

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 119, ISSN: 0124-8219
2012

Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia

Hugo Alberto Rivera
Juan Diego Malaver
Karen Tatiana Peña
Marleny Natalia Malaver

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)
Línea de investigación: Perdurabilidad



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Perdurabilidad empresarial:
el caso del sector avícola en Colombia**

Documento de investigación No. 119

Hugo Alberto Rivera
Juan Diego Malaver
Karen Tatiana Peña
Marleny Natalia Malaver

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)
Línea de investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Bogotá D. C.
2012

Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia / Hugo Alberto Rivera R., Juan Diego Malaver, Karen Tatiana Peña y Marlen y Natalia Malaver. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.

50 p. (Documento de Investigación; 119)

ISSN: 0124-8219

Análisis de sectores estratégicos – Colombia – Estudio de Casos / Planificación empresarial – Colombia / Industria avícola – Colombia – Estudio de Casos / I. Rivera R., Hugo Alberto / II. Malaver, Juan Diego / III. Peña, Karen Tatiana / IV. Malaver, Natalia / V. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Línea de Investigación: Estrategia. / VI. Título. / VII. Serie.

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Biblioteca

dcl

Febrero 14 de 2012

Hugo Alberto Rivera
Juan Diego Malaver
Karen Tatiana Peña
Marleny Natalia Malaver

Corrección de estilo
Andrés Cote

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: febrero de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

Introducción	5
1. Caracterización y descripción del sector avícola de Colombia	7
1.1. Producción y consumo mundial	7
1.2. Producción y consumo en Colombia	8
1.3. Empleo y producto interno bruto.....	8
1.4. Productos y servicios	9
1.5. Cadena productiva	9
2. Análisis estructural del sector avícola.....	11
2.1. Hacinamiento	11
2.1.1. Hacinamiento cuantitativo	11
2.1.2. Hacinamiento cualitativo	20
2.2. Análisis del panorama competitivo.....	22
2.3. Análisis de las fuerzas del mercado	26
2.3.1. Nuevos competidores	26
2.3.2. Proveedores	28
2.3.3. Competidores	29
2.3.4. Sustitutos	31
2.3.5. Compradores	32
2.3.6. Diagnóstico	33
2.4. Estudio de competidores	34
2.4.1. Supuestos del sector	35
2.4.2. Crecimiento potencial sostenible	36
2.4.3. Análisis de erosión	39
Conclusiones	44
Referencias	46
Anexo.....	47
Anexo 1. Panorama competitivo	47

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Evolución de los indicadores estadísticos según la ROA del sector avícola	12
Gráfico 2. ROA del sector avícola, 2000-2010.....	13

Tablas

Tabla 1. Cálculo del indicador de rentabilidad operacional del activo (ROA), 2000-2010	12
Tabla 2. Zonas de desempeño según la ROA en el sector avícola	19
Tabla 3. Matriz de relaciones. Ponderación de las categorías del sector avícola	20
Tabla 4. Nivel de imitación del sector avícola	21
Tabla 5. Fuerza del mercado denominada <i>nuevos competidores</i>	26
Tabla 6. Fuerza de mercado denominada <i>proveedores</i>	28
Tabla 7. Fuerza de mercado denominada <i>competidores</i>	29
Tabla 8. Fuerza de mercado denominada <i>sustitutos</i>	31
Tabla 9. Fuerza de mercado denominada <i>compradores</i>	32
Tabla 10. Calificación de las fuerzas	33
Tabla 11. Crecimientos intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector avícola.....	36
Tabla 12. Deltas de ingresos, utilidades y costos, e índices de erosión	40

Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia

Hugo Alberto Rivera¹
Juan Diego Malaver²
Karen Tatiana Peña³
Marleny Natalia Malaver⁴

Introducción

El Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ha venido realizando estudios que permiten a los empresarios y académicos identificar factores que pueden incidir en la perdurabilidad de una organización. Una de las primeras reflexiones de sus investigadores estableció que una empresa perdurable es la que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y a las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores para diseñar y ejecutar productivamente la cadena de valor. Una empresa perdurable es la que realiza una gestión eficiente gracias a la coherencia en su acción, al conocimiento de su entorno sectorial y a sus políticas de gobierno; es la que evita estados de morbilidad que pueden dificultar su crecimiento rentable, y que de esta manera evita los estados tanáticos (Vélez et ál., 2005).

Tras establecer esta definición se han llevado a cabo varias investigaciones, cuyos resultados se han expuesto en libros, artículos y ponencias, con la intención de explicar por qué unas organizaciones perduran y otras

¹ Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: <hugo.rivera@urosario.edu.co>.

² Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: <malaver.juan@ur.edu.co>.

³ Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: <penab.karen@ur.edu.co>.

⁴ Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de la misma institución. Estudiante del doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. Correo: <nathmalaver@gmail.com>.

desaparecen. Con la conformación de la Línea de Investigación en Perdurabilidad, a mediados del año 2011, se han realizado estudios sobre sectores determinados, para indagar por los factores que deciden la permanencia de las empresas en el tiempo. Los estudios se han apoyado en la metodología de análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) desarrollada por Restrepo y Rivera (2008).

El documento que presentamos está dedicado al análisis del sector avícola colombiano, y fue realizado de manera conjunta por estudiantes de la asignatura Estrategia de Empresa y los profesores Hugo Alberto Rivera Rodríguez y Natalia Malaver Rojas. El texto comienza con una descripción del sector y sigue con un análisis estratégico que permite identificar el estado de las empresas estudiadas y los factores que pueden contribuir a hacerlas perdurables.

1. Caracterización y descripción del sector avícola de Colombia

Los orígenes del sector avícola colombiano se remontan aproximadamente a 1940, cuando se empezaron a industrializar las granjas de cría de pollos para el comercio; a partir de entonces ya que no solo se hablaba de la industria del pollo, sino también del huevo y de otros productos derivados de este. Con el transcurso de los años las empresas avícolas invirtieron grandes capitales en la modernización de sus plantas de producción; así consiguieron que sus productos adquirieran valor y fueran más competitivos en el mercado colombiano de las carnes, lograron también que los costos bajaran significativamente, y con ellos los precios. La carne de pollo fue ganándole terreno a la bovina, que era la más consumida por los colombianos, hasta el punto de que hoy en día es mayor el consumo per cápita de productos avícolas que de productos derivados de los bovinos.

Gracias a este auge de los productos avícolas, que tiende a crecer, en los años noventa se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi), que protege los intereses del sector e impulsa el desarrollo de esta industria recurriendo, principalmente, a la investigación y a la búsqueda de tecnologías que la hagan más competitiva en los mercados nacionales e internacionales. El sector avícola colombiano está conformado por más de cincuenta empresas, lo cual demuestra su competitividad en el mercado nacional; pero encontramos que tres de ellas han liderado en tiempos recientes el mercado de comercialización de pollo, a saber: Aviesa Mac Pollo S.A, Pimpollo S.A y Pollos Savicol. Estas organizaciones han crecido constantemente durante los últimos años y han sido muy importantes en el desarrollo del sector; y por estas razones serán analizadas en este trabajo.

1.1. Producción y consumo mundial

En la última década el consumo mundial de productos avícolas ha aumentado considerablemente, pues diversos factores hacen de esta una opción atractiva de alimentación entre ellos, sus bajos costos, su riqueza en nutrientes y su sabor. En muchos países el consumo de pollo es masivo, y en algunos es incluso una tradición. Diversas empresas se dedican a su comercialización masiva,

y además de satisfacer la demanda interna han incursionado en los mercados internacionales con gran éxito. En sus países de origen estas empresas cuentan con el apoyo del Estado, que es fundamental para el desarrollo de cualquier industria, y lo retribuyen dando un impulso a las economías nacionales.

Otro producto propio de esta industria es el huevo, un alimento con gran cantidad de nutrientes que ayuda al desarrollo de las células del cuerpo humano, y que es considerado como uno de los alimentos más completos que ofrece la naturaleza. Un aspecto a destacar es su bajo costo en el mercado, que lo hace fácilmente accesible a los consumidores.

1.2. Producción y consumo en Colombia

La producción y el consumo de productos derivados del pollo han venido creciendo considerablemente en Colombia en los últimos años. Sumada al consumo interno, la apertura de los mercados internacionales ha sido determinante para el crecimiento de la producción.

El sector avícola ha adquirido un papel muy importante en la economía nacional, incluso en términos geográficos, pues está presente en gran parte del territorio colombiano. Sin embargo, se encuentra con mayor densidad en el centro del país, y especialmente en las principales ciudades de las cordilleras. En el departamento de Cundinamarca se encuentran la mayoría de estas granjas y le siguen los departamentos de Santander, Valle del Cauca y Antioquia.

1.3. Empleo y producto interno bruto

El sector avícola colombiano representa aproximadamente el 28% del producto interno bruto (PIB) pecuario, en el que participan también otras carnes, como la bovina y la porcina, y productos como la leche y el huevo. La participación del sector avícola en el PIB agropecuario es del 11%, y en el PIB nacional, 2%. Así pues, en comparación con productos que son sus competidores directos, los productos avícolas tienen una alta participación en el mercado nacional. 2.500.000 son los empleos directos que aporta el sector avícola al país, una cantidad importante. Aunque en el año 2009 no se libró del cambio negativo de las relaciones con Venezuela, y sus puestos de trabajo

cayeron en 1,6%, este sector fue el que menos los redujo mientras duraron los problemas con el país vecino.

1.4. Productos y servicios

En Colombia las principales empresas productoras de carnes avícolas tienen como común denominador el pollo, pero han conseguido diversificar su oferta. Los productos que tienen en común los principales productores son:

1. Pollo entero sin vísceras.
2. Pollo despresado.
3. Pierna pernil.
4. Alas mixtas.
5. Pechuga deshuesada.
6. Menudencias.

Algunas empresas han superado las formas tradicionales de vender pollo, y lo ofrecen marinado o a las finas hierbas, o bien ofrecen muslos de pollos en salsa de barbacoa. Otras empresas, además de los productos tradicionales, confeccionan algunos más sofisticados, que requieren mayor industrialización, como las salchichas, el jamón de pollo y los chorizos de pollo. Las principales empresas comercializadoras de carne de pollo publican gratuitamente en sus páginas web recetas exquisitas y de fácil preparación.

1.5. Cadena productiva

Las principales empresas productoras de carne de ave tienen mínimo seis procesos en su cadena de producción, independientemente del producto que elaboren:

Huevo fértil (granjas productoras): Es la primera fase del proceso. Requiere de instalaciones adecuadas para que las aves reproductoras pongan huevos fértiles, que entran a un proceso de incubación.

Incubación: Este proceso es de suma importancia para la cadena productiva. Se le hace seguimiento al nacimiento de cada polluelo, para evitar perturbaciones y garantizar su idoneidad.

Engorde (granjas): Consiste en alimentar a los pollos para que alcancen su tamaño y peso óptimos.

Producción de pollo entero y despresado: Este proceso se realiza en plantas de producción rigurosamente controladas en cuanto a sus condiciones de inocuidad, ambientales y de calidad, para garantizar la idoneidad del producto que recibe el consumidor. Cada compañía realiza procesos propios que la diferencian de sus competidoras y le agregan valor a sus productos.

Distribución y transporte: El manejo de productos comestibles requiere de equipos especializados. En el caso de las carnes avícolas el proceso de alistamiento debe llevarse a acabo cuidadosamente para evitar la contaminación; además, se debe contar con una cadena de frío para que el producto no pierda sus valor nutricional y se conserve en forma adecuada.

Comercialización: Los establecimientos comerciales deben estar dotados de neveras; además deben estar en condiciones óptimas de limpieza, para cuidar la calidad del producto.

2. Análisis estructural del sector avícola

Tras realizar la descripción del sector, se presenta ahora un análisis estratégico que abarca el período comprendido entre 2000 y 2010, y que se vale de la metodología de análisis estructural de sectores estratégicos (AESE). Este análisis comprende un estudio de hacinamiento (cualitativo y cuantitativo) y estudios del panorama competitivo, de las fuerzas del mercado y de los competidores. El propósito es conocer lo que ocurre en el sector: las ventajas, oportunidades, debilidades y “manchas blancas”, y por esta vía proponer las estrategias que puede seguir cada una de las organizaciones.

2.1. Hacinamiento

Esta prueba del análisis estructural se divide en *hacinamiento cuantitativo* y *cualitativo*. Con ambos se identifica el nivel de similitud o de diferencia de las empresas. El análisis cuantitativo atiende a la información financiera y el cualitativo es una comparación de elementos que son determinantes para tener éxito en el sector.

El hacinamiento observa la enfermedad que se puede presentar en un sector determinado cuando las empresas no practican la innovación en el mercado y en cambio favorecen la imitación.

2.1.1. Hacinamiento cuantitativo

Para contar con datos confiables se decidió utilizar el indicador de *rentabilidad operacional del activo* (ROA), pues permite observar la rentabilidad y la productividad de los activos de las empresas. Como se dijo, este estudio se ocupa de datos pertenecientes al período 2000-2010. A continuación se presentan los resultados:

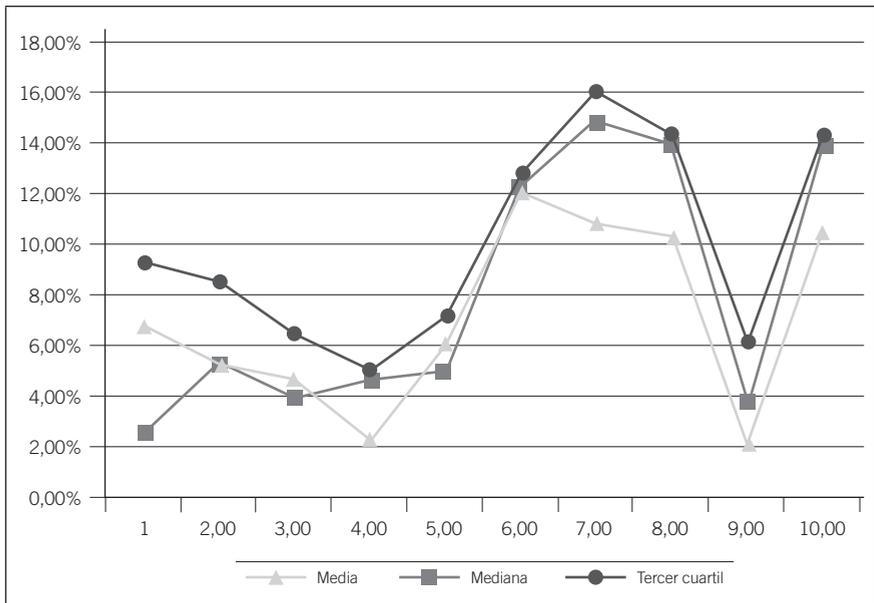
Tabla 1. Cálculo del indicador de rentabilidad operacional del activo (ROA), 2000-2010

	Años										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Empresa	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
Mac Pollo	16,28%	11,77%	9,09%	4,67%	9,30%	12,19%	14,87%	13,89%	8,42%	14,75%	11,23%
Pimpollo	2,52%	5,29%	3,92%	-3,50%	3,70%	13,82%	0,38%	2,17%	-5,81%	2,88%	-2,81%
Pollos Savicol	1,57%	-1,12%	0,92%	5,53%	4,98%	10,24%	17,09%	14,73%	3,71%	13,98%	10,36%
Media	6,79%	5,31%	4,64%	2,23%	5,99%	11,92%	10,78%	10,26%	2,11%	10,54%	6,26%
Mediana	2,52%	5,29%	3,92%	4,67%	4,98%	12,19%	14,87%	13,89%	3,71%	13,98%	10,36%
Tercer Cuartil	9,40%	8,53%	6,50%	5,10%	7,14%	12,76%	15,98%	14,31%	6,07%	14,37%	10,79%

Fuente: Elaborada por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

El gráfico 1 permite observar la evolución de los indicadores estadísticos calculados:

Gráfico 1. Evolución de los indicadores estadísticos según la ROA del sector avícola

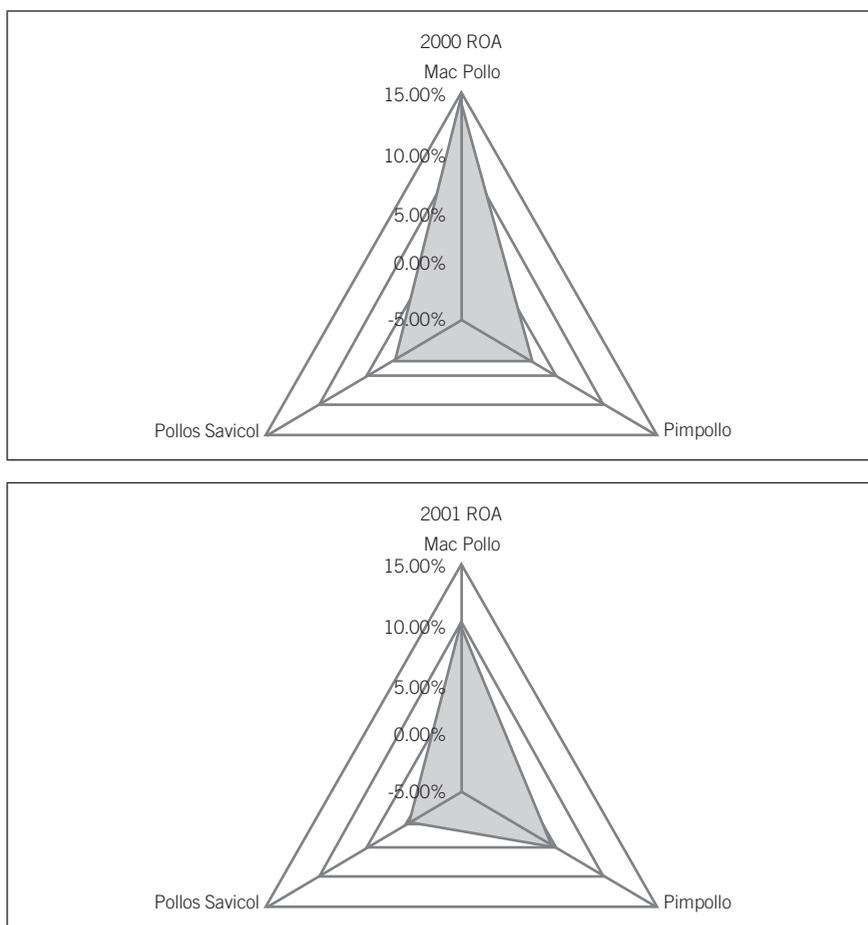


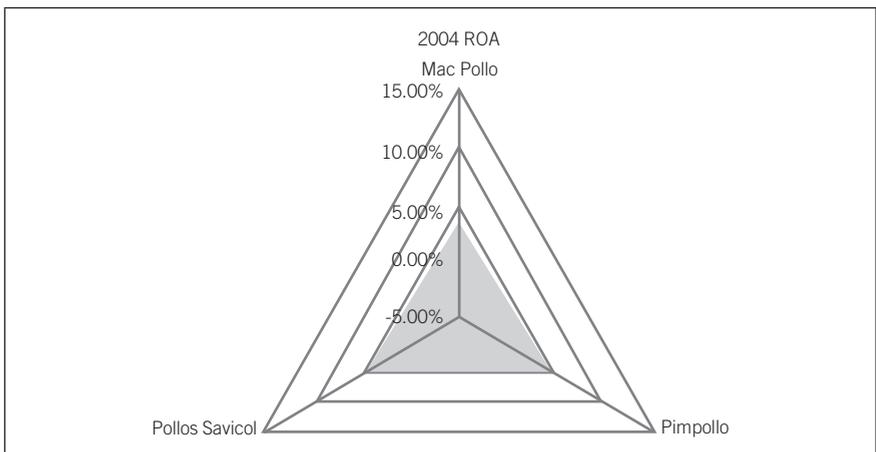
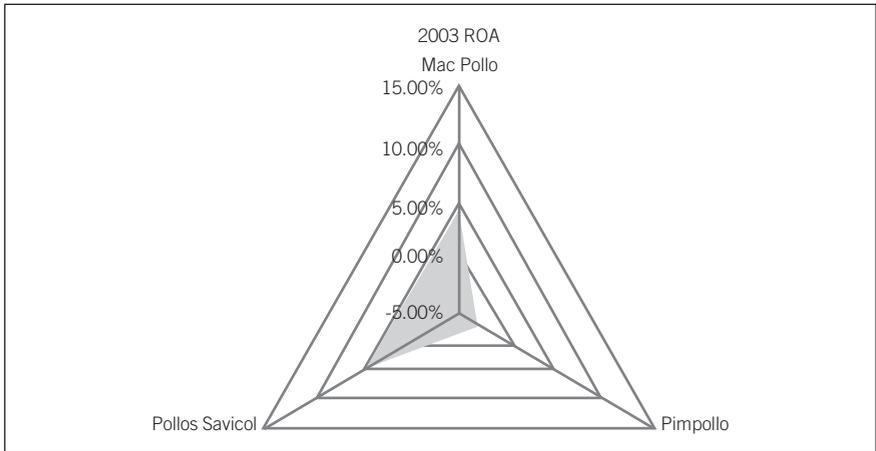
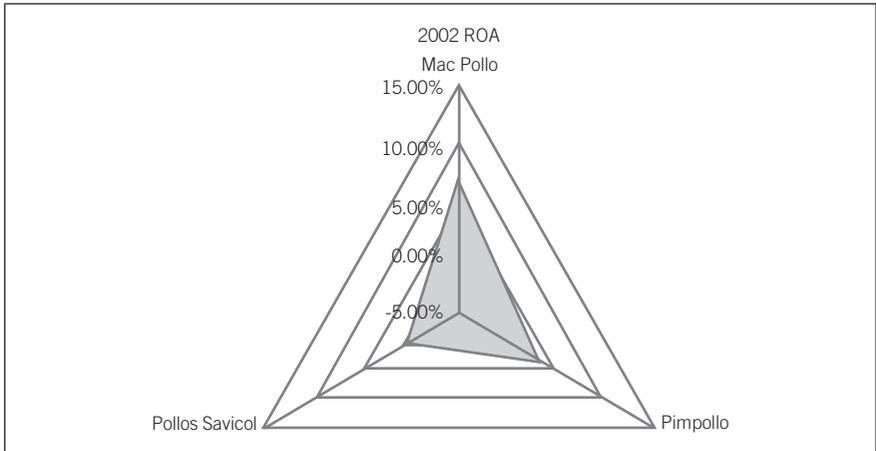
Fuente: Elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

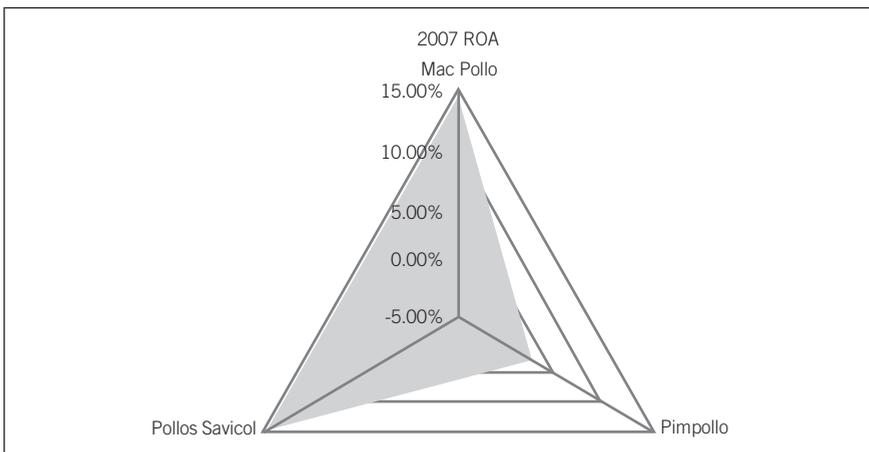
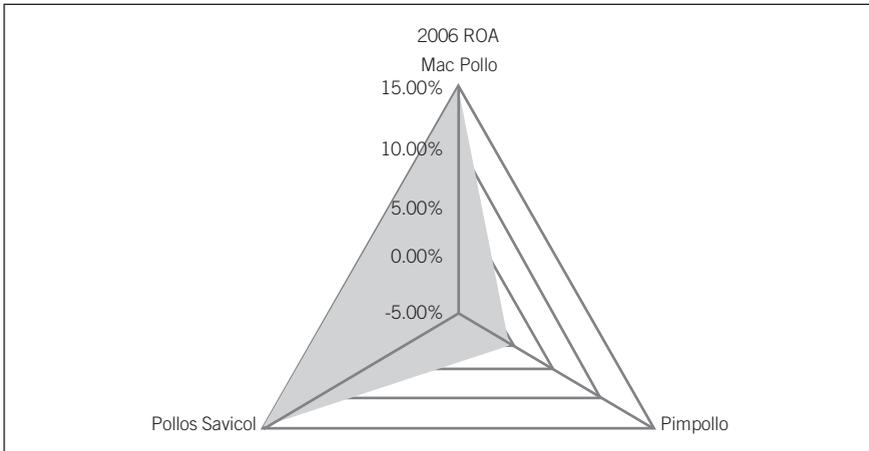
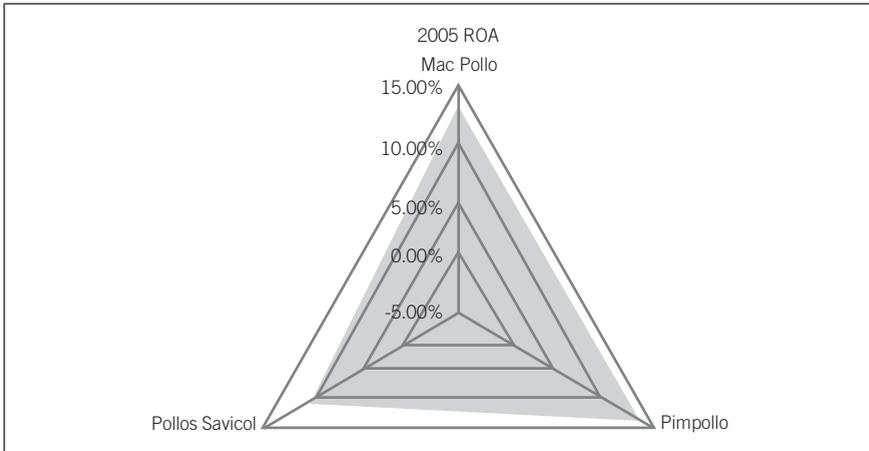
El gráfico revela que el sector avícola tiene un comportamiento inestable, pues los indicadores estadísticos (media, mediana y tercer cuartil) son muy variables. Por ejemplo en el año 2006 los indicadores tuvieron una mejoría notable, y en 2008 cayeron de manera significativa. Esta escasa rentabilidad pudo haber sido consecuencia del hacinamiento, en vista de que en este período las tres empresas convergen de manera significativa.

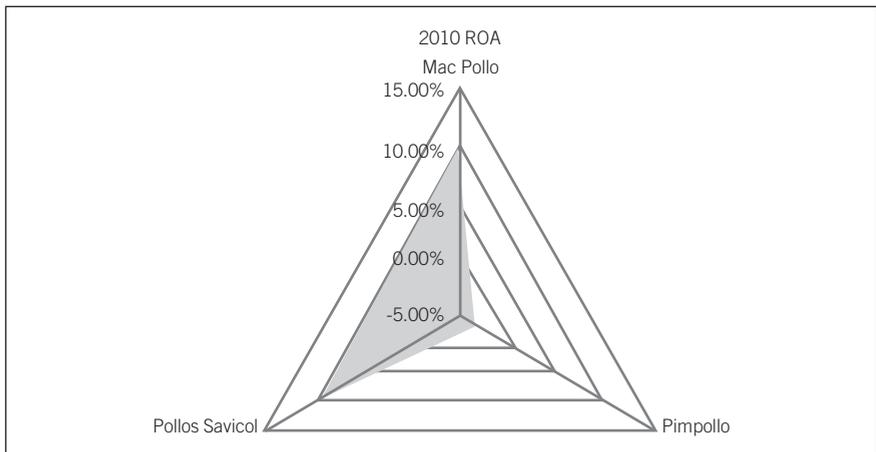
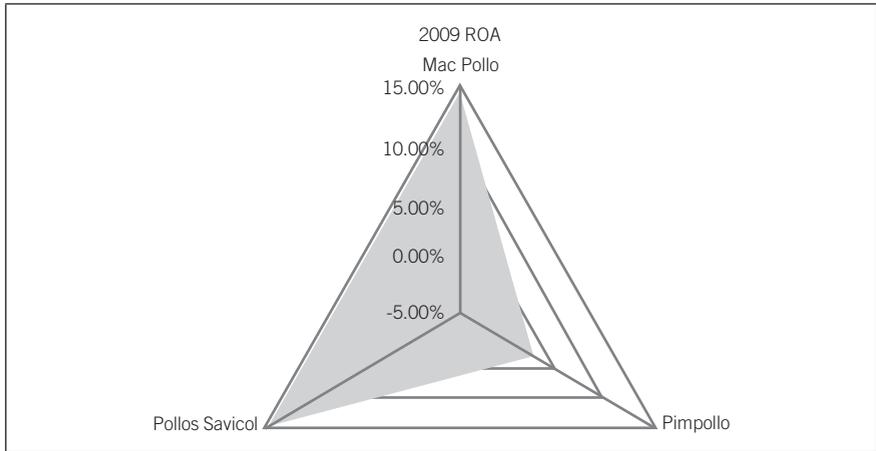
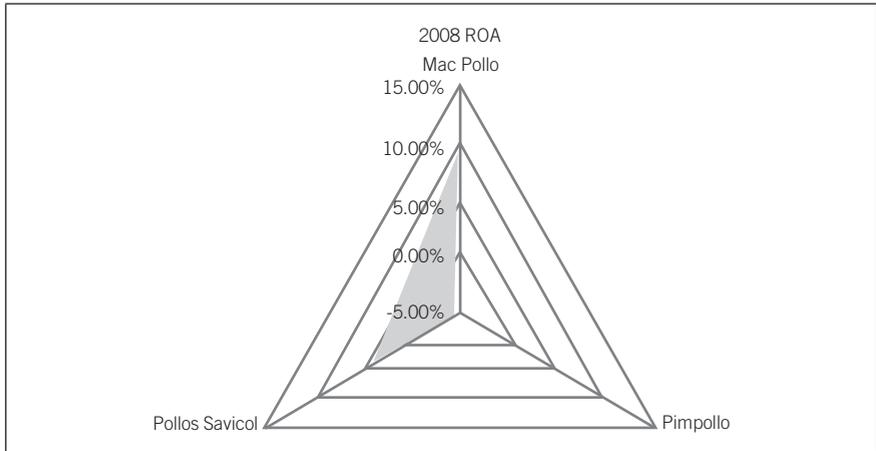
Por otro lado, los datos del último período muestran que la diferencia entre la media y el tercer cuartil es muy marcada, lo cual implica que en tiempos recientes la rentabilidad del sector tiende a mejorar. Para facilitar la comprensión de los datos que arrojó la ROA para cada año se elaboraron gráficos radiales (ver gráfico 2).

Gráfico 2. ROA del sector avícola, 2000-2010









Como puede verse, en el año 2000 la superioridad fue de la empresa Mac Pollo, que tuvo una ROA de 16,28%, mientras que el indicador de Pimpollo y Pollos Savicol fue de 2,52 y 1,57% respectivamente. Para esta época Mac Pollo tenía 31 años de permanencia, mientras que Pimpollo tenía 26 y Pollos Savicol 17 años. Este hecho puede ayudar a explicar el buen indicador de Mac Pollo en el año 2000: su experiencia, sumada a la calidad de sus productos y a su buena imagen entre los consumidores, redundaban en una buena rentabilidad.

En el año 2001 Mac Pollo conserva la mejor ROA, pero bajó de 16,28 a 11,77%, probablemente debido a que para este año hubo un cambio en las normas sobre el procesamiento de aves en el país, que buscaba entre otras cosas el uso tecnología de punta. Este cambio estuvo relacionado con una petición que el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) hizo a las empresas del sector avícola: suspender la aplicación de la técnica del marinado. Y una de las empresas que contaba con esta técnica entre sus recursos importantes era Mac Pollo. En el año 2002 Mac Pollo tenía todavía la ROA más alta.

Por su parte, en 2001 el indicador de ROA de Pollos Savicol descendió con respecto al año anterior, lo cual representa un descenso de su rentabilidad; pero en 2002 se recuperó y consiguió una ROA positiva.

En 2003 Pollos Savicol obtuvo la más alta ROA, con un 5,53%, mientras que la de Pimpollo sufrió una disminución notable, de 3,50%. En 2004 Mac Pollo y Pimpollo se recuperaron; en el caso de esta última empresa, esa recuperación pudo ser consecuencia de la fusión que realizó con Incubadora del Oriente a finales de 2003.⁵

El comportamiento de las tres empresas en 2005 fue positivo, entre otras razones debido a que para entonces las decisiones de varios ministros redundaron en una importante evolución de las cadenas productivas⁶ y en ciertas mejoras al interior de las empresas, que influyeron positivamente en su rentabilidad. De hecho, el sector avícola colombiano creció durante ese mismo año en un 2,67%.⁷

⁵ *El Tiempo*, "Pimpollo toma a Incubadora de Oriente", 23 de mayo 2003. En www.eltiempo.com

⁶ *El Tiempo*, "Negociación del TLC pone en riesgo permanencia de cadenas productivas", 8 de febrero de 2005. En www.eltiempo.com

⁷ *El Tiempo*, "Avicultura sigue en vuelo", 5 de marzo de 2005. En www.eltiempo.com

En 2006 las empresas que son objeto de este estudio continuaron con el incremento en su ROA; sin embargo, el indicador de Pimpollo tuvo una disminución significativa, quizás por causa de las condiciones climáticas: las aguas de una quebrada ahogaron a 20.000 pollos de su granja,⁸ lo cual significó una importante pérdida para la producción de la empresa. El año 2007 transcurrió sin cambios significativos en los indicadores de ROA de las tres empresas.

Pero en 2008 el indicador de Pimpollo tuvo una importante caída hasta el terreno negativo: -5,8%. En ese año Mac Pollo tuvo la ROA más alta, posición que se explica porque tras una minuciosa inspección de aspectos sanitarios a la empresa se le permitió exportar carne a Venezuela.⁹ No obstante, en ese mismo año los resultados de las tres empresas de una u otra forma se concentran en forma significativa, hecho que refleja un hacinamiento preocupante.

Para 2009 los índices de ROA crecieron nuevamente para las tres empresas; sin embargo, Pimpollo y Pollos Savicol no aumentaron su rentabilidad lo suficiente como para mantenerse o consolidarse como las empresas líderes en cuanto a rentabilidad se refiere.

El último año que se analizó fue 2010, y para entonces la ROA de Pimpollo fue negativa, resultado que comprueba la variabilidad de esta empresa, con unos períodos en los que su rentabilidad cae, para luego recuperarse. De nuevo en 2010 Mac Pollo se consolida como la empresa líder con respecto a las otras dos que se vienen observando.

2.1.1.1. Análisis de desempeño

La evaluación del hacinamiento cuantitativo finaliza con la ubicación de las empresas del sector por zonas de hacinamiento; y para ello, primero, se deben ordenar de mayor a menor los indicadores estadísticos encontrados (media, mediana y tercer cuartil), y luego, ubicar a las empresas utilizando los siguientes criterios:

Desempeño superior (zona 1): Empresas que presentan un indicador ROA mayor o igual al indicador estadístico (media, mediana o tercer cuartil) de mayor valor (normalmente es el tercer cuartil).

⁸ *El Tiempo*, "Las primeras dos víctimas por invierno en Maicao", 9 de mayo de 2006. En www.eltiempo.com

⁹ *El Tiempo*, "Venezuela recibirá carne de pollo santandereano", 9 de mayo de 2008. En www.eltiempo.com

Desempeño medio (zona 2): Empresas que presentan un indicador de ROA mayor o igual al indicador estadístico con segundo valor de mayor a menor, y menor que el indicador estadístico de mayor valor (generalmente son valores que quedan entre la mediana y el tercer cuartil).

Morbilidad (zona 3): Empresas que presentan un indicador de ROA mayor o igual al indicador estadístico ubicado en tercer lugar; y menor que el indicador estadístico de segundo valor (generalmente son empresas que quedan entre la media y la mediana).

Perdurabilidad comprometida (zona 4): Empresas ubicadas por encima de cero en el indicador, y por debajo del indicador estadístico más bajo (generalmente entre cero y la media).

Tanático (zona 5): Empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

El análisis de desempeño permite tener un panorama general del sector; es la oportunidad de evaluar a las empresas en conjunto y comparar sus rendimientos. A continuación se encuentra la ubicación de las empresas del sector en sus zonas de desempeño.

Tabla 2. Zonas de desempeño según la ROA en el sector avícola

Zona/año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Desempeño superior	Mac Pollo	Mac Pollo	Mac Pollo	Savicol	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol	Savicol			
Desempeño medio				Mac Pollo	Savicol	Mac Pollo	Mac Pollo	Mac Pollo	Savicol	Savicol	Savicol
Morbilidad	Pimpollo	Pimpollo	Pimpollo								
Perdurabilidad comprometida	Savicol		Savicol		Pimpollo	Savicol	Pimpollo	Pimpollo		Pimpollo	
Estado tanático		Savicol		Pimpollo					Pimpollo		Pimpollo

Fuente: Elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Como evidencia la tabla 2, las tres empresas tienen comportamientos diferentes. En primer lugar se puede hablar de Mac Pollo: a pesar de que ha tenido variaciones, se ha mantenido la mayoría de los años en un desempeño superior, y cuando no se encuentra en esta zona se ubica en la de desempeño medio.

Pollos Savicol, por su parte, experimentó importantes variaciones en su desempeño. En el año 2000 estaba en la zona de perdurabilidad comprometida, y en ocasiones estuvo en la zona de estado tanático. En 2003 la empresa

tuvo un importante crecimiento que le permitió posicionarse por primera vez en desempeño superior; pero en 2005 volvió a la zona de perdurabilidad comprometida. Finalmente, tras tomar algunas medidas, se posicionó en las zonas de desempeño superior y medio.

Por su lado, la empresa Pimpollo repetidamente se ubicó en perdurabilidad comprometida y en estado tanático; solo en el año 2005 pudo ubicarse en desempeño superior, gracias a que las condiciones del entorno la favorecieron, como ya se explicó.

En conclusión, las empresas han tenido diferentes variaciones, unas más fuertes que otras. Algunas de ellas, en determinados períodos, se encontraron en estado tanático, hecho que puede tener consecuencias en la rentabilidad del sector avícola en general, aunque la participación de otras empresas impide que los índices de este caigan de manera brusca.

2.1.2. Hacinamiento cualitativo

La de hacinamiento cualitativo es una prueba del análisis estructural cuya finalidad es encontrar semejanzas o diferencias entre las empresas estudiadas. A efectos del trabajo, se seleccionaron unas categorías y se les asignaron ponderaciones de acuerdo con su importancia para el sector. La escala de valoración utilizada para calificar cada variable en cada empresa y, por ende, para determinar el nivel de convergencia estratégica que existe en el sector se basa en el nivel de imitación de las compañías, así: 1) no imita, 2) imitación media y 3) imitación alta. En la tabla 3 se puede ver cómo se obtuvieron los porcentajes:

Tabla 3. Matriz de relaciones. Ponderación de las categorías del sector avícola

Tipo	Precio	Producto	Plaza	Imagen	N (SI)
Precio	x	Sí	No	Sí	2
Producto	Sí	x	No	Sí	2
Plaza	No	No	x	Sí	1
Imagen	Sí	Sí	Sí	x	3
					8

N (si) es el numero de respuestas "sí" dadas a las relaciones.

Fuente: Elaborada por los autores.

Así pues, en la tabla 4 las necesidades identificadas en cada una de las categorías serán calificadas de la siguiente manera: 1) no imita, 2) presenta una imitación media y 3) presenta una imitación alta. Esta calificación se asigna atendiendo al contexto de cada una de las empresas.

Tabla 4. Nivel de imitación del sector avícola

VARIABLE			EMPRESAS		
Tipo	Peso	Necesidades	Mac Pollo	Pimpollo	Pollos Savicol
Precio	25,0%	Diferenciador	2	2	2
		Justo	1	3	2
		Competitivos	2	2	2
		Sumatoria	5	7	6
		Calificación	1,25	1,75	1,5
Producto	25%	Calidad	2	2	1
		Nutrición	2	3	3
		Innovación	3	1	3
		Manipulación	1	2	2
		Tecnología	1	1	2
		Sumatoria	9	9	11
		Calificación	2,25	2,25	2,75
Plaza	13%	Cobertura local	2	2	2
		Cobertura nacional	2	2	2
		Distribución	1	2	1
		Sumatoria	5	6	5
		Calificación	0,625	0,75	0,625
Imagen	38%	Posicionamiento	1	3	2
		Recordación	1	2	2
		Atención al cliente	3	2	2
		Sumatoria	5,625	7,75	6,625
		Calificación	2,11	2,91	2,48
Total			6,23	7,66	7,36

Fuente: Elaborada por los autores.

En la tabla 4 se observa que los datos resultantes son similares, por lo cual se dice que las tres empresas presentan un grado de imitación entre ellas.

Las tres empresas satisfacen de la misma forma algunas de las necesidades. Por ejemplo, en la categoría de productos, Mac Pollo, Pimpollo y Pollos Savicol tienen estándares de calidad similares en sus procesos de producción.

Otra categoría es el precio, que en las tres empresas funciona de manera similar. Los precios de algunos de sus productos pueden variar, aunque no significativamente, en razón de las características específicas de cada uno, o para decirlo de otra forma, dependiendo de su valor agregado.

En cuanto a la plaza, la cobertura local y nacional de las empresas es similar, pues en general buscan estar cerca de los consumidores potenciales para facilitarles el acceso a los productos.

En la categoría de imagen Mac Pollo es la empresa que mejor posicionamiento tiene en el mercado, por lo cual se puede decir que no imita a otras del sector avícola. Su antigüedad permite que los consumidores la recuerden fácilmente. En cuanto a Pollos Savicol y Pimpollo, imitan en grado medio, y su imagen es recordada por las personas de manera similar.

En algunas categorías y subcategorías (necesidades) las empresas fueron calificadas con 1, es decir que no imitan, pero en otras lo fueron con 3, esto es, un alto grado de imitación. Así pues, el hacinamiento cualitativo en el sector avícola es variado, y la actitud de las empresas respecto de la imitación puede influir positiva o negativamente en su situación en momentos determinados.

2.2. Análisis del panorama competitivo

El análisis del panorama competitivo permite encontrar y expresar de manera gráfica nuevas formas de mercado que pueden evitar la imitación y orientar hacia la innovación. Estas oportunidades se entienden como “manchas blancas”, y se pueden caracterizar como necesidades no satisfechas, como productos inexistentes, canales de distribución no utilizados, publicidad escasa, segmentos no explotados, etc.

La importancia de determinar esas manchas blancas radica en que permite orientar los recursos de la organización a adoptar nuevas formas de producción (por ejemplo, con nuevas tecnologías), crear productos novedosos y cambiar el enfoque de mercado. Para elaborar el panorama y realizar la matriz

T, que es la manera de representar gráficamente la relación entre variedades y necesidades; y canales y variedades es necesario identificar necesidades, canales y variedades:

- Necesidades: Una necesidad es la razón por la cual un individuo adquiere un producto o servicio. Corresponde al sector, y no a una sola empresa, satisfacer la totalidad de las necesidades del público.
- Variedades: Son los servicios o productos que ofrece el sector para satisfacer las necesidades de sus clientes, por los cuales las empresas o personas pagan determinadas cantidades de dinero.
- Canales: Son los mecanismos utilizados para dar a conocer los servicios que serán adquiridos por los usuarios.

Con estas referencias, a continuación se encuentran las variables de cada vector.

Necesidades:

- Calidad: Productos finales que satisfagan la necesidad del cliente.
- Variedad: Oportunidad de seleccionar un producto diferente según el gusto del cliente.
- Servicio: Brindar al consumidor final sugerencias para que aproveche mejor el producto.
- Innovación: Diferenciación del producto.
- Sanidad: Garantizar el manejo inocuo de los productos.
- Ahorro: Precios bajos con relación a los de la competencia.
- Ubicación: Posibilidad de conseguir el producto de una empresa determinada.
- Estatus: El producto sobresale entre otros disponibles en el mercado.
- Tradición: Posicionamiento de la compañía entre los consumidores.
- Promociones: Ofertas que promuevan el consumo del producto.

Canales:

- Almacenes.
- Servicio a domicilio.

- Punto de venta.
- Internet.
- *Customer relationship management (CRM)*.

Las variedades del producto analizadas son:

- Pollo entero marinado.
- Pollo entero adobado.
- Pollo entero normal.
- Pollo entero marinado con vísceras.
- Pollo entero marinado sin vísceras.
- Pollo en presas marinado.
- Muslo de pollo marinado.
- Contramuslos de pollo marinados.
- Contramuslos a las finas hierbas.
- Alas de pollo marinadas.
- Pernil de pollo marinado.
- Filete de pechuga.
- Mortadela de pollo.
- Chorizo de pollo.
- Medallones de pollo en finas hierbas.
- Medallones de pollo a la barbacoa.
- Pollo por presas normal.
- Pinchos de pollo.
- Pechuga *light*.
- Pechuga sin piel.
- Cabezas y pescuezos de pollo.
- Vísceras corrientes de pollo.
- Corazones de pollo.
- Patas de pollo.
- Hígados de pollo.
- Vísceras ordinarias de pollo.
- Mollejas de pollo.
- Salchicha de pollo.
- Muslo sin piel.
- Cervecero de pollo.

- Hamburguesa de pollo.
- Muslo de pollo en finas hierbas.
- Colombinas de pollo a la barbacoa.
- Molipollo.
- Pasta de pollo.
- Codo de ala.

Una vez obtenido el panorama competitivo completo (ver anexo 1), y analizada cada una de las variables en la matriz T, cruzando las necesidades, variedades y canales, se ha encontrado que, aproximadamente, en un 83% de las observadas hay manchas blancas. Estas manchas indican las necesidades que las empresas no satisfacen y los canales que no utilizan, y revelan que las organizaciones tienen muchas mejoras por hacer para conseguir diferenciarse de sus competidoras en el mercado.

El canal de distribución de pedidos por internet es uno de los que más reúne manchas blancas, pues por este medio se están vendiendo los productos más económicos o de menor volumen, como las vísceras, que representan mayores costos, y en cambio los productos más representativos, tanto económicamente como en volumen, por ejemplo el pollo entero normal, están excluidos de ese canal.

Pimpollo es la empresa con mayor diversificación de productos en su portafolio: es la única entre las tres analizadas que fabrica quince productos distintos. Esto demuestra que Mac Pollo y Savicol pueden diversificar más sus productos, siempre y cuando mantengan los estándares que ya han conseguido. Sin embargo, esta observación comporta el riesgo de que imiten productos que ya son producidos por otras empresas, práctica que afecta al sector.

Por otro lado, Savicol es la empresa que menos presencia tiene en el panorama competitivo, es decir que puede mejorar en bastantes aspectos para hacerse más competitiva. Pero también encontramos que es la única empresa que produce la pechuga *light*, un producto diferenciador en el mercado, aunque su precio no satisface la necesidad del ahorro.

La empresa Pimpollo tiene una tarea importante: la de atender a la necesidad llamada tradición, en la que es más débil. Muchos de sus productos no se ajustan a lo que tradicionalmente se relaciona con el pollo en Colombia.

Por último, en los productos que son consumidos más frecuentemente por los colombianos las tres empresas tienen un alto grado de hacinamiento,

tanto en las necesidades como en los canales. Entre estos productos tradicionales se encuentran el pollo entero normal, el pollo por presas normal y la pechuga con y sin piel.

2.3. Análisis de las fuerzas del mercado

Este análisis está basado en el modelo de fuerzas del mercado de Porter, herramienta que evalúa la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los compradores, los riesgos o barreras de ingreso, el poder de negociación con los proveedores y los bienes sustitutos. Para aplicar este modelo es necesario usar un *software* específico, desarrollo académico de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

2.3.1. Nuevos competidores

Al estudiar esta fuerza se establece la facilidad o la dificultad que encuentran las empresas que ingresan al mercado. La importancia de este análisis radica en que si un sector es muy atractivo para el ingreso de nuevas empresas, las que ya participan en él pueden ver disminuida su rentabilidad, puesto que a mayor número de competidores los consumidores tienen más opciones para decidir sus compras. En la tabla 5 se presentan las variables que se identificaron y la calificación de cada una.

Tabla 5. Fuerza del mercado denominada *nuevos competidores*

		Riesgo de ingreso					
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	Barreras de Entrada						
1	Niveles de economías de escala					X	
2	Operaciones Compartidas				X		
3	Acceso privilegiado materias primas				X		
4	Procesos productivos especiales				X		
5	Curva de aprendizaje				X		
6	Curva de experiencia			X			

Continúa

		Riesgo de ingreso					
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
7	Costos Compartidos					X	
8	Tecnología				X		
9	Costos de Cambio	X					
10	Tiempos de Respuesta			X			
11	Posición de Marca					X	
12	Posición de Diseño				X		
13	Posición de Servicio				X		
14	Posición de Precio				X		
15	Patentes	X					
16	Niveles de Inversión				X		
17	Acceso a Canales		X				
Políticas Gubernamentales							
18	Niveles de Aranceles					X	
19	Niveles de Subsidio			X			
20	Regulaciones y marco legal			X			
21	Grados de Impuestos				X		
Respuesta de Rivales							
22	Nivel de liquidez	X					
23	Capacidad de endeudamiento			X			
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Evaluación final	N	0	0	0	0	0	0
Riesgo de ingreso	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Sector avícola							

Fuente: Elaborado por los autores.

Para calificar las variables que conforman la fuerza de los nuevos participantes se identificaron tres inductores principales: barreras de entrada, políticas gubernamentales y respuestas de los rivales. Dentro de cada uno de estos inductores se identificaron unos factores que serán explicados a continuación.

El inductor de barreras de entrada contiene variables que condicionan la entrada de nuevos rivales al sector. Cuando las barreras son altas el riesgo de ingreso es bajo.

El segundo inductor son las políticas gubernamentales. Las leyes y reglamentos pueden limitar o hasta suspender la entrada de nuevas empresas al sector. En este inductor se estudiaron y calificaron las variables de los

aranceles y los subsidios. La primera se calificó como baja y la segunda en equilibrio. Los subsidios que el Gobierno puede otorgar a empresas pequeñas pueden afectar a empresas que no cuentan con ellos, pues las primeras pueden ofrecer precios más competitivos.

En equilibrio también se encuentran las regulaciones y el marco legal. Para una empresa resulta algo difícil entrar al mercado avícola, pues existen importantes regulaciones sobre temas como el buen manejo del producto, aunque no impiden el ingreso de nuevos participantes. Por último, el riesgo relacionado con los impuestos es medio-bajo, pues no es mucho el porcentaje que los productores de pollo tienen que pagar, por ejemplo a Fenavi.

2.3.2. Proveedores

Con esta fuerza se busca determinar el poder de negociación de los proveedores; para ello se identificaron unas variables que pueden consultarse en la tabla 6.

Tabla 6. Fuerza de mercado denominada *proveedores*

		Poder de negociación de proveedores					
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de concentración			X			
2	Presión de sustitutos				X		
3	Nivel de ventaja				X		
4	Nivel de importancia del insumo en procesos			X			
6	Facilidad de integración hacia atrás					X	
7	Información del proveedor sobre el comprador					X	
8	Grado de hacinamiento				X		
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Evaluación final Poder de negociación de proveedores Sector avícola	N	0	0	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaborada por los autores.

En esta fuerza las variables que se encuentran en equilibrio son la concentración y la importancia de los insumos para los procesos. Se considera que existe equilibrio en la concentración porque si bien es cierto que las empresas deben comprar insumos a proveedores externos, las tres que son objeto de este estudio cuentan con procesos internos que les permiten obtener sus propios insumos; así, puede afirmarse que el número de proveedores en el sector no es muy significativo. La presión de sustitutos, el nivel de ventaja y el grado de hacinamiento fueron calificados como medio-altos. En cuanto a la presión de sustitutos el sector tiene cierto poder, pues algunos de los insumos que se emplean, por ejemplo, para el engorde de los pollos, pueden ser ofrecidos por distintos proveedores. Respecto al grado de hacinamiento, no todos los proveedores elaboran sus productos de la misma forma. Y sobre el nivel de ventaja, los diferentes insumos proporcionados por los proveedores no tienen valores agregados considerables que representen diferencias importantes entre unos y otros.

Las variables de la facilidad de integración hacia atrás y de la información que el proveedor posee acerca del comprador fueron calificadas como bajas, es decir que los proveedores no tienen un mayor control sobre ellas. Para precisar, se puede decir que la facilidad de integración hacia atrás hace referencia a la capacidad de los proveedores para unirse y formar, quizás, una empresa que haga competencia directa a otra que ya pertenece al sector.

2.3.3. Competidores

Este examen permite saber qué tan fuertes son los competidores en el sector avícola. Es importante porque para una empresa es más difícil competir en un mercado cuyos competidores están muy bien posicionados, pues tendrá que establecer con ellos una rivalidad en precios, campañas publicitarias, etc. También en este caso se identificaron algunas variables, que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Fuerza de mercado denominada *competidores*

		Nivel de rivalidad entre competidores existentes					
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de concentración		X				

Continúa

		Nivel de rivalidad entre competidores existentes					
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
2	Nivel de costos fijos	X					
3	Velocidad de crecimiento del sector			X			
4	Costos de cambio				X		
5	Grado de hacinamiento		X				
6	Incrementos en la capacidad		X				
7	Presencia extranjera			X			
8	Nivel de Barreras de salida			X			
	a. Activos especializados		X				
	b. Costos fijos de salida		X				
	c. Inter-relaciones Estratégicas					X	
	d. Barreras Emocionales			X			
	e. Restricciones Sociales - Gubernamentales			X			

Fuente: Elaborada por los autores.

En esta fuerza se resalta la variable costos fijos, que ha sido calificada como alta, pues las tres empresas tienen costos bien definidos; esto, por lo demás, demuestra que el nivel de rivalidad entre ellas es alto.

También se encuentran las variables de concentración, hacinamiento e incrementos en la capacidad, todas ellas en la categoría media-alta. En cuanto a la primera, actualmente hay un gran número de empresas dedicadas a la producción de carne de pollo; y si existe una gran cantidad de competidores, sus portafolios, su tecnología y su ubicación deben tener características similares, y por lo tanto en el sector el hacinamiento es considerable. Pollos Savicol, Pimpollo y Mac Pollo cuentan con tecnología que les permitiría aumentar su producción si así lo requiere el mercado, y por los incrementos en la capacidad es una variable con influencia media-alta.

Por otro lado, la velocidad del crecimiento del sector es una variable en equilibrio. Como se vio antes, el crecimiento del sector durante los últimos once años ha sido variable, con períodos de notable crecimiento y otros de decrecimiento. La presencia extranjera también puede ser considerada una

variable en equilibrio, pues con los acuerdos comerciales que pronto entrarán en vigencia ingresarán al mercado empresas de otros países, que hoy no tienen cabida en el sector avícola colombiano. Finalmente, los competidores no pueden cambiar su actividad rápida y fácilmente, de modo que esta es una variable con baja incidencia.

En esta fuerza de mercado se incluye la variable de barreras de salida, que son aquellos factores que pueden dificultar la salida de una empresa del sector; ellas son la facilidad o dificultad de vender activos, los costos fijos de salida, las alianzas estratégicas existentes, los factores sentimentales que pueden limitar la venta de una empresa y las restricciones impuestas por la sociedad y el Gobierno.

2.3.4. Sustitutos

Con este análisis se pretende determinar el grado de amenaza que representan los productos sustitutos, pues es importante conocer qué alternativas pueden satisfacer las mismas necesidades que los productos de Mac Pollo, Pollos Savicol y Pimpollo. En la tabla se encuentran las variables de esta fuerza, con su respectiva calificación.

Tabla 8. Fuerza de mercado denominada *sustitutos*

		Bienes sustitutos					
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Tendencias a mejorar costos				X		
2	Tendencias a mejorar precios				X		
3	Tendencias a mejoras en desempeño			X			
4	Tendencias a altos rendimientos				X		
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Evaluación final Bienes sustitutos Sector avícola	N	0	0	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaborada por los autores.

En esta fuerza la mayoría de las variables recibieron la calificación media-baja. Los productos que pueden suplir las mismas necesidades que, por ejemplo, la carne de pollo, no conllevan ahorro para los consumidores.

La variable de tendencia a mejoras en el desempeño se consideró en equilibrio, pues el consumidor que use un producto sustituto del pollo puede encontrar en aquel más beneficios, aunque sea consumidor habitual de pollo.

2.3.5. Compradores

En este caso se determina el poder de negociación y otras características de los compradores. En la tabla 9 se presentan las variables que se identifican en esta fuerza, con sus calificaciones.

Tabla 9. Fuerza de mercado denominada *compradores*

Poder de negociación de compradores							
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1	Grado de concentración					X	
2	Importancia del proveedor para el comprador				X		
3	Grado de hacinamiento				X		
4	Costos de cambio	X					
5	Facilidad de Integración hacia atrás				X		
6	Información del comprador sobre el proveedor			X			
7	Los compradores devengan bajos márgenes			X			
8	Grado de Importancia del Insumo			X			
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Evaluación final							
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	N	0	0	0	0	0	0
Sector avícola							

Continúa

Poder de negociación de compradores							
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaborada por los autores.

La variable costos de cambio es la única que se calificó como alta: los compradores pueden cambiar fácilmente de empresa, pues estas ofrecen productos muy similares. En la calificación de equilibrio se encuentran las variables de información que posee el comprador acerca del proveedor, los compradores devengan bajos márgenes porque lo que adquieren no es de alto valor agregado para ellos, ya que las empresas ofrecen productos indiferenciados. Por lo tanto el poder de negociación de los compradores no tiene un impacto muy fuerte en los aspectos mencionados, pues el sector también interviene en estos en diversas formas.

La concentración se calificó como baja, pues el cuantioso número de consumidores les impide controlar muchos aspectos de la producción y venta de carne de pollo, por ejemplo el precio. Al hablar del número de compradores se puede hacer referencia a otra variable, el hacinamiento, con la que se busca establecer qué tan similares son los compradores. Y en este caso, tienen muchas características en común, lo cual implica que no tienen poder suficiente para cambiar las decisiones.

2.3.6. Diagnóstico

A continuación se presentan los resultados generales de la calificación de cada fuerza, luego de ponderar sus variables.

Tabla 10. Calificación de las fuerzas

Resultados de la intensidad de las fuerzas del mercado	
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	3,50
Poder de negociación de compradores	2,63
Riesgo de ingreso	2,52
Poder de negociación de proveedores	2,00
Bienes sustitutos	2,25

Fuente: Elaborada por los autores.

El puntaje de los bienes sustitutos se encuentra entre las calificaciones de medio-bajo y de equilibrio, es decir que dichos bienes pueden representar una amenaza medianamente baja con tendencia al equilibrio. Esto puede ser consecuencia de que la carne de pollo aporta numerosos beneficios, pero algunos productos sustitutos, como la carne de res y la de cerdo, pueden competir con ella porque tienen características similares.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, el resultado es 2,00, que demuestra que los proveedores no tienen una gran influencia en el sector. Una de las causas es que la mayoría de las empresas avícolas cuentan en su estructura organizacional con una integración vertical, es decir que son ellas mismas las que realizan casi todos los procesos productivos. Sí recurren a ciertos proveedores, pero en contados aspectos.

El resultado de la fuerza llamada nuevos competidores es de 2,52, lo cual significa que el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector es bajo. Es conveniente para las empresas que participan en él, pues supone una mayor seguridad en cuanto a las utilidades, en la medida en que los consumidores conservan sus preferencias de marcas y de productos ya existentes.

El poder de negociación de los compradores arrojó un puntaje de 2,63, en la zona media-baja, que indica que los consumidores no tienen un poder elevado.

La fuerza que más alto puntaje obtuvo fue competidores, con 3,50. Significa esto que en el sector existen empresas que pueden competir de manera efectiva gracias a su tamaño, su capacidad de producción, su posicionamiento y otros factores. Adicionalmente, las empresas del sector compiten constantemente por una mayor participación en el mercado, y para hacerlo ofrecen precios bajos y emprenden campañas de publicidad agresivas. El puntaje indica que las empresas están preparadas para adaptarse a los cambios que enfrentan.

2.4. Estudio de competidores

El estudio de competidores es una prueba que permite identificar la posición estratégica de las empresas del sector en estudio. La prueba estudia los supuestos del sector, el crecimiento potencial y la erosión.

Con este estudio se pretende identificar la posición estratégica de las empresas Mac Pollo, Pimpollo y Pollos Savicol en su competencia, y reconocer

aspectos de su ventaja o desventaja competitiva. El estudio de competidores no solamente utiliza información financiera de las empresas; observa también el potencial de crecimiento de cada una y ciertos aspectos del sector al que pertenecen.

2.4.1. Supuestos del sector

Los supuestos del sector son los paradigmas que surgen en el interior de este, que pueden consistir en limitaciones (no siempre necesarias) para la acción o en procesos diversos. Pueden constituir oportunidades para obtener ventajas comparativa, si se manejan en forma adecuada.

A continuación se relacionan algunos paradigmas del sector avícola que pueden alimentar la innovación y sugerir nuevas posibilidades de mercado:

La carne de pollo es considerada una de las más benéficas para el organismo humano, pues es rica en proteínas y tiene aminoácidos esenciales de fácil digestión; puede proporcionar hasta el 67,7% del valor diario de proteínas necesarias¹⁰ y, además, su aporte de grasas es lo bastante bajo para ayudar a controlar el riesgo del colesterol alto. La carne de pollo es rica en vitamina B. Por otro lado, es una buena fuente de minerales como el fósforo, que ayuda a mantener los tejidos cerebrales sanos y a cuidar los dientes y huesos.¹¹

La carne de pollo es un producto de fácil acceso y muy versátil. En cuanto a lo primero, la tecnología ha permitido agilizar los procesos de su producción y comercialización, que son muy eficientes; y respecto a lo segundo, los consumidores lo pueden consumir de distintas maneras, sin que pierda su valor nutricional.

La idea de que las empresas emplean hormonas para engordar a los pollos puede afectar significativamente el consumo de sus productos. Esta idea se ha difundido durante los últimos años por el voz a voz. Algunas empresas lo hacen, pero no todas, pues la utilización de hormonas implica costos adicionales y puede tener un efecto negativo no solamente sobre el consumidor, si no en el desempeño normal del pollo como insumo.

¹⁰ “Carne de pollo, propiedades y beneficios”. En <http://blog.productosecologicossinintermediarios.es>

¹¹ “Carne de pollo. Todo beneficios para tu salud”. En <http://cocina.facilissimo.com>

2.4.2. Crecimiento potencial sostenible

Este examen permite determinar la capacidad de las empresas para sostener el crecimiento de la demanda del sector. El análisis se compone de dos variables o tipos de crecimiento: crecimiento intrínseco y crecimiento extrínseco.

Se tienen en cuenta algunos datos financieros de las empresas, que se pueden encontrar en sus respectivos balances, consignados en la base de datos de la Superintendencia de Sociedades. Este estudio permite ver también cómo el sector se ve afectado por las diferentes fluctuaciones del crecimiento.

La ecuación que se utilizó para realizar este análisis fue la siguiente:

$$Cps = R' \alpha P + \left(\frac{D}{E}\right) P(R' \alpha - i)$$

$R' \alpha R' \alpha$ = ROA antes de intereses.

$P P$ = tasa de retención de utilidades.

$D D$ = pasivo total.

E = patrimonio.

$i i$ = intereses ponderados de la deuda.

El análisis permite, finalmente, conocer mejor el hacinamiento cuantitativo, con base en las mediciones de los estados financieros de cada una de las empresas, que hace posible identificar el origen de su crecimiento. La tabla 11 contiene los resultados del crecimiento del sector.

Tabla 11. Crecimientos intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector avícola

Años y Empresas			
2000	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	21,59%	-7,59%	14,00%
PIMPOLLO	9,45%	-13,16%	-3,70%
POLLOS SAVICOL	17,54%	-13,36%	4,18%
2001	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	20,72%	-8,60%	12,13%
PIMPOLLO	9,09%	-7,12%	1,97%
POLLOS SAVICOL	4,47%	-3,79%	0,67%

Continúa

Años y Empresas			
2002	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	18,03%	-7,36%	10,67%
PIMPOLLO	18,22%	-15,64%	2,58%
POLLOS SAVICOL	28,55%	2,18%	30,73%
2003	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	5,55%	-4,18%	1,37%
PIMPOLLO	21,01%	-31,80%	-10,79%
POLLOS SAVICOL	8,81%	-7,66%	1,14%
2004	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	8,36%	1,40%	9,75%
PIMPOLLO	18,12%	-17,74%	0,38%
POLLOS SAVICOL	5,83%	-1,87%	3,96%
2005	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	15,53%	-4,41%	11,12%
PIMPOLLO	18,46%	-8,28%	10,18%
POLLOS SAVICOL	8,74%	-0,43%	8,31%
2006	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	14,75%	8,05%	22,80%
PIMPOLLO	2,76%	-2,51%	0,25%
POLLOS SAVICOL	14,16%	3,74%	17,89%
2007	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	18,97%	3,84%	22,80%
PIMPOLLO	13,69%	-10,64%	3,05%
POLLOS SAVICOL	16,22%	0,95%	17,17%
2008	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	9,68%	2,01%	11,69%
PIMPOLLO	10,29%	-23,54%	-13,25%
POLLOS SAVICOL	15,73%	-8,16%	7,58%
2009	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	13,65%	2,89%	16,54%
PIMPOLLO	17,33%	-14,47%	2,86%
POLLOS SAVICOL	19,14%	-3,95%	15,20%

Continúa

Años y Empresas			
2010	CreInt	CreExt	Cps
MAC POLLO	14,76%	-1,34%	13,41%
PIMPOLLO	14,64%	-19,71%	-5,07%
POLLOS SAVICOL	17,23%	-4,08%	13,15%

Fuente: Elaborada por los autores.

Para el año 2000 Mac Pollo era la empresa con más altos valores de crecimiento intrínseco. Por otro lado, se observa que ninguna de las tres empresas objeto de estudio tuvo en ese año crecimientos extrínsecos positivos, es decir que no crecieron por medio de variables como las nuevas acciones. Esto significa que ninguna de las tres tuvo un crecimiento sostenible, pues todos los valores asociados al valor extrínseco son negativos.

Los datos de 2001 muestran algo similar. Mac Pollo tiene el mayor crecimiento en las variables endógenas, como la diversificación en nuevos mercados. Igualmente, ninguna de las tres empresas tiene un crecimiento sostenible.

En 2002 Savicol muestra, por primera vez en el período considerado, un crecimiento potencial sostenible, debido a que los crecimientos extrínseco e intrínseco presentan resultados positivos. Este rendimiento implica que la empresa tuvo la suficiente capacidad productiva, en distribución y otros aspectos, para satisfacer una buena parte de la demanda sectorial. Mac Pollo, por su parte, sigue con un crecimiento extrínseco negativo.

En el año 2003 Pollos Savicol volvió a bajar su porcentaje de crecimiento extrínseco, y adicionalmente ninguna de las tres empresas presentó crecimiento potencial sostenible; sin embargo, el crecimiento intrínseco de Pimpollo tuvo un aumento con respecto al año anterior. Para este año Mac Pollo es la única que presenta un crecimiento potencial sostenible, pues aumentó tanto el crecimiento extrínseco como el intrínseco.

En 2005 Pimpollo se mantuvo en el porcentaje de crecimiento intrínseco del año anterior, mientras que Mac Pollo y Savicol aumentaron los índices de este crecimiento. El crecimiento exógeno fue negativo para las tres empresas.

Para 2006 Mac Pollo y Savicol tuvieron un crecimiento sostenible, gracias a que su crecimiento extrínseco fue significativamente positivo, pero fue la primera la que consiguió el más alto porcentaje. De hecho, Mac Pollo es la empresa que durante más años ha experimentado un crecimiento sostenible,

y ha demostrado ser capaz de satisfacer la demanda del sector gracias a la implementación de nuevas formas de mercado.

En 2009 el crecimiento intrínseco aumentó, aunque no muy significativamente, en parte gracias al incremento de las ventas que hubo en esta época. Las ventas de Mac Pollo aumentaron en US\$ 238 millones con respecto a 2008; y Pimpollo aumentó sus ventas en US\$ 127 millones.¹²

En el último año analizado, 2010, cayeron nuevamente los crecimientos extrínsecos, de manera que ninguna de las empresas tuvo un crecimiento sostenible. El crecimiento intrínseco fue bueno, y los porcentajes no son muy bajos con respecto al año anterior.

2.4.3. Análisis de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si una empresa tiene problemas de estrategia o de productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual a tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos. Existe erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad en un valor mayor o igual a tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja que hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua; la erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Si una empresa padece erosión de la estrategia no tiene capacidad de generar ingresos a largo plazo, aunque sus utilidades muestren un crecimiento temporal; y si padece erosión de la productividad, revela ineficiencias. Cuando por más de dos años consecutivos la relación entre la variación de la utilidad y la variación de los ingresos es mayor a tres, se sufre de erosión estratégica; y cuando la variación de los ingresos supera a la variación de la utilidad en la misma proporción hay erosión de la productividad. Para una mejor comprensión del concepto de erosión, ver Restrepo y Rivera (2008).

Para realizar el cálculo es necesario identificar la variación anual en términos porcentuales de las utilidades, ingresos y costos de las empresas del sector. La tabla siguiente presenta dichas variaciones.

¹² "Comportamiento de las empresas avícolas colombianas", 18 de junio de 2010. En <http://www.wattagnet.com>

Tabla 12. Deltas de ingresos, utilidades y costos, e índices de erosión

Utilidad	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol
2000	3.740.892,0	-826.453,0	195.569,0
2001	4.584.036,0	482.553,0	39.374,0
2002	4.960.552,0	692.645,0	2.762.401,0
2003	1.809.169,0	-4.620.873,0	125.811,0
2004	5.419.583,0	191.703,0	550.463,0
2005	5.584.588,0	5.627.800,0	1.251.344,0
2006	14.192.481,0	793.049,0	3.335.909,0
2007	19.137.952,0	2.691.847,0	4.228.419,0
2008	11.075.335,0	-8.042.402,0	1.862.912,0
2009	18.665.179,0	2.215.254,0	4.446.851,0
2010	19.567.698,0	-4.301.585,0	4.509.891,0

Ingresos	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol
2000	115.307.798,0	65.197.234,0	28.913.672,0
2001	142.538.172,0	80.670.349,0	31.061.615,0
2002	164.936.930,0	75.310.514,0	46.010.423,0
2003	194.953.608,0	175.750.605,0	55.677.722,0
2004	255.220.957,0	211.013.638,0	65.785.696,0
2005	294.541.793,0	198.220.208,0	63.979.412,0
2006	322.733.411,0	199.504.387,0	72.775.916,0
2007	397.480.726,0	241.433.299,0	84.962.860,0
2008	468.633.021,0	257.747.046,0	97.233.400,0
2009	512.980.370,0	274.650.018,0	119.169.372,0
2010	513.818.619,0	300.779.810,0	118.746.875,0

Costos	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol
2000	85.435.245,0	56.443.511,0	26.581.779,0
2001	105.692.394,0	68.810.727,0	28.345.046,0
2002	125.449.194,0	62.245.356,0	41.810.952,0
2003	152.545.430,0	152.729.425,0	49.459.914,0

2004	198.196.409,0	178.629.480,0	58.571.830,0
2005	213.637.133,0	151.464.536,0	55.569.061,0
2006	244.628.724,0	165.775.755,0	60.978.374,0
2007	305.013.083,0	202.567.229,0	71.162.539,0
2008	370.081.356,0	226.534.378,0	86.504.768,0
2009	393.051.165,0	228.377.200,0	103.805.335,0
2010	391.859.389,0	252.962.950,0	102.881.703,0

Delta Utilidad	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol
2000-2001	22,5%	-158,4%	-79,9%
2001-2002	8,2%	43,5%	6915,8%
2002-2003	-63,5%	-767,1%	-95,4%
2003-2004	199,6%	-104,1%	337,5%
2004-2005	3,0%	2835,7%	127,3%
2005-2006	154,1%	-85,9%	166,6%
2006-2007	34,8%	239,4%	26,8%
2007-2008	-42,1%	-398,8%	-55,9%
2008-2009	68,5%	-127,5%	138,7%
2009-2010	4,8%	-294,2%	1,4%

Delta Ingresos	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol
2000-2001	23,60%	23,70%	7,40%
2001-2002	15,70%	-6,60%	48,10%
2002-2003	18,20%	133,40%	21,00%
2003-2004	30,90%	20,10%	18,20%
2004-2005	15,40%	-6,10%	-2,70%
2005-2006	9,60%	0,60%	13,70%
2006-2007	23,20%	21,00%	16,70%
2007-2008	17,90%	6,80%	14,40%
2008-2009	9,50%	6,60%	22,60%
2009-2010	0,20%	9,50%	-0,40%

Continúa

Índice de erosión de estrategia	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol
2000-2001	1,0	-6,7	-10,8
2001-2002	0,5	-6,6	143,8
2002-2003	-3,5	-5,8	-4,5
2003-2004	6,5	-5,2	18,5
2004-2005	0,2	-464,9	-47,2
2005-2006	16,1	-143,2	12,2
2006-2007	1,5	11,4	1,6
2007-2008	-2,4	-58,6	-3,9
2008-2009	7,2	-19,3	6,1
2009-2010	24,2	-31,0	-3,5

Índice de erosión de productividad	Mac Pollo	Pimpollo	Savicol
2000-2001	1,0	-0,1	-0,1
2001-2002	1,9	-0,2	0,0
2002-2003	-0,3	-0,2	-0,2
2003-2004	0,2	-0,2	0,1
2004-2005	5,1	-0,0	-0,0
2005-2006	0,1	-0,0	0,1
2006-2007	0,7	0,1	0,6
2007-2008	-0,4	-0,0	-0,3
2008-2009	0,1	-0,1	0,2
2009-2010	0,0	-0,0	-0,3

Fuente: Elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Al analizar los deltas de la utilidad, de los ingresos y de los costos se puede ver que existen grandes variaciones, especialmente entre la utilidad e ingresos de Pimpollo y Savicol, variaciones que son consecutivas durante varios años; en Mac Pollo también se encuentran variaciones, pero no significativas. Por esta razón se analizaron los índices de erosión, para determinar si se presentó en alguna de las compañías estudiadas durante los últimos once años.

Los índices de erosión de la estrategia y de la productividad indican que la empresa más propensa a padecerla es Pimpollo, ya que durante los diez años sus índices de erosión de la estrategia son superiores a 3, precisamente una de las condiciones para determinar la enfermedad.

En la variación entre 2001 y 2002 Pimpollo sufre de erosión de la estrategia, pues la variación de sus utilidades fue superior a la variación de los ingresos, y también hubo una disminución en los costos; y en la variación entre 2002 y 2003 se evidencia una erosión de la productividad, debido a que la variación de los ingresos supera la variación de la utilidad y los costos aumentaron de manera significativa. En las variaciones de los demás años también se encontró erosión, pero no se pudo determinar de qué tipo, porque en unos años es de la estrategia y en otros de la productividad.

Una de las razones que explican la erosión, en el caso de Pimpollo, son los grandes porcentajes de interés que está pagando. Se puede afirmar que la compañía está utilizando una estrategia que no se adapta a sus necesidades.

En cuanto a Savicol, hay años en que los datos cumplen la condición de que sea mayor a tres la relación de la variación utilidades e ingresos, y viceversa, pero al analizar los costos de cada uno de los años se verificó que no hubo índices de erosión. En la empresa Mac Pollo se encuentra que la variación entre la utilidad y los ingresos a través de los años es más estable, en comparación con las otras dos compañías, condición que la hace menos propensa a sufrir de cualquier tipo de erosión.

Conclusiones

Luego de analizar una serie de períodos consecutivos se encontró que el sector avícola es inestable en cuanto a rentabilidad se refiere: esta puede en ocasiones ser alta, y en otras baja. El indicador ROA permite observar que la tendencia del sector en los últimos años ha sido crecer de manera significativa. Los momentos de rentabilidad baja pueden ser consecuencia de cierto grado de hacinamiento.

Los datos arrojados por el indicador ROA indican que de las tres empresas analizadas, Mac Pollo es la que mejor relación tiene entre las utilidades netas y los activos totales. Esta relación permite considerar que tiene un desempeño superior en relación con las otras empresas analizadas.

Pimpollo, por su parte, ha permanecido entre un estado tanático y uno de perdurabilidad comprometida, es decir que sus resultados no son muy favorables.

En cuanto al grado de imitación, Mac Pollo, Savicol y Pimpollo son casos similares. Sin embargo, algunos de los aspectos del análisis de hacinamiento cualitativo fueron calificados con un bajo grado de imitación. Esto demuestra que las empresas poseen en sus estructuras variables diferenciales.

El estudio de las necesidades, variedades y canales de distribución más importantes del sector avícola demostró que las empresas analizadas no satisfacen todas las necesidades y los canales de distribución que se encuentran en el mercado.

La identificación y calificación de las fuerzas del mercado estableció la influencia que cada una de estas fuerzas tiene en el sector avícola. La fuerza de los competidores tiene el porcentaje más alto. Las otras (sustitutos, nuevos participantes, compradores y proveedores) se encuentran entre los niveles de influencia medio-bajo y de equilibrio.

Con el estudio de los competidores se conocieron los crecimientos de las tres empresas durante los últimos años. El crecimiento intrínseco de las empresas y del sector ha sido relativamente positivo, mientras que el crecimiento extrínseco ha presentado resultados negativos. En consecuencia, en varios períodos no ha existido un crecimiento potencial sostenible, ni en las empresas ni en el sector.

Los índices de erosión de la productividad y de la estrategia de Mac Pollo, Pimpollo y Savicol revelaron que no existe una erosión específica. En algunos

años es más alta la variación de las utilidades que la variación de los ingresos, indicio de una erosión de la estrategia; pero se encontraba que al año siguiente la variación de los ingresos superaba la variación de las utilidades, y a ello se sumaba un aumento de los costos, señal de erosión de la productividad.

La compañía más propensa a sufrir una erosión es Pimpollo, pues las variaciones del delta de las utilidades y de los costos eran muy significativas entre un año y otro. Mac Pollo es la empresa menos propensa a sufrir de erosión, ya que la variación de sus utilidades y sus costos no es suficientemente significativa.

Referencias

- “Carne de pollo, propiedades y beneficios”. En <http://blog.productosecologicosinintermediarios.es/2011/03/carne-de-pollo-propiedades-y-beneficios/>
- “Carne de pollo. Todo beneficios para tu salud”. En http://cocina.facilissimo.com/reportajes/ingredientes/carne-y-huevo/carne-de-pollo_184770.html#el
- “Comportamiento de las empresas avícolas colombianas”, 18 de junio de 2010. En <http://www.wattagnet.com/IA/16624.html>
- El Tiempo*, “Pimpollo toma a Incubadora de Oriente”, 23 de mayo 2003. En www.eltiempo.com
- El Tiempo*, “Negociación del TLC pone en riesgo permanencia de cadenas productivas”, 8 de febrero de 2005. En www.eltiempo.com
- El Tiempo*, “Avicultura sigue en vuelo”, 5 de marzo de 2005. En www.eltiempo.com
- El Tiempo*, “Las primeras dos víctimas por invierno en Maicao”, 9 de mayo de 2006. En www.eltiempo.com
- El Tiempo*, “Venezuela recibirá carne de pollo santandereano”, 9 de mayo de 2008. En www.eltiempo.com
- Porter, M. (2008). “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. *Harvard Business Review*, vol. 86, n.º 1, pp. 59-77
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). (2005). “Estudio de competidores en sectores estratégicos”. Documento de investigación n.º 23, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). (2005). “Convergencia estratégica”. Documento de investigación n.º 17, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, H., Gómez, J. & Méndez, L. (2010). “Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado pymes”. Documento de investigación n.º 72, Centro de estudios Empresariales para la Perdurabilidad y Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Vélez, Á. R., L. F. Restrepo, C. Méndez & M. Garzón (2005). *Protocolo de investigación*. Bogotá: Grupo de Perdurabilidad Empresarial, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Anexo

Anexo 1. Panorama competitivo

		PANORAMA																															
		Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL	Mac-Pollo	Pimpollo	SAV/COL		
Necesidades		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Calidad		x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	
Variedad		x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	
Servicio		x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	
Innovacion		x		x	x						x	x		x	x		x	x		x	x												
Sanidad		x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	
Ahorro		x			x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	
Ubicación		x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	
Estatus				x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
Tradición					x	x	x	x	x																								
Promociones		x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	
Variedades		Pollo entero marinado	Pollo entero adobado	Pollo entero normal	Pollo por prezas normal	Pollo entero marinado con vicerias	Pollo entero marinado sin vicerias	Pollo en presas marinado	Muslo de pollo marinado	Alas de pollo marinadas	Contramuslos de pollo marinado	Pernil de pollo marinado	Muslo con y sin piel Pechuga de pollo marinada	Filete de pechuga Presas surtidas marinadas	Pechuga sin piel Rabadilla de pollo	Cabezas y pescuezo de pollo	Visceras corrientes de pollo	Corazones de pollo															
Almacenes			x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x							x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Domicilios		x		x	x		x	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
punto de venta		x		x	x		x	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Pedidos por Internet		x		x	x		x	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
CRM		x		x	x		x	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	



Universidad del Rosario
Facultad de Administración