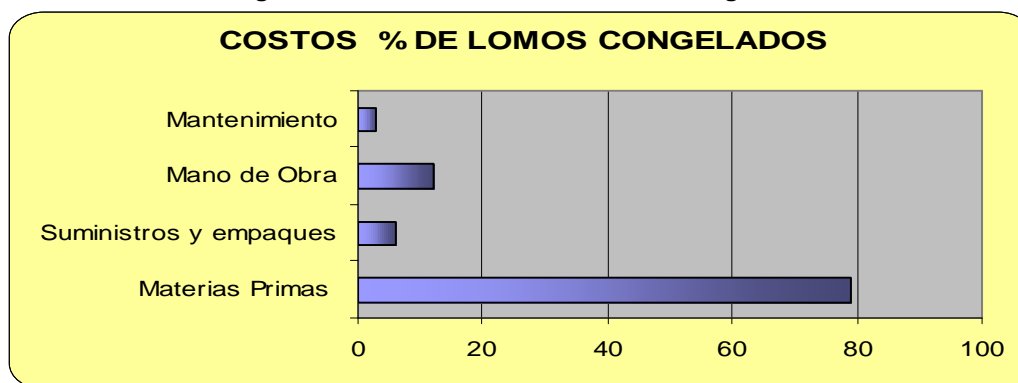
ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

Con relación a la eficiencia en las líneas de producción de conservas de atún y las condiciones de los equipos instalados, la tecnología empleada y entrenamiento del personal vinculado, alcanzan los niveles promedios, que se presenta en los otros países de la región latinoamericana.

En la estructura de costos de los lomos congelados, la materia prima representa el mayor valor, seguida de la mano de obra,

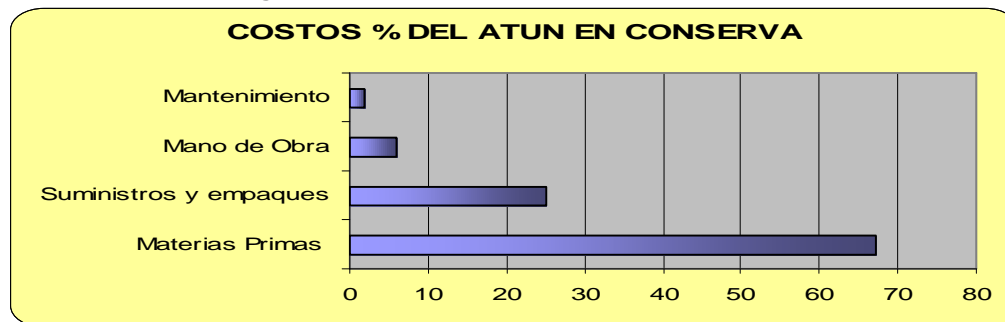
Figura 7, en tanto que en la estructura de costos del atún en conserva las materias primas y el empaque, representan el 91% de valor, Figura 8, las estructuras de costos de las dos principales líneas de producción del atún de la región, Figura 9, es similar en términos generales a los que presentan los países de la región latinoamericana.

Figura 7. Estructura de costos Lomos Congelados



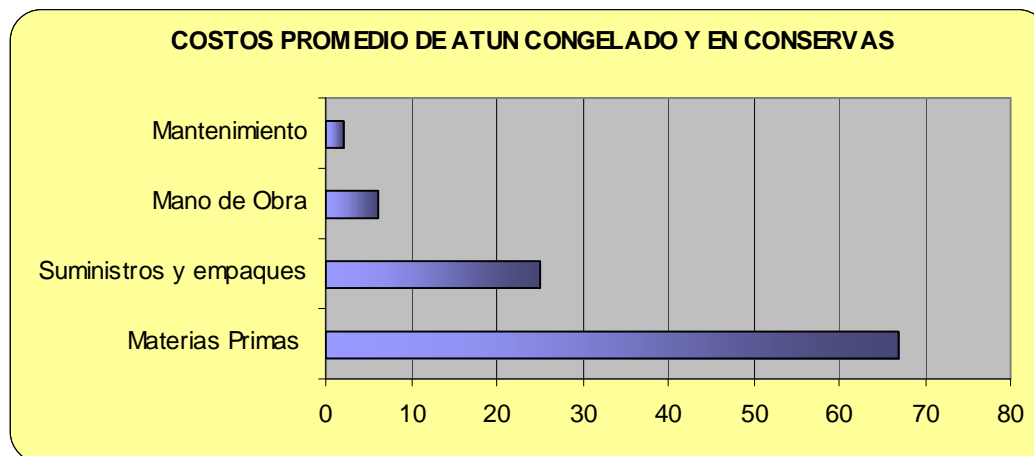
Fuente: Industria Atunera Cálculos Cámara de la Industria Pesquera

Figura 8. Estructura de costos Atún en Conserva



Fuente: Industria Atunera Cálculos Cámara de la Industria Pesquera

Figura 9. Estructura de costos Promedio Lomos Congelados y Atún en Conserva



Fuente: Industria Atunera Cálculos Cámara de la Industria Pesquera

El valor del combustible, salarios, energía, y tasas de interés, en general no presentan condiciones favorables para la industria colombiana. El Ecuador y Venezuela cuentan con costos unitarios inferiores y por ello, tienen condiciones de producción más favorables que los hacen más competitivos, con relación a los precios de insumos y servicios.

Las empresas atuneras han implementado el sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000, con el fin de garantizar su operación y la calidad de sus productos. De acuerdo a estudios realizados por la Cámara de la Pesca un 66% de las compañías atuneras disponen del certificado ISO 9000 o se encuentra en proceso de implementación del sistema. Así mismo, es importante señalar que en las plantas han implementado el sistema HACCP, lo que les permite mantener el control sanitario y de calidad requerido para esta clase de productos.

4.2.2.4 Infraestructura Tecnológica

La industria Atunera carece de un sistema integrado de información estadística, precios y mercados que le permita desarrollar estrategias de competitividad y crecimiento de la industria. Agrocadenas, con la colaboración de la industria, la Cámara de la Pesca de la ANDI, han

desarrollado un programa para recolectar la información relacionada con esta industria con mucha aceptación de las partes.

El 100% de la Industria atunera cuenta con Internet y extranet para el manejo de las comunicaciones, así mismo han implementado software para el manejo de la parte financiera, base de datos de clientes y proveedores, manejo de inventarios. Un 16.6% tiene implementado los sistemas de cliente (Customer Relationship Management) y de proveedores (Supply Chain Management).

4.2.2.4 Infraestructura Material

La infraestructura disponible en las empresas atuneras está representada en la flota de pesca nacional y plantas de proceso, la inversión supera los 110 millones de dólares¹⁵.

Debido a los altos costos que tienen los buques destinados a la pesca de atún, tanto para su adquisición como para su operación; la limitada capacidad de inversión de las empresas nacionales; la carencia de créditos especializados e imposibilidad de que las embarcaciones sirvan de garantía, por considerar las entidades financieras colombianas de alto riesgo la actividad de pesca; los elevados impuestos de renta, remesas e IVA que tienen los barcos en el país; las dificultades para el abanderamiento, registro, operación y normas especialmente sobre tripulación colombiana; y la carencia de estímulos a las actividades de captura, hace prácticamente imposible a corto plazo la expansión de una flota atunera nacional. Por lo anterior, las empresas colombianas han desarrollado una estrategia que permite la afiliación de barcos abanderados en otros países, con la finalidad de obtener un abastecimiento regular de materia prima, para el funcionamiento de las plantas de procesamiento instaladas en tierra.

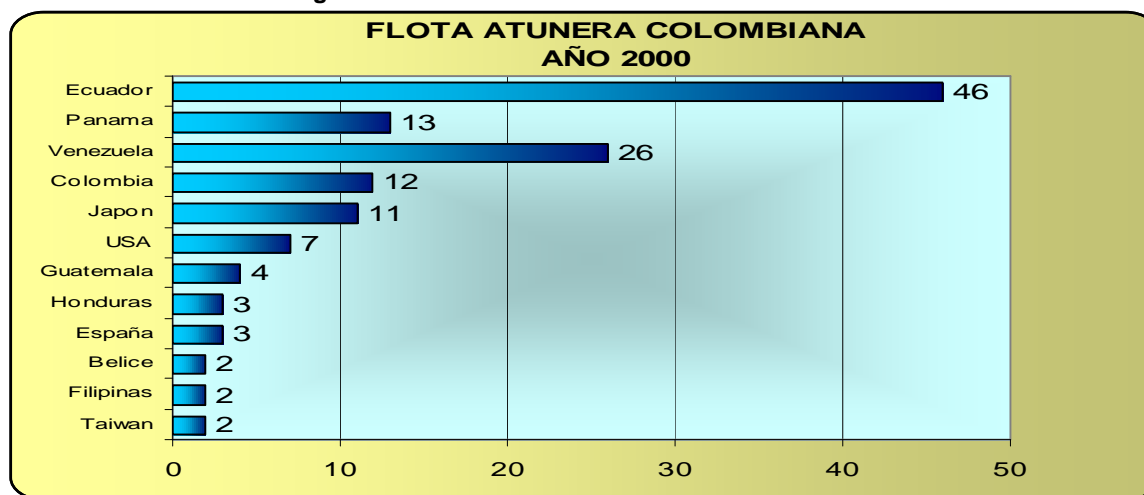
¹⁵ Cámara de la Industria Pesquera – Industria Atunera Colombiana en Cifras.

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

La flota pesquera patentada en Colombia, dedicada a realizar faenas de atún y responsable del 99% del volumen de su captura, es en su gran mayoría de bandera extranjera. Así por ejemplo, de las 131 embarcaciones que operaron en el año 2000, 46, 26 y 13 eran de bandera ecuatoriana, venezolana y panameña, respectivamente; mientras 12 eran de bandera nacional. Las restante 34 correspondieron a motonaves de Japón, Estados Unidos, Guatemala y España, entre otras.

De acuerdo a información de la Cámara de la Industria Pesquera la capacidad actual de procesamiento de las plantas es de 375 toneladas / día, de las cuales el 87% corresponde a la costa Atlántica y el 13% al Litoral Pacífico. La producción anual total instalada para la elaboración de lomos de las empresas nacionales es de 37.840 toneladas, y que actualmente se utiliza en cerca del 50%, con una producción anual promedia de 20.000 toneladas, la cual es posible de incrementar gradualmente, si las condiciones de pesca y comercialización lo permiten. Figura 1

Figura 10. Flota Atunera Colombiana - Año 2000



Fuente: ANDI (2000). Sistema de Información. Numero de Embarcaciones.

Así mismo las plantas cuentan con una capacidad de frío de 16.300 toneladas, que es empleada para almacenar materia prima y producto congelado, la capacidad de producción

anual de conservas de atún promedia de tres (3) millones de cajas de 48 unidades cada una, es decir que se pueden colocar en el mercado 144 millones de latas.

Los muelles pesqueros y en general la infraestructura portuaria disponible en la costa Atlántica es adecuada y brinda los servicios necesarios en forma oportuna y en la calidad que exigen las operaciones, para asegurar el desarrollo de la actividad. Es necesario señalar que en el caso de Buenaventura, la infraestructura disponible es deficiente y no ofrece la seguridad requerida para esta clase de actividades.

4.3 CONDICIONES DE LA DEMANDA

El análisis de la demanda de la industria del atún se realiza teniendo en cuenta los dos productos más importantes en la producción de atún: un primer producto que comprende el atún refrigerado, fresco, y lomos congelados, considerado un producto exportador y un segundo producto, el atún en conserva con mayor incidencia en el mercado interno.

Los clientes de consumo interno de la industria, en especial el de atún en conserva, está dirigido en igual proporción al segmento de mercado femenino y masculino, con mayor énfasis al segmento familiar, clientes con edades entre los 10 y más de 60 años. Las conservas de atún fueron incluidas por el DANE, mediante código 16101-3 pescado enlatado, en la canasta familiar a partir de enero de 1999, según la información disponible los estratos 1, 2 y 3 consumen el 35% de la producción que es vendida en tiendas y pequeños supermercados. Los estratos 4, 5 y 6 consumen el 65% de la producción, dadas las ventajas que tiene este producto con relación a su calidad, fácil consumo y complemento a la dieta alimentaria de la población, cumpliendo una función social y con un potencial de consumo significativo, constituyéndose una alternativa comercial importante para las empresas enlatadoras de atún.

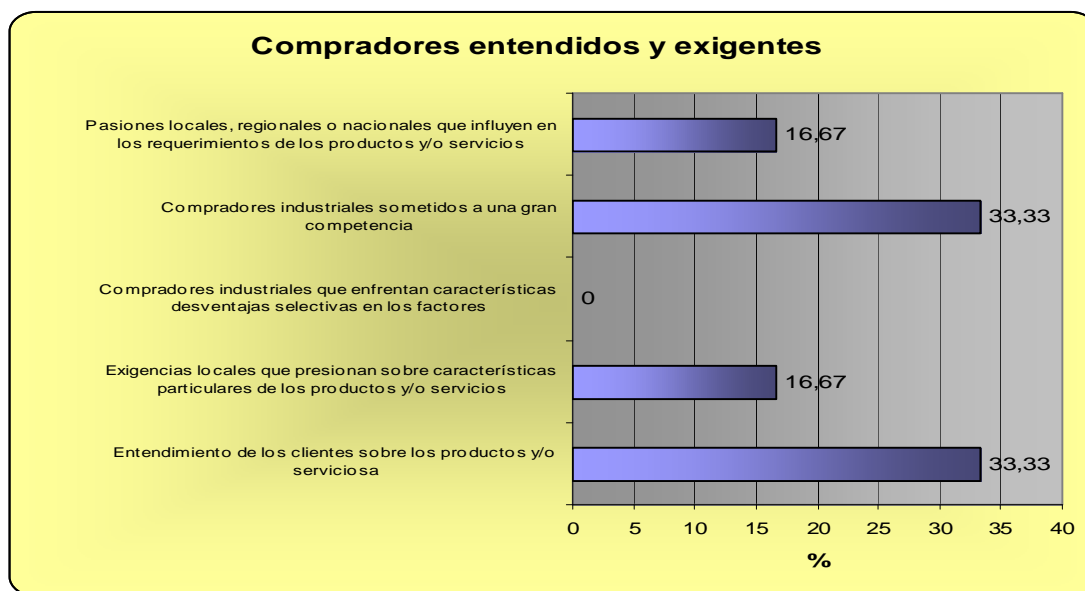
ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

El atún en conservas, es un alimento de consumo popular no suntuario, de alto valor nutricional, que no presenta riesgos sanitarios y no requiere medios refrigerados para su conservación. La gran mayoría de las ventas se realizan directamente a la población de las ciudades grandes e intermedias, a través de los canales de comercialización establecidos en supermercados, tiendas populares y rurales.

Los clientes para el atún refrigerado, fresco, y lomos congelados, son organizacionales, de categoría manufacturera, y con gran incidencia exportadora. Este producto constituye la materia prima de las industrias conserveras.

De acuerdo a la encuesta empresarial la industria atunera se caracteriza por el gran conocimiento del producto por parte de sus clientes y compradores industriales, quienes poseen un alto conocimiento del producto, exigiendo a la industria atunera mejoramiento en las condiciones de calidad e innovación, de acuerdo a parámetros internacionales. Ver Figura 11.

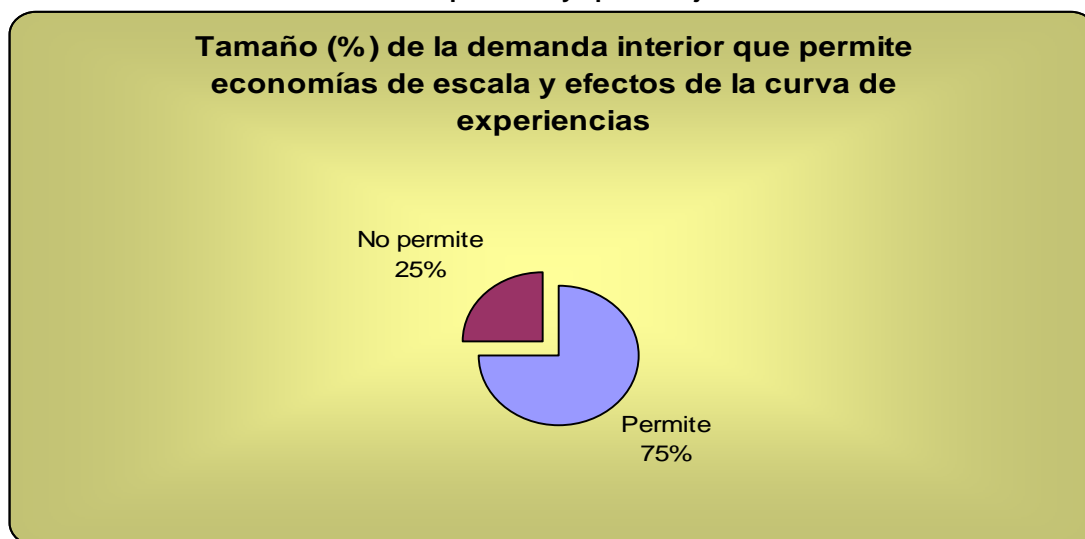
Figura 11. Compradores entendidos y exigentes en la Industria Atunera



Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

La industria atunera en un 75% considera que el incremento de la demanda interior favorece la reducción de costos ligado a las curvas de experiencia y aprendizaje y a las economías de escala. Figura 12.

Figura 12. Tamaño de la demanda interior que permite economías de escala y efectos de la curva de experiencia y aprendizaje.

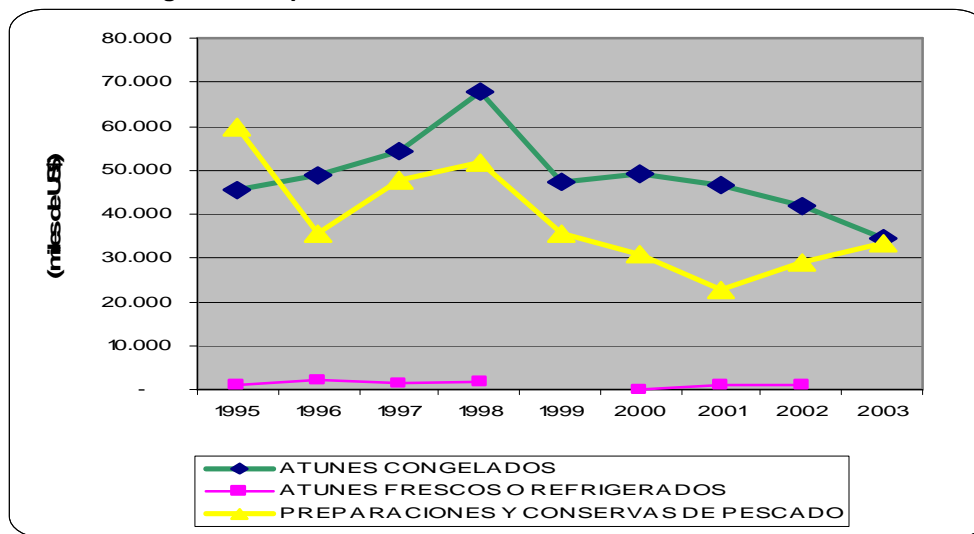


Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

Debido al dinamismo en el volumen de las exportaciones de atún refrigerado, fresco, y congelado, las cuales crecieron un promedio de 2.5% por cada año, durante el periodo 1995 a 2003, (Figura 13), el consumo aparente de este producto disminuyó a una tasa anual del 65,4%, y en términos per cápita en un 67,2%. Para el año de 1995 el consumo por habitante fue de 790 gramos, para el año de 2000 se obtuvo niveles por debajo de los 60 gramos y en para el año 2003 se pronunció su disminución a 450 gramos. Para el 2001 se evidencia una recuperación del consumo per cápita alcanzando los 560 gramos, debido a la reducción de las exportaciones en ese mismo año, para el 2002 el consumo fue negativo, este hecho pudo darse

posiblemente por la acumulación de inventarios de atún refrigerado y congelado que permitieron exportar más de lo que el país produjo e importó.¹⁶ Ver Tabla 1

Figura 13. Exportaciones Industria Atunera - Años 1995 – 2003



Fuente: DANE
Cálculos: Observatorio Agrocadenas Colombia

La tasa de apertura exportadora para el atún congelado,¹⁷ pasó en el periodo 1995 a 2002 de 72,6% a más de 100%, reflejándose la alta vocación que Colombia posee hacia el mercado externo de ese producto. Sin embargo para el año 2003 se muestra una reducción en la dinámica de las exportaciones por cuanto el indicador disminuyó a un 65,9%. Por otra parte, el indicador de penetración de importaciones¹⁸, presenta un comportamiento muy particular, debido a que para el año 2000 supera el 100%, para 2001 las importaciones no participan en el consumo aparente, para el 2002 es negativo, recuperándose en el 2003 con un 2%, ya que en

¹⁶ Cálculos Observatorio Agrocadenas

¹⁷ Tasa de apertura exportadora: indicador que mide la relación entre el volumen de las exportaciones y el volumen de la producción.

¹⁸ Indicador de penetración de importaciones: mide la proporción del mercado interno que se abastece con importaciones.

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

la medida que la producción nacional se oriente al mercado extranjero, la demanda doméstica necesitará importar niveles de atún, y viceversa.

**Tabla 1. CONSUMO APARENTE EN COLOMBIA DE ATUN FRESCO, REFRIGERADO Y CONGELADO
(Toneladas)**

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente	Consumo Per cápita (Kg/Hab)	Tasa de Apertura Exportadora	Penetración de Importaciones
1995	60.938	13.607	44.253	30.292	0,79	72,6%	44,9%
1996	58.743	2.018	49.249	11.512	0,29	83,8%	17,5%
1997	78.237	160	47.612	30.785	0,77	60,9%	0,5%
1998	67.679	5.109	52.958	19.830	0,49	78,2%	25,8%
1999	70.611	4.616	56.672	18.555	0,45	80,3%	24,9%
2000	64.981	2.976	65.701	2.256	0,05	101,1%	131,9%
2001	79.319	1	55.235	24.085	0,56	69,6%	0,0%
2002	41.082	599	47.474	-5.793	-0,13	115,6%	-10,3%
2003	58.074	401	38.287	20.188	0,45	65,9%	2,0%
Crecimiento	-2,10%	-47,40%	-0,3	-65,40%	-67,20%	1,84%	18%

Fuente: Cálculos Agrocadenas.

Base de Datos comercio exterior – DANE
INCODER 2003

El consumo aparente en Colombia de atún en conserva ha disminuido a una tasa anual del 9% entre 1995 y 2002, como consecuencia en la reducción de sus niveles de producción y de importaciones, que en ese mismo periodo disminuyeron un 6% y 4,4%, respectivamente. El nivel del consumo en el año de 1996, alcanzó las 19.000 Tm, para el año 2000, el nivel de consumo se ubicó en las 3.010 Tm. Sin embargo a partir del siguiente año empieza aumentar, alcanzando y manteniéndose en el 2002 y 2003 en el orden de los 18.000 Tm, en términos per cápita fue de 410 gramos. La tasa de apertura exportadora, señala que el país en atún en conservas ha venido perdiendo competitividad en la medida que ese indicador pasó de 108% en el año 2000 a 62% en el año 2003. Ver Tabla 2

El consumo per cápita de atún en conserva en Colombia es muy bajo frente al consumo per cápita la de carne de res y de pollo que están por encima de los 14 kilos (Martínez y

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

Acevedo, 2004), y los de carne de cerdo y de pescado cultivado son de 2,6 kilos y 1,3 kilos, respectivamente.

Ante lo anteriormente analizado podemos concluir que los consumos estructurales en Colombia de atún congelado y conservas de atún han venido disminuyendo a tasas de decrecimiento muy significativas, debido al aumento del volumen de las exportaciones del atún congelado, y de la disminución de la producción del atún en conservas. En los primeros dos años de la presente década se presencia una recuperación de la producción de conserva, permitiendo revertir su tendencia de consumo y favorecer su precio de mercado con relación a otros productos cárnicos.

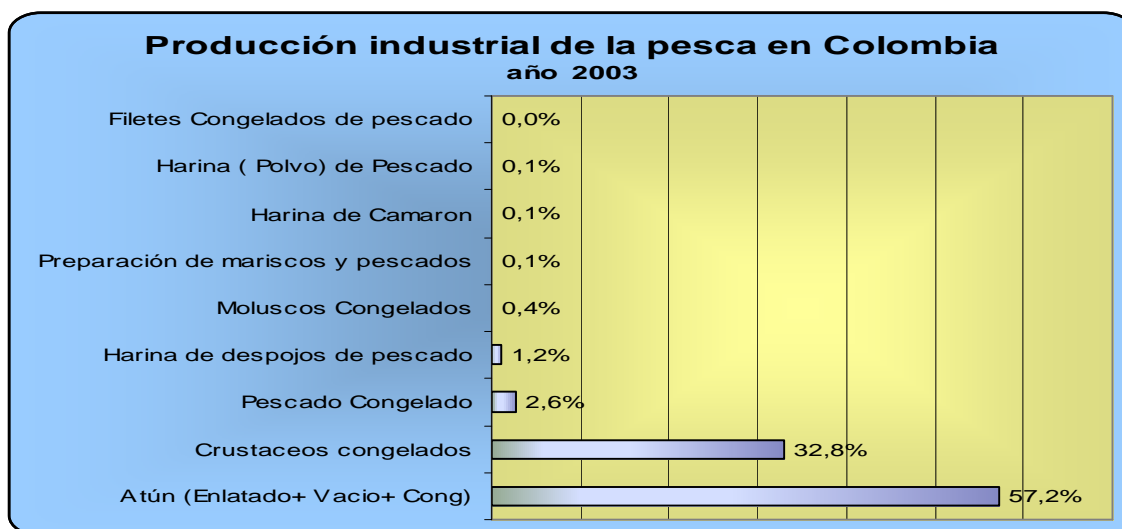
Tabla 2. CONSUMO APARENTE EN COLOMBIA DE ATUN EN CONSERVAS (Toneladas)

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Existencias	Consumo Aparente	Consumo Percápita (Kg/Hab)	Tasa de Apertura Exportadora
1995	22.508	10.635	19.529	1.327	12.287	0,32	86,8%
1996	20.795	11.556	11.109	1.642	19.600	0,5	53,4%
1997	18.606	11.986	13.829	1.763	15.000	0,37	74,3%
1998	13.319	9.699	13.330	1.268	8.420	0,21	100,1%
1999	12.216	4.272	12.846	1.834	1.808	0,04	105,2%
2000	13.314	6.639	14.393	2.551	3.009	0,07	108,1%
2001	15.184	6.343	9.583	2.564	9.380	0,22	63,1%
2002	16.017	13.936	10.381	2.183	17.389	0,4	64,8%
2003	17.694	13.815	11.033	2.394	18.082	0,41	62,4%
Crecimiento	-6,00%	-4,40%	-6,00%	8,60%	8,60%	-9,10%	-10,90%

Fuente: Cálculos AgroCADENAS.
Base de Datos comercio exterior – DANE
INCODER 2003

Los productos pesqueros forman parte de las exportaciones no tradicionales del país, cuya participación promedio es del 3,4% y que son destinadas principalmente a los mercados de los Estados Unidos, los países de la Unión Europea y Japón. La producción de la cadena del atún ha contribuido con el 57,2% del valor total de la rama de la Industria de la pesca y el 0,4% de la producción nacional manufacturera. Ver Figura 14

Figura 14. Producción Industrial de la Pesca en Colombia - Año 2003



Fuente: EAM (2003) Cálculos Observatorio de Competitividad Agrocadenas

A nivel internacional podemos considerar como los principales competidores de la Industria Atunera en Colombia, los siguientes:

- Los países asiáticos son considerados los principales productores de atún y por ello abastecen el mercado internacional de manera creciente. Tailandia cuenta con una industria que tiene experiencia y que dispone de infraestructura, apoyo económico, financiero y político del gobierno, lo que le ha permitido procesar anualmente cerca de 500.000 toneladas de atún y comercializar productos con alto valor agregado a precios competitivos. Filipinas, Indonesia y Corea han desarrollado ésta industria, aprovechando las condiciones propias de mano de obra barata, presencia de flota y de recursos pesqueros, apoyo de los gobiernos en materia de infraestructura, crédito y conocimiento de los mercados.
- Países como Italia, Francia y España, son importantes productores de conservas de atún, su materia prima, lomos congelados la adquieren en otros países, para ser procesados en las

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

plantas instaladas, debido a los altos costos de mano de obra, con destino al consumo nacional y a la exportación. Igualmente, los Estados Unidos y Japón son productores de atún, que importan lomos y enlatados para atender la demanda de este producto.

- En la región latinoamericana, la industria colombiana compite con países con una amplia tradición en el sector atunero, como son: Costa Rica, Ecuador, México y Venezuela.

De acuerdo con información del DANE el atún congelado de aleta amarilla¹⁹ y las preparaciones enlatadas²⁰ de atún, constituyen los más importantes productos de exportación de la industria atunera, siendo la Unión Europea, principalmente a Italia, Holanda, España, Francia y Reino Unido, su principal mercado destino con el 97%, sus importaciones provienen principalmente del Ecuador, así como del Perú, México y Portugal.

Para el año 2003, las exportaciones de atún a nivel mundial alcanzaron la cifra de 2,5 millones de Tm., de los cuales un 55,6% fue atún congelado. Este producto es altamente demandado por países procesadores, quienes lo transforman en conserva de atún, ya sea para consumo interno, como es el caso de Italia, España y Estados Unidos o para exportación como son Tailandia, Costa Rica, Costa de Marfil, y Dinamarca, entre otros. El segundo producto de mayor flujo comercial para el año 2003 fue la conserva de atún, con un porcentaje de 37,6%. El restante 6.8%, lo constituyeron otros tipos de bienes y preparaciones como son los atunes ahumados, salados, refrigerados, y la harina de atún. Este último con una participación del 0,1%.

¹⁹ Partida arancelaria 0303420000

²⁰ Partida arancelaria 160414100

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

Colombia en el contexto de las exportaciones a nivel mundial ocupa el décimo primer puesto con una participación del 2,1%, equivalente a 51.554 Tm. En el contexto de las importaciones ocupa la vigésima sexta casilla con apenas una participación del 5 por mil (0,5%), y con una tasa de crecimiento del 1,7% anual durante los últimos 10 años (1993 - 2003).

Ante las grandes variables ante la consecución de la Materia Prima para la industria atunera, países como México, España y Australia han empezado a experimentar el cultivo de atún con excelentes resultados tanto en materia de competitividad como en aspectos ambientales, dado que se evita la muerte incidental de delfines cuando se realiza la captura del atún.

En términos generales la actividad de cultivo²¹ consiste en localizar y capturar el pez mediante redes de cerco, inicializando con un peso entre 15 y 25 kilogramos. Posteriormente, el atún es remolcado con una velocidad de apenas 1,5 nudos (2,7 Km/hora), y el trayecto dura varias semanas, en las cuales se le alimenta con pequeños peces pelágicos, un par de veces al día. A su llegada a las instalaciones de cultivo, el animal es depositado en piscinas acondicionadas con cámaras de videos submarinas para contabilizar el número de unidades y estimar su respectivo peso. Al finalizar todo ese procedimiento, el crecimiento del atún es de 10 a 20 kilos superior.

Finalmente, es sacrificado de igual manera como ocurre con el atún que es capturado y congelado a bordo, constituyéndose en la materia prima de la plantas en tierra.

En conclusión Colombia se encuentra dedicada en mayor medida en la exportación de atún congelado, presentando saldos positivos en su balanza comercial con el atún congelado. Asimismo, nuestro país se encuentra más especializado en el mercado del atún congelado que en el de atún en conserva. Tabla 3

²¹ <http://www.mispecies.com/reportajes/2002/dott/australia.asp#>

Tabla 3. BALANZA COMERCIAL DEL ATUN (Miles de US\$)

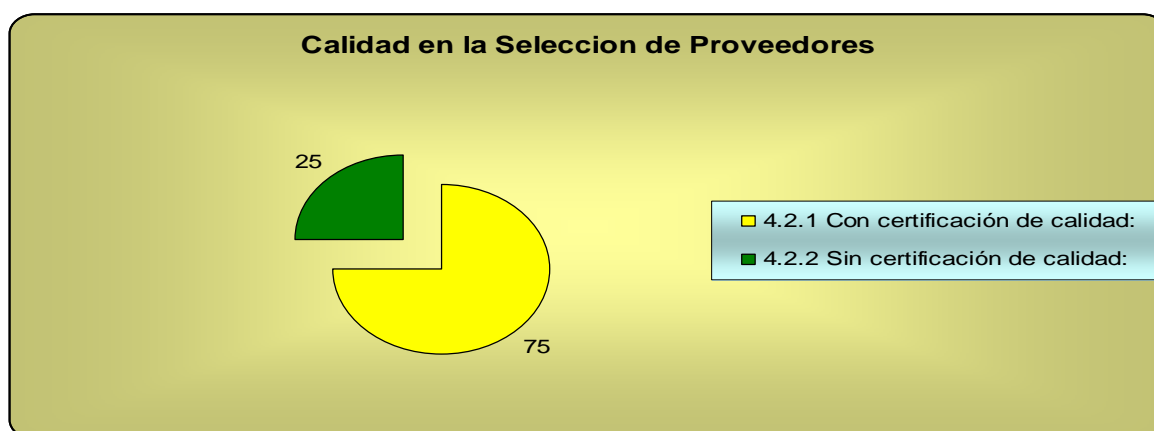
Balanza Comercial del Atún Miles US\$	1.997	1.998	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005
ATUNES CONGELADOS	54.430	60.064	44.878	48.737	46.427	41.111	33.938	32.123	41.019
ATUNES FRESCOS REFRIGERADOS	1.538	1.783	-	-1.254	11	1.218	1.061	570	2.337
PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	32.663	34.419	-	17.812	13.918	14.369	15.990	928	-9.283
TOTALES	88.631	96.266	44.878	65.295	60.356	56.698	50.989	33.621	34.073

Fuente: Cálculos Agrocadenas.

4.4 SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

La industria Atunera se caracteriza por el constante apoyo que recibe de sus proveedores, para la utilización, aplicaciones y desarrollo de nuevos insumos, con la finalidad de disminuir costos y ser más competitivos. Por ejemplo el suministro de envases para la conserva de atún, aplicaciones de bactericidas, para el manejo de los programas HACCP y BPM. De acuerdo a la encuesta empresarial, un 75% de los proveedores de la industria atunera tiene certificación de calidad. Figura 15.

Figura 15. Calidad en la selección de Proveedores



Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

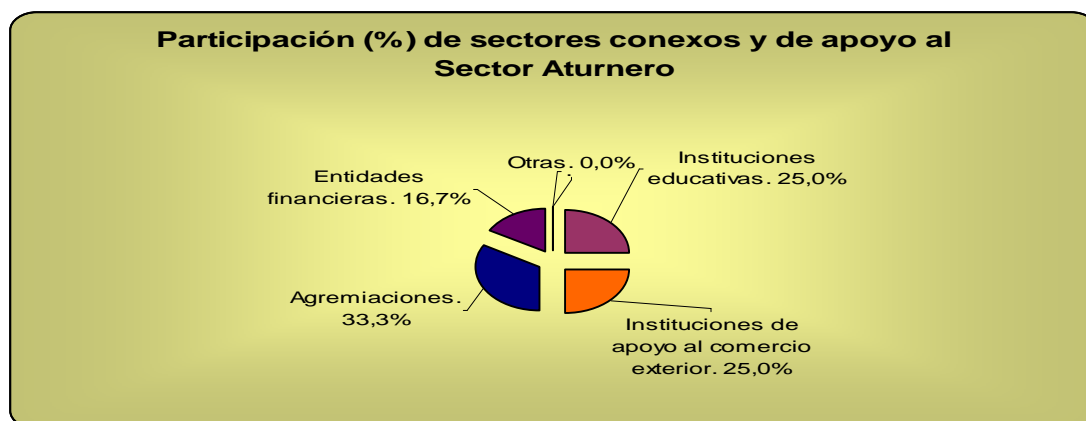
El gobierno ante el hecho de que el atún constituye la principal pesquería nacional, en unión con gremios como la Cámara de la Industria Pesquera de la ANDI, SENA, Proexport, Agrocadenas, los industriales y el gobierno nacional, firmaron el Convenio de Competitividad Exportadora para la Cadena del atún.

Así mismo entre la universidades y la industria atunera existe una relación de apoyo tanto para la realización de investigaciones y las pasantías / o practicas.

Las instituciones Financieras no han brindado el apoyo requerido por la industria ya que lo consideran un negocio inestable económicamente, por los efectos de tasa de cambio y sus bajos márgenes de utilidad.

De acuerdo a la encuesta empresarial realizada a la industria atunera, considera que reciben apoyo en un 25% de instituciones educativas, un 25% de instituciones de apoyo al comercio exterior, un 33% de agremiaciones y un 17% de entidades financieras. Ver Figura 16.

Figura 16. Participación de Sectores Conexos y de Apoyo al Sector Atunero

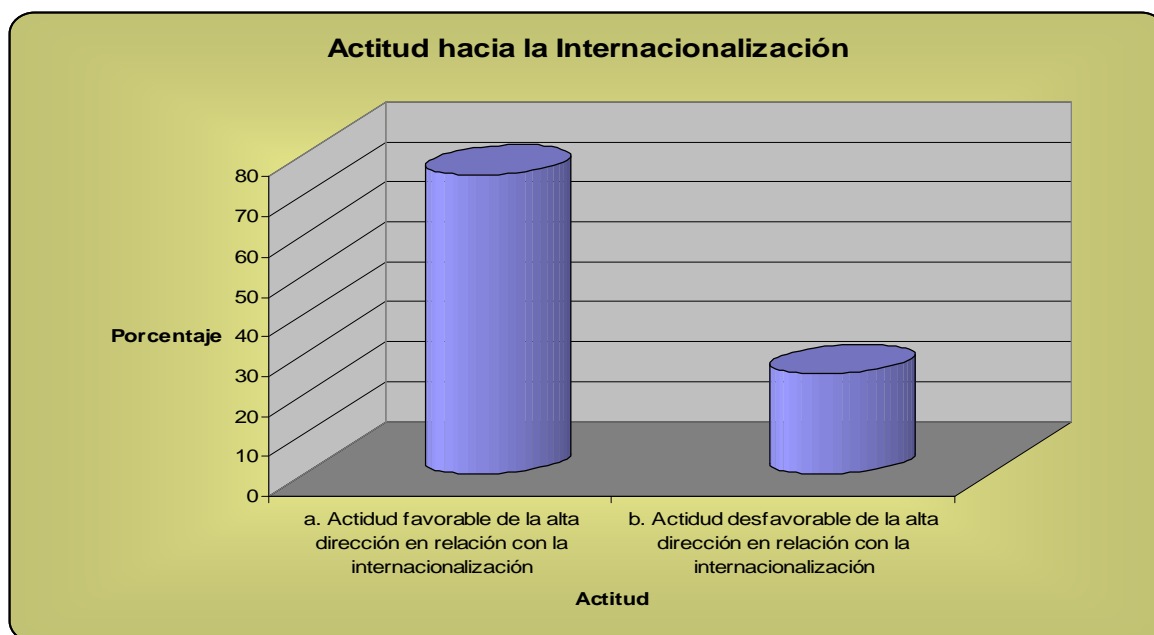


Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

4.5 ESTRATEGIA ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DOMESTICAS

La alta dirección de la industria atunera presenta una actitud favorable con relación a la internacionalización, por desarrollarse en un contexto internacional, tanto en la fase de captura como en la comercialización de los productos elaborados, debiendo cumplir con las normas ambientales y sanitarias establecidas por los Estados Unidos y la Unión Europea, haciendo más compleja la operación de esta actividad. Ver Figura 17

Figura 17. Disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial



Fuente: Datos tomados de Encuesta Empresarial aplicada a la Industria Atunera

En las industrias del sector las decisiones están concentradas en la gerencia de las empresas, solamente en un 25% de estas la dirección toma las decisiones dando participación a otros colaboradores.

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

El 100% de las empresas atuneras se alinean con las necesidades del sector al cual pertenecen, igualmente las metas de los colaboradores se alinean con las metas de las empresas.

Las industrias del sector consideran que la rivalidad doméstica está centrada en precios en un 100%, el cual está determinado por la oferta y demanda internacional, influenciado en gran medida por los efectos oceanográficos en cuanto a la oferta de atún como materia prima.

Como un indicador de las regulaciones internacionales que se aplican directamente al desarrollo atunero nacional, se pueden señalar las consagradas en la Convención sobre el Derecho del Mar, CONVEMAR, en materia de investigación, regulación de las capturas y sistemas de pesca; la protección de los recursos marinos según las decisiones adoptadas sobre el medio ambiente y desarrollo en la Declaración de Río y en la Convención sobre Biodiversidad, donde se contempla una serie de responsabilidades y derechos para la utilización sostenible y el disfrute de los recursos marinos en forma justa y equitativa; el Código de Conducta Responsable, que califica a la pesca como una fuente vital de alimento, empleo, recreación, bienestar y comercio, y establece directrices que aseguren la conservación y la ordenación de los recursos acuáticos vivos y su desarrollo sostenible; el Acuerdo sobre Peces Transzonales y Poblaciones Altamente Migratorias, en el cual se reitera la necesidad de velar por la conservación del recurso, la reducción y eliminación de la contaminación en el marco de criterios que permitan alcanzar un máximo rendimiento sostenible (MRS) y de un máximo rendimiento económico (MRE); el Convenio MARPOL, en materia de contaminación marina.²²

Adicionalmente, es necesario destacar los Acuerdos regionales suscritos en la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT), para la protección de los delfines y la conservación de

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

las poblaciones de atún, cuyas decisiones inciden en el desarrollo de la industria; los asuntos relacionados con el comercio internacional y el medio ambiente, en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), considerándose de gran importancia, debido a que los países desarrollados le imponen a Colombia condiciones y sanciones que se adoptan unilateralmente para proteger intereses de carácter económico y comercial, que se deben cumplir pues de otra manera es imposible exportar la producción nacional.

En materia de barreras para-arancelarias, es importante señalar el embargo impuesto por los Estados Unidos al atún aleta amarilla, con un significativo impacto en el desarrollo de la actividad atunera, debido a que afecta la economía del sector, no sólo por la limitación en el ejercicio de las faenas de pesca, si no por la dificultad de exportar los productos por la aplicación del concepto comercial dolphin safe, a uno de los principales mercados de atún en el mundo. Por otra parte las disposiciones sanitarias y de aseguramiento de la calidad, particularmente la implementación y cumplimiento del Sistema de Análisis de Riesgos y Determinación de puntos Críticos de Control (HACCP), establecidos en la normatividad de los Estados Unidos y la Unión Europea, pueden servir de barrera comercial aplicada por los importadores.

La Unión Europea (U.E.) principalmente a Italia, Holanda, España, Francia y Reino Unido, constituye el mercado más importante para la industria colombiana, ya que tiene ventajas arancelarias desde 1994, ya que cuentan con un Sistema Generalizado de Preferencias, donde el producto nacional (Lomos de atún congelados y conservas de atún) tiene cero arancel, otros países que no cuentan con un Sistema Generalizado de Preferencias deben pagar un arancel del 24%.

²² Ver IICA, ANDI. Estudio de competitividad de la industria atunera diagnostico de la cadena productiva. Colección

La formación de nuevas empresas en el sector atunero está determinada en un 100% por ventajas comparativas locales o regionales. Sin embargo el contar con un número reducido de barcos atuneros de bandera colombiana, y no garantizar una operación ágil y oportuna de la flota vinculada al país, por parte de las entidades del Estado, se limita indudablemente el crecimiento y permanencia de esta industria, en el país.

4.6 EL PAPEL DEL GOBIERNO EN LA INDUSTRIA ATUNERA

Las condiciones tributarias existentes en Colombia, limitan la competitividad de las empresas y la inversión extranjera quien cuando analiza hacia donde orientar sus recursos, la carga impositiva es muy importante. Así mismo los constantes cambios en materia impositiva crean un clima de inseguridad, que afecta por igual al empresario nacional y la decisión de invertir en el país.

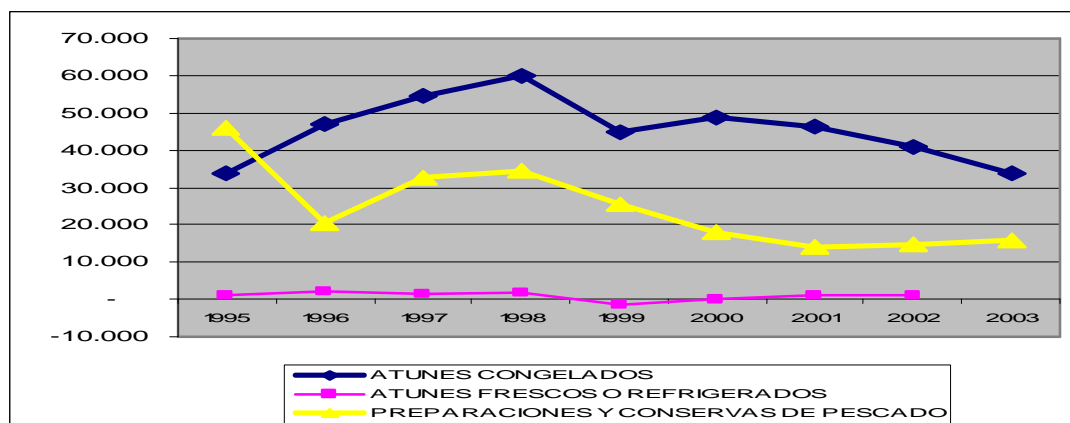
La industria atunera por su orientación exportadora y su necesidad de competir con productos atuneros elaborados en países con mayor desarrollo pesquero, tanto de la región Latinoamericana como de Asia, debe afrontar serias dificultades para poder operar en igualdad de condiciones con las instaladas en otros países que le compiten. Los aspectos más relevantes que afectan a la industria atunera son los siguientes:

- El impacto causado por el régimen cambiario en razón a la reevaluación del peso.
- La inflación ha incidido sobre los costos de producción de manera significativa.
- Las condiciones de financiamiento, altas tasa de interés y carencia de créditos especializados, dificultan de manera notoria la operación de las empresas.
- El contrabando y falsificación que tienen las conservas de atún.

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

Según información suministrada por el DANE, la balanza comercial de la cadena de atún ha presentado superávit entre 1991 y 2004, alcanzando en el último año la cifra de los 33 millones de dólares. No obstante, su dinámica ha venido decreciendo a partir del año de 1998 a una tasa anual del 14%. Figura 18. Balanza comercial de la Cadena del Atún Si bien no están claras las causas de esta caída, es posible considerar los siguientes dos factores, un primer factor son las medidas comerciales para-arancelarias impuestas por los Estados Unidos y países de La Comunidad Europea, basadas en criterios ambientalistas. En especial, la ley Dolphin – Safe o Ley de Delfín Seguro, que consiste en embargar aquellos países que evidencien muerte incidental de delfín cuando se efectúa la captura del atún, y donde Colombia ha sido señalado en varias oportunidades. Como segundo factor la orientación al mercado doméstico de la producción colombiana de conservas de atún hacia el año 2000.

Figura 18. Balanza comercial de la Cadena del Atún



Fuente: Cálculos Agrocadenas.

5. CONCLUSIONES

En base al análisis desarrollado podemos concluir que el desarrollo de la industria del atún en Colombia está limitado por los siguientes factores que afectan la competitividad y desarrollo de la industria:

Condiciones de los Factores

§ La Industria atunera se caracteriza por el aprovechamiento de los recursos vivos marinos, que son limitados en cantidad y que presentan variaciones espacio – temporales que no son controlables por los empresarios, al igual que las restricciones que se imponen en el campo internacional para aumentar la capacidad de captura, que inciden naturalmente en las posibilidades de ampliar la utilización de las plantas instaladas en tierra.

§ El desarrollo atunero nacional depende de la abundancia del recurso pesquero y los sistemas de extracción empleados, la capacidad de procesamiento y calidad de los productos, por un parte y por otra, de las posibilidades de comercializar la producción en los mercados internacionales

§ El suministro de materia prima en forma permanente y en los volúmenes suficientes de acuerdo con la capacidad de procesamiento instalada, es de fundamental importancia.

§ Las fuentes de energía y suministro de agua a la industria atunera son adecuados para el desarrollo de esta.

§ Los ciclos de captura del atún dependen de las condiciones ambientales y del comportamiento de las poblaciones de atún.

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

- § La industria carece de investigaciones nacionales sobre aspectos biológicos pesqueros, tecnología de captura proceso y mercados; insuficiencia de recursos humanos debidamente calificados a nivel de especialistas, técnicos, operarios y tripulantes.
- § Las condiciones de financiamiento de la cadena atunera, presentan las mismas dificultades que tiene el subsector pesquero y la industria en general. Los elevados intereses, plazos y garantías, constituyen los factores restrictivos que sumados a la falta de información sobre los riesgos reales de esta actividad productiva por parte de las entidades de crédito, limita el flujo de recursos financieros a las empresas.
- § La industria atunera ubicada en la costa atlántica se caracteriza por poseer una infraestructura en sus planta con tecnología de punta e intermedia, así como de una Infraestructura portuaria disponible que le permite tener una eficiencia en las descargas de pescado, que permite reducir el tiempo de duración de la misma. Caso contrario de la industria atunera ubicada en Buenaventura en donde es notoria la debilidad de la infraestructura de soporte al desarrollo de la industria y su tecnología en los procesos es convencional.
- § La ubicación geográfica de la industria atunera ubicada en la Costa Atlántica, se considera una fortaleza para la comercialización y exportación de sus productos ya que sus principales mercados se encuentran en Europa y Estados Unidos, mas no así lo consideran para obtener el suministro de materia prima, ya que el hecho de que la mayor pesca de atún se realice en el Océano Pacifico Oriental, los buques deben recorrer grandes distancias y cruzar el canal de Panamá para suministrarles el atún , incurriendo en mayores costos de faena, reflejándose en un mayor precio de venta de la materia prima. Para la industria con ubicación geográfica en las costas del Pacifico se convierten en fortaleza para la consecución de la materia prima.
- § Deficiencia en el sistema de capacitación de recursos humanos, que limita el mejoramiento de la productividad, la competitividad y el cambio tecnológico.

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

§ La industria carece de un sistema integrado de información estadística, precios y mercados, lo cual dificulta enormemente el señalamiento de políticas sectoriales, la evaluación de su impacto socioeconómico y la adopción de decisiones por parte de los empresarios.

§ El proceso de desarrollo e innovación tecnológica en la industria atunera es prácticamente inexistente, lo que limita la competitividad en un proceso de globalización. Es notoria la escasa inversión en ciencia y tecnología, en donde por la falta de tradición pesquera en el país y los altos costos que tienen las investigaciones, hace que prácticamente el sistema científico y tecnológico sea inexistente en la industria atunera.

Condiciones de la Demanda:

§ La Demanda de la industria atunera se caracteriza por la existencia de un mercado nacional, donde las conservas de atún tienen una alta demanda y existe un potencial donde es posible aumentar en consumo. Así mismo la existencia de un mercado internacional, en el se presenta una demanda insatisfecha de lomos y conservas de atún.

§ Comercialización. Es necesario resaltar que el conocimiento integral del mercado nacional y externo se constituye en una considerable restricción para el desarrollo de las empresas atuneras, lo que hace muy vulnerable este proceso.

§ Los principales destinos de las exportaciones de atún es la Unión Europea, principalmente Italia, Holanda, España, Francia y Reino Unido.

§ Los clientes organizacionales de la industria atunera se caracteriza por el gran incidencia exportadora y el alto conocimiento de los productos, los lomos congelados, que son utilizados como materia prima para las industrias conserveras, por lo cual le exigen mejoramiento en las condiciones de calidad e innovación, de acuerdo a parámetros internacionales.

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

§ Las exportaciones colombianas de atún, tanto congelado como de conservas han venido disminuyendo durante los últimos años, haciendo que sea menor el saldo positivo de su balanza comercial, debido a la alta fluctuación de las capturas de atún, su materia prima.

§ Ante la reducción de la pesca de atún, los aspectos ambientales que rodean el negocio del atún, en busca de una mayor competitividad países como México, España y Australia han empezado a experimentar con cultivos de atún, con excelentes resultados, en Colombia la industria por falta de investigación y apoyo no ha desarrollado innovaciones en relación con el suministro sostenible de materia prima para su industria.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

§ La industria atunera en Colombia presenta una actitud favorable con relación a la internacionalización, por desarrollarse en un contexto internacional, tanto en la fase de captura como en la comercialización de los productos elaborados.

§ El comercio internacional de la industria atunera esta afectado por el establecimiento de medidas comerciales restrictivas por parte de los países desarrollados, fundamentadas en criterios ambientales, como es el caso de la política dolphin safe”, para el aprovechamiento de atún aleta amarilla.

§ Las barreras para-arancelarios existentes en el comercio exterior de los productos atuneros, hacen compleja y costosa la comercialización de los productos, que debe estar soportada en certificados de origen, certificados dolphin safe y certificados sanitarios.

§ La industria se ve favorecida en las exportaciones a Europa por las preferencias arancelarias otorgadas por la Unión Europea.

§ Las disposiciones sanitarias y de aseguramiento de la calidad, particularmente la implementación y cumplimiento del Sistema de Análisis de Riesgos y Determinación de puntos Críticos de Control (HACCP), establecido en la normatividad de los Estados Unidos y la Unión Europea, sirven de barrera comercial aplicada por los importadores.

§ La rivalidad doméstica del sector está centrada en precios, el cual es determinado por la oferta y demanda de internacional del atún, influenciado en gran medida por la oferta de atún como materia prima.

§ La formación de nuevas empresas en el sector atunero está determinada en un 100% por ventajas comparativas locales o regionales, limitada por la alta fluctuación del suministro de materia prima y el alto nivel de capital de trabajo requerido.

§ Esta industria se caracteriza por ser una actividad muy sensible a los cambios en la política macroeconómica, a los efectos que tienen los acuerdos internacionales en materia comercial, ambiental y pesquera, así como a la competencia mundial y regional propia del proceso de globalización, que por su complejidad acentúa la incertidumbre y exige lograr niveles de productividad y competitividad, que permitan la permanencia de la producción atunera colombiana en el mercado externo.

Sectores conexos y de apoyo

§ La industria atunera se caracteriza por el constante apoyo que recibe de sus proveedores para la utilización, aplicaciones y desarrollo de nuevos insumos, con la finalidad de disminuir costos y ser más competitivos. Destacándose proveedores de atún materia prima y empaques. Así mismo mantiene una estrecha relación con agremiaciones, instituciones

educativas e instituciones de apoyo al comercio exterior. El apoyo del sector financiero no es el requerido por la industria ya que es considerado un negocio de alto riesgo, por su inestabilidad en cuanto efectos de tasa de cambio y bajos márgenes de utilidad.

Papel del gobierno

§ Entorno político, social y económico: las empresas atuneras carecen de una política atunera específica, y de una reglamentación, que en algunos casos es dispersa y en otros poco apropiada las características de la industria.

Podemos concluir que la industria del atún en Colombia es de bajo perfil competitivo, a pesar de que su participación en la industria pesquera de Colombia es del 57,2%, su desarrollo esta limitado por aspectos legales, el acceso a los mercados, los escasos recursos humanos especializados disponibles, la carencia de un desarrollo tecnológico apropiado, las condiciones, normas ambientales y sanitarias existentes en el país.

6. RECOMENDACIONES

- § La cadena atunera para su desarrollo y consolidación a mediano plazo debe ejecutar un conjunto de acciones que le permitan ser competitiva, en los mercados externos y nacionales, logrando a la vez el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros existentes en aguas jurisdiccionales y en alta mar. En este campo es indispensable elaborar un plan estratégico con visión internacional, que permita solucionar los problemas comerciales existentes, para que de manera prospectiva, se consideren las restricciones que afectan las exportaciones de los productos atuneros, procesados en las plantas instaladas en tierra.
- § La materia prima representa el mayor valor en la producción de atún en sus dos productos mas representativos, lomos y conservas , por lo tanto se debe implementar un plan de incentivos atractivo a la flota de bandera internacional afiliada a las empresas atuneras, con la finalidad de que las plantas en tierra puedan garantizar su materia prima a costos competitivos.
- § La industria atunera debe dar prioridad a la innovación y desarrollo de nuevos productos de valor agregado que le permitan competir y mantener los mercados internacionales de la Unión Europea y Estados Unidos.
- § El gobierno debe implementar políticas para combatir el contrabando de atún en conservas.
- § Con la finalidad de incrementar la demanda interna y ante el potencial mercado, se debe incentivar el consumo de atún en la población colombiana, a través de campañas institucionales, que le permitan al consumidor conocer las ventajas alimenticias de este producto y el mejoramiento de precio de mercado ante los alimentos sustitutos.

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

- § La industria del atún debe desarrollar y consolidar un sistema de información, que le permita desarrollar estrategias de competitividad y crecimiento de la industria.
- § Se debe constituir un fondo especial de investigaciones y capacitación, orientado al mejoramiento de los conocimientos sobre los recursos atuneros y tecnologías de procesamiento, que consulte la problemática y requerimientos de la industria atunera.
- § Se debe realizar un seguimiento y consolidar el mercado de atún a la Unión Europea, donde los productos colombianos se han exportado con éxito. Así mismo, es necesario adelantar acciones comerciales para incrementar las exportaciones a los Estados Unidos, teniendo en cuenta el significativo consumo de atún en este país.
- § De acuerdo a políticas del gobierno, se considera necesario que a través de PROEXPORT se conforme un programa especial, dirigido al fortalecimiento de las exportaciones de atún, como mecanismo que permita consolidar los mercados actuales y se logren al mismo tiempo nuevas alternativas de exportación, que le permita a la industria nacional continuar en forma sostenida su crecimiento comercial.
- § Se requiere fortalecer la capacidad de negociación internacional en materia de aprovechamiento de atún, que realiza la flota vinculada al país y en especial los acuerdos suscritos que son coordinados por la Comisión Interamericana del Atún Tropical.
- § En el campo del comercio y medio ambiente, se debe evaluar las barreras para-arancelarias impuestas en el campo comercial, ambiental, sanitario y técnico, con el objeto de eliminar o minimizar los obstáculos existentes, con el fin de mantener y consolidar de los mercados y por tanto el desarrollo de la industria atunera colombiana.
- § En comercio exterior, el gobierno y la industria debe colocar todo su esfuerzo a levantar el embargo primario impuesto por los Estados Unidos al atún aleta amarilla, para lo cual es

ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS – Caso Atún.

necesario que el Congreso de la República apruebe el Acuerdo sobre Protección de Delfines suscrito en 1998, así como, el ingreso de Colombia como miembro activo de la Comisión Interamericana del Atún Tropical, ya que ésta organización internacional, es el foro donde se discuten los principales problemas que afectan al sector atunero.

7. BIBLIOGRAFÍA

- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1991.
- DAVID Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. México: Pearson Educación, 2003.
- O'BRIEN James A. Sistemas de información gerencial. Cuarta edición. Bogotá: McGraw – Hill, 2001.
- HITT Michael A.; IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición. México: International Thomson Editores, 2003.
- DAVID Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed). México: Pearson Educación.
- HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5a ed). México: International Thomson Editores.
- NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España:
- PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECOSA.
- THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed). México: McGraw-Hill

- Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola. Competitividad de las Cadenas Agro productivas en Colombia. Análisis de su estructura y dinámica. Bogotá, Colombia 2005
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. Posición económica general y competitividad, Colombia en el contexto latinoamericano. (2004-07-02).

Páginas Web

www.andi.com

www.agrocadenas.gov.co

www.colombiacompite.gov.co

www.dane.gov.co