ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL DEL PROVEEDOR DE ALIMENTO EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVÍCOLA

Presentado por:

ALEJANDRA VILLAMIL HURTADO

Código: 20800130

Trabajo de gradopresentado como requisito para optar al título de:

ESPECILISTA EN ALTA GERENCIA

Asesora:

GLORIA MILENA VALERO ZAPATA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Cajica Noviembre de 2018

ANALISIS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL DEL PROVEEDOR DE ALIMENTO A UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN AVICOLA

INTRODUCCIÓN

Hipócrates de Os (S.F citado en García, 2008),*"Que tu alimento sea tu medicina, y que tu medicina sea tu alimento". "La alimentación tiene una influencia decisiva en nuestra salud"* (Garcia , 2008, p. 45) dado que la fabricación de los alimentos en el mundo, tiene complejas instalaciones, desde tecnología de punta y avances en ciencia, hasta actividades manuales y sencillas, que producen alimento a menor escala, esto sucede en los países menos desarrollados, instalaciones mal equipadas que No legitiman la eficacia de los alimentos (FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura & OMS Organización Mundial de la Salud, 2003). La falta de infraestructura y la desconfianza en los productores de materias primas, necesitan mayor cuidado por parte de las autoridades encargadas de la seguridad alimentaria haciendo inspección en todas las etapas de la cadena de abastecimiento de alimentos.

La calidad de los alimentos debe ser de la Granja a la Mesa, los productores de alimento, deben estar comprometidos con la seguridad alimentaría de sus localidades, bien sea en los países desarrollados ó los que están en vía de desarrollo, es un compromiso que se tiene en todos los eslabones de las cadenas de producción; "elaborador, transportista, vendedor y consumidor" (FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura & OMS Organización Mundial de la Salud, 2003). Colombia es uno de los países que a avanzado de manera significativa en acogimiento de las normas internacionales sanitarias y de buenas practicas en los alimentos, para los consumidores finales; sin embargo los consumidores finales también tienen responsabilidad de acoger estas practicas en la elaboración de los mismos.

El avance en el tiempo, que los hábitos alimenticios en varios países del mundo se han modificado, cabe señalar que la causa de esta transformación es motivo de desarrollo en los mismos. Cierto es que las poblaciones rurales se han ido desplazando a la poblaciones urbanas, de aquí, que los hábitos alimenticios han ido cambiando. Las corporaciones a su ritmo han avanzado, sin embargo el riesgo de la contaminación de los mismos es cada día mayor. (Ventura da Silva, S.F) la contaminación de las aves de corral existe en todas partes de mundo, generada por la apertura económica y comercial, sin embargo, en los últimos tiempos se han limitado el peligros alimentos contaminados por manejos inadecuados, lleguen al mercado gracias a la

Importancia dada a la seguridad alimentaria avícola, que en efecto ha utilizado herramientas de diagnosticomás rápidas yseguras, al establecimiento de la mejora enlas normas de higiene en el procesoy maquila de alimento para las aves de corral.

Desde luego que estas mejoras también están siendo utilizadasen todos los eslabones de la cadenaAvícola. La FAO asegura en su informe de seguridad y salud alimentaria, con la OMS del año 2016, se ha mejorado en laexistencia de tratamientos antibióticos para enfermedades aviares, de manera que,se ha reducido el impacto de las enfermedades de trasmisión alimentaria, pero la idea es que la Avicultura nacional y local brinde a los consumidores de la proteína de pollo, las mejores condiciones sanitarias del producto; condiciones que se logran a través de buenas practicas en cada uno de los procesos de la cadena de abastecimiento (FAO, 2013).

La Avicultura es la industria de mayor crecimiento a nivel mundial, estimulado por la fuerte demanda. Se ha abierto y fortalecido en países de todos los niveles socioeconómicos, las aves de corral y la ganadería, son parte primordial de la manutención de las personas con más bajos recursos económicos. Esta es una industria que contribuye significativamente con una de las mejores fuentes de proteína en la alimentación humana. (FAO, 2013) La avicultura, contribuye en el mundo con una de las mejores fuentes de ingreso para las mujeres, dado que aún existe desigualdad de genero. Lo que significa que es una industria que contribuye fuertemente al desarrollo de la sociedad en la parte económica, nutricional, combatiendo la hambruna y permitiendo nuevas formas de ingreso económico a familias con mayores necesidades. (FAO, 2013) de esta manera las aves de corral, es uno de los activos que tienen las personas de menores recursos.

La cadena industrial de producción de Aves, tiene cuatro eslabones primordiales antes del sector industrial y el sector comercial y de servicios, ahora bien el primero de los mismos inicia en el campo; con la producción de maíz y soja. (Friedmann & Weil, 2010), granos que son procesados en *plantas de balanceados*, entonces son acarreados "*desde el campo hasta las industrias*" (Friedmann & Weil, 2010, p. 17), así mismo se está cumpliendo con la premisa propuesta por la FAO y OMS, "*de la granja a la mesa*". El segundo eslabón en la cadena de producción se produce en Las granjas reproductoras; donde se engendra los huevos fértiles de los pollitos bebés. El tercer eslabón se encuentra en la planta de incubación, donde se producen los pollos parrilleros. El cuarto eslabón esta en las granjas de recién nacidos, es decir las granjas

de *pollo engorde intensivo.* Las cuales son beneficiadas por *las plantas de balanceados.* (Friedmann & Weil, 2010)

Las pymes Avícolas colombianas requieren del aumento en su condición macro, es decir los índices de productividad, para tener ventajas comparativas sobre los competidores. (Jaimes, Luzarco, & Rojas , 2018, p. 3), La especialización en nutrición avícola en Colombia es muy baja, la cadena de producción requiere de plantas balanceadoras especialistas en nutrición avícola, que en efecto beneficiaría la calidad de carne de pollo y la búsqueda de mejorar la seguridad alimentaria y el aumento de producción en los ciclos.

Integración vertical, un eje positivo para competitividad de nutrición animalen el sectorAvícola por parte de las plantas de alimento; Afectala cadena de valor en la producción deengorde de pollo.

La industria alimentaria Avícola, con el ciclo de pollo engorde, necesita aumentar sus niveles de competitividad. Para este ejercicio se requiere de hacer una correcta formula en la parte del nutricional, (Ruiz , 2018), Si el nutricionista avícola, no tiene la suficiente información que se necesita para adaptar la dieta de la raza, ambiente, espacio; es mayor el riesgo en la perdida de peso que requieren las aves hasta llegar al final de su ciclo. Es importante que el nutricionista, la planta de balanceo, las pre mezclas, las materias primas estén sincronizadas con la cadena de sector comercial, de manera que se cumpla con el requerimiento de los consumidores finales.

Ruiz (2018, p, 11) "*Una empresa no puede tener granjas con muy buen desempeño y granjas con mal desempeño"*, por esta razón el problema se encuentra en

Integración Vertical hacia atrás en la Industria Avícola, Teoría cinco Fuerzas y Matriz Genérica de Porter

La integración vertical en lacadena de valor del sectorAvícola de pymes Colombianas, es viable como una estrategia competitiva, de acuerdo con (Porter, 2000) la cadena de valor desfigura la empresa en sus actividades estratégicas selectas para comprender los costos, y así comprender cuales son las finalidades viables que existen, y tener una ventaja comparativa, es estratégico dado que es mejor y más económico.

De a cuerdo a, Chiniros, Rodriguez y Bonomie (2008) afirman que la integración también permite a las empresas del sector, aprovechar las economías de escala y disminuir los costos de producción. Con la erradicación de intermediarios, se disminuyen costos en negociación, fallas

en el proceso, además que el margen de ganancias, se acorta en tiempos de entrega, factores externos que hace que quebrante una etapa a otra.

Por otro lado, Porter (2000) señala quelas actividades de la cadena de valor sedeben dividir en dos: la primera, actividades *primarias;* son las que están en el proceso de la elaboración de los productos, la venta de los mismos, la transferencia y asistencia posterior a la compra. La segunda son, las actividades de *Apoyo;* son las que ayudan a las actividades *primarias,* por ejemplo, con la compra de insumos de tecnología, recursos humanos e infraestructura de la empresa. La administración de las organizaciones está fundamentada en el apoyo, dado que la gerencia hace engranaje con el talento humano. La gerencia es quien debe determinar el proceso de actividades primarias.

Es importante que en la cadena de valor de las compañías, y las actividades de apoyo, de parte de la gerencia, garantice una labor significativa y eficiente en las actividades primarias. En la cadena de valor, el eslabón del engorde es necesario conocer de fondo la alimentación que se suministra a las aves, nutrición que debe estar sincronizada con las necesidades del consumidor final. *Las plantas de balanceo,* es un eslabón importante, dado que las pymes en la industria Avícola de engorde de pollo, necesitan saber e implementar y dominar los factores y necesidades más importantes de la zona que se atiende. Cierto es que, las condiciones climáticas, fitosanitarias, raza, estructurales, enfermedades, requieren tener comida especializada para el pollo engorde, de cualquier modo, los escenarios de cada empresa productora de aves NO son los mismas.

Las plantas de beneficio, para engorde de pollo son importantes, porque son las que generan la conversión del musculo, lo que posteriormente se convierte en la proteína animal, de igual forma su consumo es en carne ó embutidos. Para este ejercicio se generan costos de fletes en el transporte del alimento hasta las granjas. Este flete de transporte es una tarifa alta, que no permite que las compañías pymes sean más competitivas en el mercado (Garcia Gaviria, 2008) Internacionalmente las cadenas de valor se generan en modo de clúster de producción donde los costos en fletes disminuyen considerablemente.

En búsqueda de una estrategia para laintegración vertical hacia atrás, es importante fabricar los productos que requieren de mayor demanda en el sector, especializarse en los mismos, que preste un producto de calidad y así alcanzar resultado positivos en la producción de pollo engorde. (Garcia Gaviria, 2008). La estrategia competitiva sostenible que más le conviene a la

compañía Pymes, es el uso de la Matriz de las 5 fuerzas ó también conocida como las fuerzas competitivas de Porter, de esta manera se puede usar la cuarta estrategia que se refiere a la Amenaza de nuevos competidores entrantes, (Pulgarin Molina & Rivera, 2012), Entrar con economías a escala, especialización y diferenciación en el alimento para cada parte del ciclo del pollo engorde, con acceso a los canales de distribución. En este caso es importante que se producirá inicialmente comida para pollo engorde, con el pasar del tiempo se puede diversificar.

En palabras de, Pulgarin Molina y Rivera (2012,) La Matriz Genérica de Porter, en la posición estratégica de ENFOQUE, donde permite el logro de los desempeños principales, tomando un segmento para dar un servicio excelente a un mercado particular, por ejemplo tener mejores precios. Esto dará a la compañía una ventaja competitiva, calidad y precio, de esta manera se refiere a las necesidades puntuales del consumidor final, dado que en el sector Avicola para el engorde de pollo, hay necesidades que NO están atendidas de parte de las principales productoras de alimento para pollo engorde.

Según Procolombia, las principales empresas productoras de alimento balanceado en el país son: Solla, "*Italcol, Finca, Contegral, Agrinal, Cipa s.a. con participación en la mayoría del territorio nacional. Esta participan en el sector así; el 21.5% Italcol, 13,8% Soya, 7,1% Finca y Purina con 6%.* " (Garcia Gaviria, 2008, p. 12), estas compañías comercializan productos con formulas estandarizadas para la etapa productiva del pollo engorde, por ejemplo la comida para *pollo pre iniciador, ó de primera semana,* indican en sus paginas que son para cualquier genética. La primera semana es fundamental para el pollo engorde, dado que se tiene cuidado extremo en su alimentación, en la primera semana el pollo engorde se esta adaptando, está aprendiendo a comer, aprendiendo a beber agua. Por lo tanto es necesario que las paletizadoras en las plantas de balanceado de alimento, estén adaptadas a la necesidad de cada raza. De no ser así el pollo en la mitad de su edad puede morir, la gravedad es que a la mitad de su edad se ha invertido en alimento, suministros, agua, gas y otros.

La contaminación de los galpones afecta la calidad alimenticia, la calidad del ambiente y procesos de programación para su comercialización. Las plantas de beneficios, generalmente juegan con las pre mesclas de las materias primas, con el fin de bajar costos, ahora bien todo lo anterior es la base de la rentabilidad que se le da al producto final. En esta variabilidad de formulación inexacta traduce pérdidas económicas por el Avicultor. (Garcia Gaviria, 2008)

La industria Avicola continua en constante crecimiento, echemos una mirada años atrás, en los años cincuenta un pollo podía tardar cinco meses para alcanzar 2.0 kg de peso y eran necesarios sacrificio 5 kg de alimento, (Aguilera Diaz, 2014), hoy Noviembre de 2018 un pollo tarda alrededor de 35 días (5) semanas, para alcanzar un peso de 2 kg, con este peso se puede llevar a acabo su sacrificio. Se necesitan casi 3.4 kg de alimento para producir 2 kg de carne. Esta conversión de carne se lleva con eficiencia, cumpliendo con cuidados fitosanitarios de mayor rigurosidad sugeridos por la OMS, en ambientes óptimos de cero contaminación aviar, cuidados extremos en sus primeros días de llegada a galpones de engorde, incluso con mediana tecnología.

La industria aviar continua creciendo, países con alta demanda en el consumo de pollo son: China, Hong Kong, Rusia, Irán, Egipto y Arabia Saudita. Posibles socios estratégicos, para la comunidad Colombiana y la industria creciente de producción de carne. En relación con países latinoamericanos es el tercer país con mayor producción de carne de pollo. Según datos de la FAO Después de Brasil con 113.967.70 mil toneladas de pollo crudo. En segundo puesto Argentina con 2.135.50 mil toneladas de pollo crudo y tercer puesto Colombia con 1.491.80 mil toneladas de pollo crudo. Como muestra la siguiente tabla 1.

Las pymes Avícolas en Colombia están en constante crecimiento e innovación en sus procesos primarios. Necesitan ser más competitivas a nivel internacional, esto se logra a través de la integración de sus procesos por medio del mejoramiento de la cadena de valor, haciendo integración vertical hacia atrás, creando una compañía secundaria, Planta de balanceo, que produzca el alimento especializado, en el ambiente propio para el pollo engorde, se beneficiaria la compañía principal dado que el suministro estable de materias primas y su proceso estará garantizado con calidad constante en el producto final, pollo crudo eviscerado.

Tabla 1, Latino América y el Caribe, Producción de carne y pollo (miles de toneladas de peso en eviscerado)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Antigua/Bermuda	0.40	0.40	0.20	0.20	0.10	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	1.40
Antillas Holandesas	0.30	0.30	0.40	0.40	0.40	0.40	0.30	0.30	0.30	0.30	3.40
Argentina	1,244.00	1,400.00	1,501.00	1,598.00	1,779.00	1,903.00	1,921.00	1,934.00	2,001.20	2,135.50	17,416.70
Bahamas	6.50	6.50	6.60	6.70	6.60	6.60	6.70	6.50	6.80	7.10	66.60
Barbados	14.90	14.40	14.50	14.10	14.40	14.10	13.40	14.40	14.40	14.50	143.10
Belice	13.40	12.60	13.00	13.70	13.90	14.30	16.00	17.50	18.40	20.20	153.00
Bolivia	284.20	303.30	320.80	383.10	376.10	361.30	366.50	371.30	374.20	380.40	3,521.20
Brasil	8,988.00	10,215.50	9,940.40	10,692.60	11,421.70	11,535.00	11,964.40	12,519.50	12,805.20	13,885.40	113,967.70
Chile	486.30	509.50	513.40	503.80	556.00	566.30	577.50	567.00	585.50	622.30	5,487.60
Colombia	924.90	1,010.70	1,019.90	1,066.90	1,075.00	1,112.30	1,274.30	1,359.20	1,403.40	1,491.80	11,738.40
Costa Rica	110.40	106.60	110.60	105.20	100.30	108.00	114.60	115.80	123.40	124.80	1,119.70
Cuba	33.50	33.10	33.20	33.60	35.40	35.00	32.50	33.00	30.60	25.70	325.60
Dominica	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	3.00
Ecuador	336.00	330.00	310.00	340.00	329.30	329.30	340.00	358.50	384.90	411.50	3,469.50
El Salvador	106.80	96.10	97.70	104.60	108.50	109.60	113.90	117.40	121.60	129.50	1,105.70

Fuente tomado de (FAO, 2013, p. 8),

Teoría de la Calidad Total, de Deming

Los sistemas de calidad total ó modelo Deming, son importantes para las corporaciones, porque se crean visiones a futuro que desarrollan estrategias en el fomento de la comunicación en los circuitos de la compañía, la buena comunicación en una compañía es importante dado que el beneficiado será el consumidor final. (Tari Grillo, 2000) Las pymes Aviares en Colombia deben hacer esfuerzos para llegar a tener calidad total en todos sus procesos, desde las actividades primarias y las actividades de apoyo, la calidad total se debe brindar en todos los eslabones e incluido el talento de los colaboradores, de aquí que no solo se brindara un producto de excelente calidad, también.

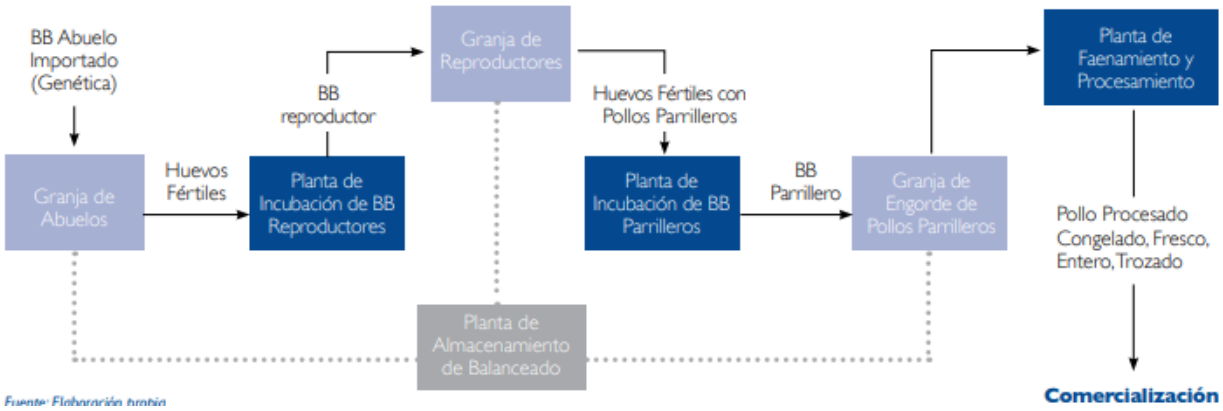
La calidad total como fuente de ventaja competitiva en la industria Avícola Colombiana, debe ser implementada, dado que, elaborar bienes, que los clientes consideren superiores, los competidores así lo verán. La calidad total debe ir encaminada al mejoramiento de la utilización de técnicas y herramientas concretas para mejorar la calidad de los productos. (Tari Grillo, 2000). La calidad total también debe darse en el mejoramiento del talento humano. Porter identifica que la calidad total y la ventaja competitiva debe darse en dos ejes *bajos costes y diferenciación.* El implemento de las plantas de beneficio, en la cadena Avícola lleva a hacer mejoras en la calidad del producto, así mismo en las mejoras de menores costos en producción, y diferenciación del producto. Esto nos lleva a optimizar la imagen de la compañía frente a los clientes y a los posible competidores. (Tari Grillo, 2000) .

Las pymes Avícolas Colombianas, que deciden tomar una estrategia encaminada a la calidad total tienen la opción de ser una fuerte de ventaja competitiva frente a sus rivales, escoger una de las dimensiones en calidad total, por ejemplo la del servicio, estética, calidad percibida, en el caso de la industria avícola, es una de las más importantes, la percepción del cliente sobre la calidad del producto, teniendo en cuenta que los clientes no siempre tienen conocimiento sobre las características de dicho producto, la publicidad influye bastante sobre la percepción de los clientes sobre el producto, a veces se crean falsas expectativas. (Tari Grillo, 2000) por ejemplo el colectivo imaginario de la población; es que el pollo es criado con hormas, sin embargo las plantas de benéfico son las que procesan el alimento para el consumo de pollo engorde.

Como bien, se preciso anteriormente, es una percepción falsa del cliente. Con la implementación de la integración vertical, hacia atrás de las plantas de beneficio se cambiaria esta percepción de errónea sobre las hormonas del pollo. Como estrategia de mercadeo se mostraría como es el proceso de la "granja a la mesa" como es sugerido por la FAO.

A continuación se mostrará un grafico donde se explica mejor, la cadena Avícola desde su inicio

Figura 1 .



Fuente , tomado de (Friedmann & Weil, 2010, p. 16)

La ventaja competitiva, se debe mantener,con la integración vertical hacia atrás, plantas de beneficio, se puede hacer campañas publicitarias y sacar el colectivo imaginario erróneo sobre le uso de hormonas. Las compañías se deben ofertar sobre el uso de criterios clave de compra, es decir la calidad total, desde - la granja a su mesa. Para crear una ventaja competitiva se debe

hacer con recursos y capacidades valiosas. Para mantener la ventaja competitiva nos debemos asegurar de hacer un producto siempre diferente, de excelente calidad. y prestar un buen servicio. Es decir de difícil imitación.

CONCLUSION

El estudio de la cadena de valor agregado en el sector Avícola, permite distinguir el paso a paso en el proceso; desde el campo hasta la mesa. Las cuales son: (sector primario, sector industrial, sector comercial y de servicios.) Dentro de la cadena de valor las funciones mencionadas deben hacer engranaje unas con otras, dado que si se falla en alguna de las mismas

Las plantas de alimento , para engorde de pollo son importantes, porque son las que generan la conversión del musculo, lo que posteriormente se convierte en la proteína animal, de igual forma su consumo. En la parte comercial es de beneficio, dado que se trabaja en pro de satisfacer el cliente final. La integración vertical en la industria Avícola, es importante porque permite la coordinación de las actividades de producción, facilitando la planeación, el abastecimiento de sub productos para alimento.

Referencias

FAO. (2013). *Revision del Desarrollo Avícola.* Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de http://www.fao.org/3/a-i3531s.pdf

FAO, & OMS. (2003). (FAO, & OMS, Edits.) Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de www.fao.org/docrep/006/y8705s00.htm

Friedmann, A., & Weil, B. (2010). *Producción Avicola Negocio en Crecimiento .* USAID, Paraguay.

Ruiz , B. (2018 de Febrero de 2018). *Universidad Militar Nueva Granada .* Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9e3481c9-8cd6-4313-9ac3-897a6b230d64%40sessionmgr102

Jaimes, L., Luzarco, M., & Rojas , M. (Octubre de 2018). *Universidad Militar Nueva Granada.* Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=48fd5a28-a0e8-47ee-a814-43b1c08f760a%40pdc-v-sessmgr01

Ventura da Silva, M. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.* Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de http://www.fao.org/docrep/016/al741s/al741s00.pdf

Garcia , P. (2008). *El Legado de Hipócrates, Los grandes temas de la medicina .* España: Espasa Calape, S.A.

Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimieto de un desempeño Superior.* Continental.

Garcia Gaviria, J. H. (2008). *Universidad de la Salle .* Recuperado el 8 de Noviembre de 2018, de https://www.lasalle.edu/search-results/?search=biblioteca

Chirinos , A., Rodriguez, G., & Bonomie, M. E. (2008). Integración vertical de la cadena de valor del sector avicola en el estado de Zulia. *Analysis de Coyuntura , XIV* (1), 175-193.