

# INTEGRACIÓN VERTICAL DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL ESTADO ZULIA\*

Alira Chirinos G.<sup>1</sup>  
Guillermo Rodríguez M.<sup>2</sup>  
María Elena Bonomie<sup>3</sup>  
FCES LUZ

## Resumen:

El objetivo de este artículo es analizar la integración vertical de la cadena de valor del sector avícola en el estado Zulia como una estrategia competitiva. La investigación es de tipo analítica, la muestra utilizada estuvo conformada por cinco empresas avícolas que poseen el mayor volumen de producción en el estado Zulia y que aplican la estrategia de integración, realizando entrevistas a los representantes de dichas empresas. Los resultados indican que las empresas analizadas se encuentran integradas de forma parcial, sin embargo mantienen el control de toda la cadena de valor, mediante la combinación de la producción propia con contratos de exclusividad en la fase de engorde y en algunos casos compras de huevos fértiles o pollitos bebé a terceros. En conclusión, la estrategia de la integración vertical le proporciona economías significativas a las empresas del sector avícola, debido a la producción en grandes volúmenes, la coordinación de las actividades, la eliminación de intermediarios y la reducción de sus costos de transacción, a la vez que les permite asegurar la calidad de sus productos, manteniendo así su competitividad.

**Palabras clave:** Sector avícola, integración vertical, cadena de valor.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios generados en los mercados a nivel mundial y en el ámbito político, económico y social a nivel nacional, ejercen efectos significativos en todas las empresas, independientemente del sector al cual pertenezcan, por cuanto deben adaptarse al entorno en el cual se desenvuelven y aplicar estrategias que le permitan mantener su competitividad. Sin embargo, cada sector de la economía, se ve afectado de manera distinta, por lo tanto las estrategias que las empresas utilicen dependerán de las condiciones del entorno y del sector en el cual operen.

\* Este trabajo corresponde al Programa de Investigación "Costos y/o Presupuestos Organizacionales", adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Universidad del Zulia y financiado por el CONDES.

<sup>1</sup> alirachirinos@gmail.com / <sup>2</sup> rodrigueguillermo@gmail.com / <sup>3</sup> mebonime@yahoo.es

El sector avícola, uno de los sectores agroproductivos más importantes a nivel nacional, actualmente está representado en su mayor parte por empresas que conforman integraciones verticales, es decir, que llevan a cabo las diferentes etapas necesarias para la producción tanto de pollos beneficiados como de huevos de consumo. Estas empresas se subdividen en varias unidades de negocio que se vinculan entre sí por la transferencia de materias primas o insumos hasta completar la integración de toda la cadena productiva.

En los últimos años, la productividad del sector avícola nacional se ha visto afectada significativamente por la problemática política y socio-económica que vive el país. En primer lugar, el control cambiario dificulta el acceso a las materias primas importadas necesarias para la producción de los alimentos balanceados; y en segundo lugar, las empresas que producen y comercializan pollos beneficiados están sujetas a regulaciones por parte del Gobierno Nacional. Esta situación evidencia la necesidad que tienen las empresas del sector avícola de establecer estrategias adaptadas a su situación actual, enfocadas no sólo a las actividades que debe ejecutar la empresa internamente, sino también al fortalecimiento de los vínculos con otras empresas que forman parte de la cadena productiva del sector.

La presente investigación tiene como propósito analizar la integración vertical de la cadena de valor del sector avícola del estado Zulia como una estrategia competitiva. Para lo cual, se presentan los lineamientos teóricos de la cadena de valor y su aplicación a los sectores industriales, asimismo se describen las diferentes formas de integración que pueden adoptar las empresas como estrategia para mejorar su competitividad, se analiza la situación actual del sector avícola en el estado Zulia, caracterizando la forma de integración de su cadena de valor e identificando los beneficios y costos que dicha integración le genera. Para realizar este análisis se tomaron como muestra las 5 empresas del estado Zulia que trabajan mediante integración vertical: Avícola de Occidente (AVIDOCA), Avícola la Rosita (AVIROSA), Protinal del Zulia, Procesadora Industrial de Pollos (PINPOLLO) y Agropecuaria Nivar (AGRONIVAR).

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CADENA DE VALOR**

Según Porter (2000) la cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva desempeñando estas actividades, estratégicamente importantes, mejor o más barato que sus competidores.

Así mismo señala que, las actividades de valor pueden dividirse de forma general en dos tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

El autor clasifica las actividades primarias de las empresas en cinco categorías genéricas:

- *Logística interna*: Las actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y disseminación de insumos del producto.
- *Operaciones*: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- *Logística externa*: Actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los consumidores.
- *Mercadotecnia y ventas*: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los consumidores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.
- *Servicio*: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto.

Las actividades de apoyo, según el planteamiento realizado por Porter (2000), sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa; y se pueden clasificar en cuatro categorías genéricas:

- *Abastecimiento*: Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.
- *Desarrollo de tecnología*: Comprende el conjunto de actividades que realiza la empresa para mejorar el producto o el proceso. Entendiendo de esta forma la tecnología como el conocimiento o know how, los procedimientos utilizados, o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- *Administración de recursos humanos*: Se refiere a las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.
- *Infraestructura de la empresa*: Incluye la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que Porter (2000) llama sistema de valor, el cual incluye la cadena de valor de los proveedores y de los compradores que sirven de inter-

mediarios con los consumidores finales. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

En consecuencia, es necesario que la empresa reconozca cuáles son sus actividades principales y de apoyo, para detectar en ellas las principales posibilidades de mejora y que además conozca la cadena de valor de la industria a la cual pertenece y la forma como el desempeño de sus actividades afectan las operaciones de la empresa.

Sandrea y Boscán (2004) resaltan que el concepto de cadena de valor planteado por Porter tiene un enfoque consolidante, ya que al tener identificadas las actividades correspondientes a la mayor parte de las empresas que conforman un sector, se puede consolidar la cadena de valor para el sector completo o la industria en general, en la cual se resalten las actividades comunes.

Francés (1997) plantea que hoy en día se reconoce que no es suficiente construir una cadena de valor apropiada para asegurar competitividad de la empresa, sino que además, es necesario asegurar que el sector donde opera posea ciertas condiciones económicas e institucionales favorables.

En este orden de ideas, Hansen y Mowen (2003), señalan que una estructura de cadena de valor es un enfoque que obliga a comprender las actividades de importancia estratégica de una empresa, que requiere entender que existen vínculos complejos e interrelaciones entre las actividades internas y externas de la empresa. Plantean que existen dos tipos de vínculos que deben analizarse y comprenderse: internos y externos. Los vínculos internos son relaciones entre actividades que se realizan dentro de la parte de la cadena de valor en que funciona la empresa, los vínculos externos describen las actividades que se desarrollan con proveedores y clientes; por tanto, son de dos tipos: con proveedores y con clientes.

Por consiguiente, para las empresas del sector avícola, es importante la competitividad así como las condiciones del entorno, considerando las políticas de desarrollo que implemente el Estado, las cuales deben estar dirigidas hacia un enfoque integrador, donde se enlacen las actividades que intervienen en el proceso de transformación de los bienes agropecuarios a través de la formación de cadenas productivas, de modo tal que se facilite la participación coordinada y consciente de todos los actores, trabajando como una unidad para generar valor y posibilitando que todos los participantes se beneficien.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura del Perú (2006), ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, pues existen relaciones

de interdependencia entre los agentes económicos que demuestran una participación en conjunto y articulada; a esta participación en los riesgos y beneficios en la producción se le denomina también cadena productiva.

El concepto de cadena productiva planteado por el Ministerio de Agricultura del Perú, guarda estrecha relación con las definiciones de Shank y Govindarajan (1995) y Morillo (2005), según los cuales, la cadena de valor industrial se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta, en las cuales participan varias empresas y cuyo análisis facilita la toma de decisiones estratégicas, al ubicar a la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores.

A lo largo del proceso de agregación de valor de las cadenas productivas o industriales intervienen un cierto número de unidades estratégicas de negocio, las cuales pueden ser independientes entre sí o estar agrupadas en corporaciones integradas verticalmente, como señala Francés (2001).

### **3. LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LA CADENA DE VALOR**

Cuando las transacciones entre una empresa y los diferentes eslabones de su cadena de valor requieren de inversiones en activos específicos, la empresa busca formas alternativas de organización con la finalidad de disminuir los riesgos asociados a dichas inversiones. En referencia a este particular, Castillo y Morales (2001) señalan que “una de estas formas alternativas de organizar las transacciones es a través de la integración vertical, en donde dos o más fases sucesivas de un sistema de producción se integran dentro de una empresa para coordinarse internamente”.

Para Thompson y col (2004) la integración vertical extiende el alcance competitivo de una compañía dentro de la misma industria. Implica expandir el campo de actividades de una empresa regresivamente hacia las fuentes de suministros o progresivamente hacia los usuarios finales del producto.

Mintzberg (1988), citado por Bermeo y Bermeo (2005), cuestiona el término de integración vertical sustituyéndolo por el de “integración en cadena porque implica involucrarse en negocios o actividades secuenciales que están hacia delante o hacia atrás de la cadena de valor”.

Por su parte, Porter (2002) plantea que la integración vertical es una combinación de la producción, la distribución y otros procesos económicos tecnológi-

camente diferenciados dentro de los confines de una empresa individual. Representa, pues, una decisión de utilizar las operaciones internas o administrativas en vez de las transacciones de mercado para alcanzar sus propósitos económicos. Por cuanto, la decisión sobre la integración dependerá de la magnitud y la importancia estratégica de los beneficios y costos, tanto en términos económicos directos como indirectamente a través del efecto que tienen en la organización.

Asimismo Porter (2002) señala que los beneficios de la integración vertical dependen, del volumen de productos o servicios que una compañía compra o vende a la etapa contigua en relación con el tamaño de la instalación eficiente en esa etapa, ya que si las necesidades de la integración no son superiores a la escala de una unidad eficiente, deberá construir una pequeña e ineficiente instalación que satisfaga solo sus necesidades o una instalación eficiente, aceptando entonces el riesgo de las ventas o de las compras dentro del mercado abierto.

Bermeo y Bermeo (2005) clasifican la forma en la cual puede darse la integración de las empresas, señalando ocho categorías:

- *Integración hacia atrás o flujo ascendente*: cuando la empresa decide integrar a su cadena de valor funciones relacionadas con las entradas o inputs que necesita para desarrollar sus actividades.
- *Integración hacia delante o flujo descendente*: cuando la empresa decide integrar a su cadena de valor funciones relacionadas con la transferencia de productos o servicios hasta el consumidor final.
- *Integración piramidal*: cuando la empresa compra parte de sus materias primas o insumos a proveedores externos y comercializa parte de sus productos con distribuidores independientes.
- *Integración horizontal*: cuando la empresa decide integrar a su cadena de valor unidades estratégicas de negocios que realizan actividades similares o complementarias con su actividad principal.
- *Integración total*: cuando la empresa decide integrar a su cadena productiva unidades estratégicas de negocios o actividades ascendentes o descendentes con el propósito de ser autosuficiente, optimizar los recursos y ejercer un control sobre su cadena de valor.
- *Integración parcial*: cuando la empresa decide ostentar cierto grado de control sobre su cadena de valor a través de convenios asociativos, alianzas estratégicas o participación minoritaria con otras empresas en diversas etapas de su cadena de valor.

- *Integración combinada*: se presenta cuando la empresa decide combinar la integración vertical con la diversificación en sus unidades estratégicas de negocios.
- *Desintegración vertical o desagrupación*: se presenta cuando la empresa decide eliminar algunas actividades o etapas de su actual cadena de valor que no representan competencias nucleares para el logro de ventajas competitivas sostenibles, dejándolas en manos de empresas especializadas.

Por otro lado, Porter (2002) establece tres formas alternativas de la integración vertical: la integración mediante contrato, la integración gradual y la semi-integración.

La integración mediante contrato, se da cuando se establecen entre empresas independientes contratos a largo plazo e incluso a corto plazo que permiten obtener algunas economías de integración.

La integración gradual es una modalidad de integración parcial hacia atrás o hacia delante en que la compañía satisface el resto de sus necesidades comprando en el mercado abierto. Este tipo de integración sirve para protegerse del desequilibrio que pueda existir entre las etapas; sin embargo, los costos fijos en este tipo de integración se incrementan más que en la integración completa. La elección entre una integración gradual y una integración completa dependerá de la industria y de la compañía dentro de un mismo sector industrial.

La semi-integración es el establecimiento de una relación entre negocios verticalmente relacionados que se ubica entre los contratos a largo plazo y la propiedad total. Sus modalidades más comunes son las siguientes: inversión de participación minoritaria, préstamos o garantías de préstamos, créditos antes de la compra, contratos de exclusividad, instalaciones logísticas especializadas, investigación y desarrollo cooperativo.

En ciertas circunstancias, con la semi-integración se logran algunos o muchos de los beneficios de la integración vertical, sin incurrir en costos. Con la semi-integración se aminoran los costos que puede haber en la integración total y ya no es necesario comprometerse con la oferta y la demanda totales de la industria conexas. Tampoco se requiere efectuar la inversión total de capital que requiere la integración.

Por su parte Castillo y Morales (2001) señalan que los distintos métodos de coordinación vertical pueden ser clasificados según el grado de control que posea la empresa sobre las demás fases verticales del proceso; ubicando en el extremo de menor control a la coordinación de mercado abierto, la cual se refiere a las ventas que se realizan en el mercado abierto una vez que concluye el

proceso de producción; y en el extremo de mayor control a la integración vertical, que se refiere a la propiedad y dirección de dos o más fases sucesivas del sistema de producción.

Por otro lado, Pantanelli (1999) engloba estas diferentes formas de asociación como "coordinación vertical" y la define como "un mecanismo de organización de la producción y la comercialización que se emplea con el objetivo de disminuir y repartir riesgos y costos de transacción, permitiendo a las empresas ejercer algún tipo de control sobre otros eslabones de su cadena agroindustrial". Señalando que la coordinación vertical presenta distintas formas de relación entre empresas diferenciándose, fundamentalmente, por el grado de apropiación de activos y la centralización de las decisiones, siendo las más importantes la integración vertical y la coordinación contractual.

Según este autor, la integración vertical se basa en la centralización de las decisiones gerenciales y la adquisición de los activos involucrados con la finalidad de disminuir riesgos y generar relaciones estables de largo plazo; mientras que la coordinación contractual logra los objetivos de la coordinación vertical sin necesidad de adquirir los activos involucrados, con la finalidad de disminuir y compartir riesgos generando relaciones flexibles de corto plazo.

#### **4. EL SECTOR AVÍCOLA VENEZOLANO**

En el caso del sector avícola venezolano, como se puede observar en la figura 1, la cadena de valor comprende según Chirinos (2005), una serie de etapas que van desde la reproducción de abuelas, pasando por la incubación, engorde, fabricación de alimento, beneficio de aves y procesado, hasta llegar a la carne de pollo en sus diferentes presentaciones y los huevos de consumo; que constituyen los productos finales de la cadena.

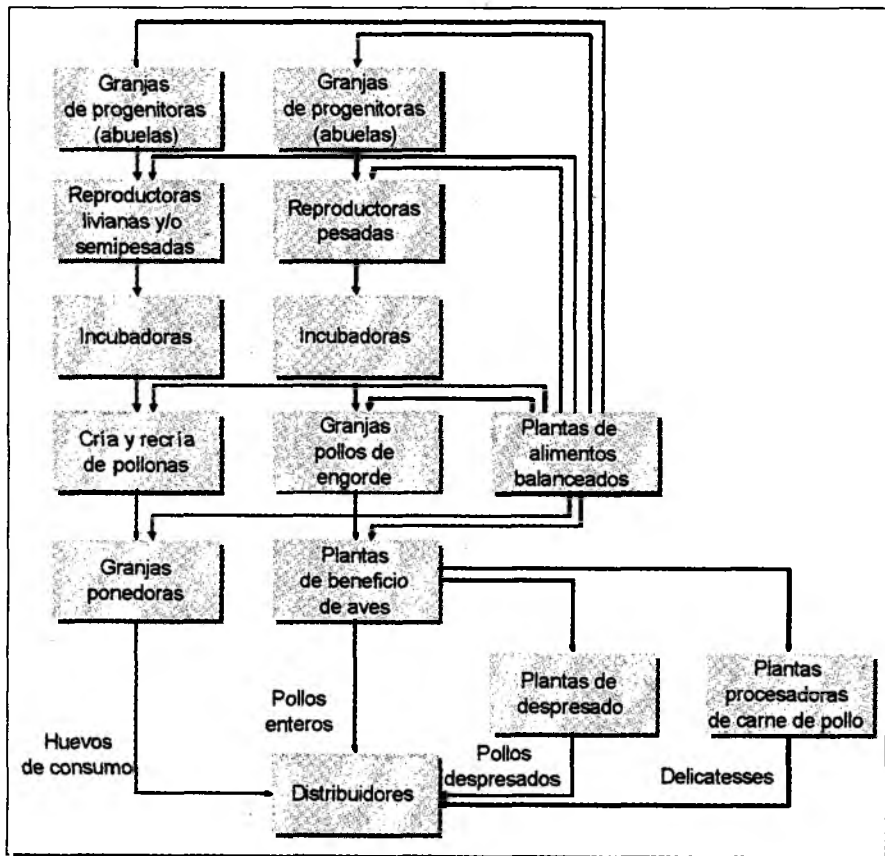
La cadena de valor del sector está conformada por dos líneas de productos, la de pollo beneficiado y la de huevos de consumo. En ambos casos, el proceso se inicia en las granjas de progenitoras, comúnmente conocidas en el medio como granjas de los abuelos, donde se crían gallinas con la genética adecuada, que son las madres de las reproductoras.

Existen dos tipos de granjas progenitoras, una donde se crían las gallinas que serán las madres de las reproductoras livianas o semipesadas, en el caso de la línea de huevos de consumo; y otras donde se crían las gallinas que serán las madres de las reproductoras pesadas en el caso de la línea de pollos de engorde.



Una segunda etapa de la cadena está constituida por la cría de dichas reproductoras, que son las que producen los huevos fértiles. Las características de los huevos dependen de la etapa en que se encuentren las reproductoras: las reproductoras jóvenes producen huevos pequeños, las reproductoras intermedias tienen la mejor producción de huevos, tanto en cantidad como en tamaño y fertilidad; y las reproductoras adultas producen huevos de mayor tamaño pero más frágiles, por lo tanto tienen menor grado de fertilidad o incubabilidad.

Figura 1. Cadena productiva del sector avícola



Fuente: Chirinos, 2005.

Posteriormente, los huevos que se obtienen de esta etapa se transfieren a las incubadoras, donde son sometidos a un proceso de incubación durante un periodo de veintiún días, hasta que nacen los pollitos bebé.

Las pollitas comerciales (destinadas a la producción de huevos de consumo), son distribuidas a las granjas de levante, también llamadas de cría y recría, donde permanecen por un período determinado hasta que están aptas para pasar a la etapa de postura, la cual se realiza en granjas separadas.

Los pollitos bebé son distribuidos a las granjas, donde se inician en el proceso natural de crecimiento y engorde, durante un período de seis semanas.

El alimento requerido para esta fase de engorde de los pollos, para la cría y recría de las reproductoras, tanto de huevos fértiles como de huevos de consumo y para las ponedoras, en sus diferentes fases de desarrollo, es elaborado por las plantas de alimentos balanceados.

Los pollos vivos se liquidan en base a 3 parámetros: mortalidad, peso y conversión; los cuales deben ser óptimos con el fin de mantener la competitividad de la empresa, y son trasladados en jaulas apiladas en camiones hasta las plantas de beneficio, conocidos como mataderos, donde existen las líneas de matanzas en las cuales se procede al beneficio, eviscerado y empaquetado de las aves.

Una parte de las aves beneficiadas es destinada a la venta y distribuida por medio de mayoristas, vendedores al detal o directamente a los consumidores; otra parte es utilizada por las empresas que transforman la carne de pollo para la producción de diferentes tipos de delicatesses; y otra parte es despresada, en la misma planta o en otras plantas dedicadas especialmente a esa actividad, para ser vendidas por piezas.

El sector avícola venezolano, está compuesto mayormente, por empresas que concentran varias etapas de la cadena de valor, conformando grandes complejos agroindustriales. Al respecto, Procompetencia (2004) señala que, la producción avícola venezolana se realiza generalmente mediante sistemas de producción integrados que responden a un modelo de integración vertical de los procesos y que el grado de integración es variable entre empresas según las etapas de producción que controlan directamente.

La integración vertical del sector avícola venezolano, se da entonces cuando la mayoría de las empresas, buscando reducir sus costos de producción, aumentar su rentabilidad y asegurar la calidad de sus productos, han invertido simultáneamente en varias de las facetas de este ramo. Si bien son pocas las que han logrado integrarse completamente, es decir, que abarcan todas las fases de la cadena productiva, la mayoría de las empresas del país se encuentran integradas por lo menos de forma parcial.

Según la información publicada por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, 2003), tal como se puede observar en el cuadro 1, actualmente, la mayor parte del mercado del sector avícola venezolano se encuentra controlado por cinco grandes empresas.

**Cuadro 1. Principales empresas avícolas de Venezuela**

<i>Cuota de mercado</i>	<i>Empresa y marcas</i>	<i>Productos y actividades principales</i>
24%	Avícola La Caridad Alimentos Super S	Producción de pollos Producción de alimentos balanceados Ganadería Producción de cerdos
20%	Protinal ProAgro Alimentación Balanceada	Producción de pollos Producción de alimentos balanceados
20%	Granja Alonca	Producción de pollos Producción de alimentos balanceados
20%	Avícola La Guásima Proave Probalca	Producción de pollos Producción de alimentos balanceados
6%	Seravian	Producción de pollos
Otros productores	AVIDOCA, El Tunal, FRAVICA, OROGRAIN, NIVAR, Agropecuario Ojo de Buey, ALFONTANA, APACA, y Granjas El Zorrito.	

Fuente: Adaptado de USDA (2003).

Según Procompetencia (2004), en Venezuela, sólo las grandes agroindustrias (que en la actualidad representan sólo cuatro empresas: La Caridad, Protinal, Procria y Souto), han podido conformar complejos que integran en toda su magnitud los diferentes aspectos de la industria avícola, es decir, solo estas cuatro empresas se encuentran plenamente integradas.

## 5. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL ESTADO ZULIA

La actividad avícola se inició hace más de treinta años. Durante este tiempo se ha desarrollado una infraestructura compuesta por plantas de alimentos concentrados, granjas para reproductoras, ponedoras y engorde, incubadoras y mataderos. La producción de carne de pollos y huevos de consumo se basa en un paquete tecnológico diseñado en países desarrollados que define los tipos de razas, la composición del alimento balanceado y el tipo de fármacos que deben utilizar. Su aplicación eficiente depende de factores intrínsecos, tales como el potencial productivo de las razas utilizadas y la materia prima importada para la elaboración del alimento balanceado; y factores extrínsecos, tales como las condiciones climáticas, la disponibilidad y la calidad de las materias primas nacionales para la elaboración del alimento balanceado y la destreza de los granjeros para lograr el máximo rendimiento posible dentro de su entorno (Francés, 1997).

Los índices utilizados por las empresas, para medir la eficiencia de su producción, permiten comparar localidades y evaluar la situación actual del sector. En el caso de la producción de huevos de consumo se utilizan, fundamentalmente, los kilogramos de alimento consumidos por docena de huevos producida. En el caso de pollos de engorde, los más utilizados son (Francés, 1997):

- Peso final en matadero
- Edad en matadero: número de días para llegar al peso comercial
- Conversión de alimento: kilos de alimento consumido por kilos ganados
- Mortalidad: porcentaje de animales muertos por lote
- Ganancia en peso: tasa de crecimiento del animal, en gramos por día

El factor de mayor influencia en la producción del Zulia es el calor, el cual, en el caso de los pollos de engorde, ocasiona una menor ingesta de alimento de las aves y, por lo tanto, índices de eficiencia menores que el promedio nacional. Esto se traduce en mayores costos de producción porque implica un mayor número de días para obtener el peso adecuado de las aves. En el caso de los huevos de consumo, el calor se traduce en un mayor consumo de alimentos y una menor producción (Francés, 1997).

En el cuadro 2, se muestra el análisis FODA del sector avícola en el estado Zulia, presentado por Francés (1997).

**Cuadro 2. Matriz FODA de la industria avícola zuliana**

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración vertical de empresas.</li> <li>- Experiencia en la adaptación de la tecnología a las condiciones de la región.</li> <li>- Dotación de instalaciones necesarias.</li> <li>- Infraestructura de comunicaciones.</li> <li>- Bajo costo de mano de obra rural.</li> <li>- Acceso al financiamiento.</li> <li>- Contactos con instituciones para la actualización de conocimientos.</li> <li>- Disponibilidad de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El calor afecta la eficiencia.</li> <li>- Poca rivalidad entre las empresas.</li> <li>- Dependencia de insumos importados.</li> <li>- Escasa inversión de investigación y desarrollo.</li> <li>- Poca capacidad para competir en el mercado mundial (reducido tamaño del mercado local y proteccionismo).</li> </ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación geográfica.</li> <li>- Bajo costo de transporte hacia mercados vecinos.</li> <li>- Segmentación por valor agregado.</li> <li>- Presencia en mercados foráneos, mediante alianzas estratégicas.</li> <li>- Protección sanitaria (barrera a exportaciones subsidiadas desde Estados Unidos).</li> <li>- Alto consumo interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez de mano de obra rural (por bajos salarios y carencia de servicios).</li> <li>- Incremento en el costo de las materias primas.</li> <li>- Contracción de la demanda (reducción del poder adquisitivo de la población).</li> <li>- Cumplimiento laxo de restricciones que puede permitir la entrada de enfermedades.</li> <li>- Apertura del mercado nacional: precio superior a los cotizados en los mercados internacionales.</li> </ul>

Fuente: Garzón, 1996 citado por Francés (1997:272)

Las empresas avícolas que actualmente operan en el estado Zulia, son ocho: Alimentos La Caridad, Avícola de Occidente, Avícola La Rosita, Criazuca, Proave, Pinpollo, Agronlvar y Protinal, seleccionándose como muestra para este trabajo cinco empresas, las cuales ejercen el control sobre la producción de pollo y huevos de consumo y concentran en integraciones verticales la mayoría de las fases de la cadena de producción: Protinal, Avirosa (Vilva), Avidoca, Pimpollo y Agro-Nivar. Según el estudio de competitividad realizado por el IESA (Francés, 1997), estas empresas producen el 85 % de la carne de pollo y el 76 % de los huevos de consumo. Son empresas integradas y, además, contratan granjas independientes. Las empresas Vilva y Pinpollo poseen plantas de procesamiento para la elaboración de productos reestructurados (nuggets, empanizados, hamburguesas, etc.).

El incremento de los precios de las materias primas importadas, debido a la devaluación de la moneda, ha impulsado alianzas estratégicas mediante las cuales pequeñas empresas se unen a otras más grandes para comprar mayores volúmenes y obtener descuentos. El único eslabón de la cadena de producción que no se ha integrado es el de las granjas de huevos de consumo. Estos granjeros se asocian a una u otra empresa, según el contrato ofrecido, o se mantienen independientes para negociar su producción.

Las empresas compiten por los granjeros más eficientes, ofreciéndoles retornos atractivos, contratos que incluyen pagos por mejoras de la infraestructura o por puntos obtenidos por encima de la curva de evaluación y convenimientos en caso de pérdidas imputables a variables exógenas. Algunas compañías mantienen flotas de camiones y poseen puntos de venta, donde comercializan hasta el 70% de su producción. Otras venden a mayoristas independientes y otras a detallistas. El control de precios y la poca exigencia de la demanda han determinado históricamente la escasa rivalidad entre las empresas (Francés, 1997).

Al analizar la información suministrada por las entrevistas a los representantes de las empresas analizadas, puede decirse que en el sector avícola del estado Zulia, desde la perspectiva de las plantas de alimentos, existe una integración vertical hacia delante, ya que estas empresas son las que producen la materia prima principal para el resto de las etapas de la cadena productiva, y abarcan las etapas siguientes, asegurando la distribución de toda su producción, a la vez que agregan valor en cada una de las fases para obtener al final mayores ganancias.

Sin embargo, la integración normalmente se ha iniciado a partir de las plantas de beneficio de pollos (mataderos), por lo que el tipo de integración existente es una integración hacia atrás, ya que estas buscan asegurar su materia prima principal dedicándose también a las etapas previas de la cadena, como la cría y

engorde de los pollos, incubación de los huevos, cría de reproductoras y producción de los alimentos balanceados principalmente.

De acuerdo con las diferentes clasificaciones de integración vertical analizadas, se puede decir que las empresas analizadas adoptan la estrategia de integración vertical, ya que poseen la propiedad de la mayoría de las fases de su sistema productivo o cadena de valor, incluyendo plantas de alimento, granjas de reproductoras, plantas de incubación de huevos fértiles y plantas de beneficio; aunque en la fase de engorde no poseen la propiedad de todas las granjas sino que también manejan contratos con granjeros, la empresa mantiene el control de las condiciones ya que realiza una inversión importante en insumos, tecnología y asistencia técnica.

Las empresas del estado Zulia, en su mayoría, son integraciones parciales, es decir, no poseen la cadena productiva completa; faltándoles casi siempre el primer eslabón de las progenitoras, debido a la especialización que se requiere para el manejo genético de este tipo de aves. Existen también empresas integradas parcialmente que no manejan la etapa de las reproductoras o de la incubación y requieren establecer relaciones estables con los proveedores que les suministren bien sean los huevos fértiles o los pollitos bebé.

Otra forma de integración parcial que se da en las empresas del sector avícola venezolano, es cuando poseen gran parte de la cadena productiva, generalmente desde la incubación hasta el beneficio y desprese de los pollos, pero en la etapa de engorde su capacidad no es suficiente para satisfacer los requerimientos del resto de las etapas, por lo que realizan convenios con granjeros que prestan servicios exclusivamente a una empresa; estos convenios pueden ser bajo dos modalidades: mediante contratos de alquiler de las granjas, donde la empresa solo paga un canon de arrendamiento y se encarga ella misma de realizar todas las operaciones concernientes al suministro de alimentos, pollitos bebé, medicamentos, suministro de personal, gastos administrativos, etc. o mediante la asociación de granjas con la empresa, donde el dueño de la granja maneja todo su personal y sus costos, la empresa entrega todas las materias primas (pollitos, medicamentos, asistencia técnica, alimentos) y al finalizar el lote de producción se le paga al granjero un porcentaje que se calcula tomando en cuenta la diferencia entre el total de kilos de pollos vivos y todos los suministros que se le hayan otorgado.

Sólo un pequeño porcentaje de granjeros independientes que se dedican a la cría de pollos de engorde operan de forma no integrada, dependiendo por completo de sus proveedores y distribuidores, tanto para la adquisición de los pollitos bebé y de todos los insumos necesarios como para la posterior venta de los pollos vivos.

En el cuadro 3 se indican las etapas de la cadena de producción avícola que actualmente abarcan las empresas analizadas.

Cuadro 3. Etapas de la cadena productiva abarcadas por las empresas analizadas

ETAPAS		AVIDOCA	AVIROSA	AGRONIVAR	PROTINAL	PINPOLLO
Producción de pollo	Planta de alimentos	X	X	X	X	X
	Progenitoras				X	
	Reproductoras	X	X		X	X
	Incubadora	X	X	X	X	
	Engorde	X	X	X	X	X
	Beneficio	X	X	X	X	X
	Despresado	X	X	X	X	
	Transformación de carne de pollo		X		X	
	Puntos de venta					X
	Progenitoras				X	
Huevo	Reproductoras				X	
	Incubadora				X	
	Cría y recría				X	
	Ponedoras			X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Según las entrevistas realizadas, la integración vertical adoptada por las empresas del sector avícola en el estado Zulia, ha traído beneficios significativos relacionados principalmente con la reducción de sus costos de producción y el fortalecimiento de la calidad de sus productos. A continuación se describen los beneficios más resaltantes que se identificaron en el sector.

La integración vertical les permite a las empresas asegurarse que contarán con los insumos que requieran en el momento oportuno, ya que ellas mismas se encargarán de la producción de la materia prima (alimento balanceado), lo cual les garantiza el suministro en las cantidades requeridas y con la calidad y homogeneidad necesarias. Esto, sobre todo, es de vital importancia dentro del sector agrícola, donde a las agroindustrias se les presentan problemas de escasez de materias primas y, adicionalmente, de falta de calidad y homogeneidad de las mismas, tal como se señala Procompetencia (2004).

La integración también permite a las empresas del sector, aprovechar las economías de escala y disminuir los costos de producción, ya que al eliminar los intermediarios en las etapas de producción de alimento, reproductoras, incubación y engorde, se disminuyen los costos de negociación y los márgenes de ganancia de las etapas intermedias, y se acortan los tiempos de entrega de los insumos de una etapa a otra de la cadena productiva.

Adicionalmente, la integración ha permitido a las empresas analizadas un mayor control y coordinación en cuanto a la planificación de la producción en las diferentes fases del proceso productivo, pudiendo de esta manera ajustarse rápidamente a las fluctuaciones de la demanda, por lo que se consigue lo que Porter (2002) denomina las economías del control interno y la coordinación. Al respecto, el autor señala que al integrar las operaciones de las etapas consecutivas de la cadena de valor, se logran disminuir pasos del proceso de producción, reducir los costos de programar y coordinar las operaciones, los costos de manejo y transporte, y de recabar la información sobre el mercado.

Mediante la integración vertical además, se disminuye la incertidumbre en cuanto a la calidad de los insumos requeridos por el sector avícola, ya que la misma empresa se encarga de la producción de los alimentos balanceados, de la incubación de los huevos fértiles y se asegura de que estos cumplan con los estándares que tiene establecidos en las siguientes etapas de la cadena productiva. Al realizar la misma empresa el seguimiento de la calidad a lo largo de todo el proceso de producción, puede cerciorarse que los productos finales tengan la calidad deseada y por lo tanto ofrecer a sus clientes una mayor diferenciación de sus productos.

En este orden de ideas, Porter (2002) indica que cuando se tienen relaciones estables en las etapas hacia arriba y hacia abajo, es factible implantar procedimientos más eficientes como sistemas logísticos dedicados y especializados, empaque especial, así como otras formas de interacción que ofrecen ahorros. La estabilidad de la relación permite además a la unidad hacia arriba adaptar su producto (calidad, especificaciones y otros aspectos) a las exigencias exactas de la unidad hacia abajo o ésta adaptarse más plenamente a las características de la otra.

Otra de las ventajas que le genera a las empresas analizadas la integración vertical, es que dificulta la entrada de nuevos competidores al sector avícola, ya que los nuevos competidores que no controlen las diferentes fases de la cadena productiva tendrían una desventaja significativa con respecto a las empresas que ya se encuentran establecidas en el sector. En este sentido, Porter (2002) señala que la empresa integrada posee cierta ventaja competitiva sobre las demás, como precios, costos más bajos o menos riesgo. Por lo tanto, las empresas competidoras deberán integrarse o sufrir una desventaja; las empresas que entren a la industria se ven obligadas a hacerlo integradas o atenerse a las consecuencias, por lo que se crean barreras contra la entrada de nuevas empresas a la industria.

Aunque la integración vertical ofrece ventajas importantes al sector avícola, como se ha analizado, también genera algunos costos que deben ser absorbidos



por las empresas, como el incremento de los costos de coordinación y control, producto de la ampliación de la empresa hacia las diferentes fases de la cadena productiva, que implica un mayor requerimiento de personal administrativo.

Además, las granjas de engorde deben enfrentar cierta rigidez en el suministro de sus insumos, ya que no cuenta con la posibilidad de elegir entre varios proveedores sino que deben trabajar con los insumos que le suministra la misma integración.

Otro de los costos que se deben asumir, según Porter (2002), está relacionado con que las integraciones verticales requieren una mayor inversión de capital, por lo cual se incrementan los costos fijos de producción y se crea la necesidad de mantener un equilibrio entre las capacidades productivas de las unidades hacia arriba y hacia abajo, este aspecto se evidencia claramente en el sector, en el caso de las plantas de alimentos balanceados, las cuales deben asumir los costos fijos producto de su capacidad excesiva, ya que la capacidad instalada del tipo de maquinaria utilizada en la producción de alimentos normalmente supera la cantidad de alimento requerida por la integración avícola. Para solventar esta situación, algunas empresas diversifican su producción y elaboran alimentos balanceados para la venta a clientes externos, del mismo sector avícola o de otros sectores.

En el cuadro 4, se muestra un resumen de los beneficios y costos de la integración identificados en el estado Zulia.

**Cuadro 4. Beneficios y costos de la integración vertical en el sector avícola**

Factores	Beneficios	Costos
	- Aprovechamiento de las economías de escala	- Incremento del costo de gestión, coordinación y control
- Gestión de costos	- Disminución de los costos de negociación - Economías logradas con el control interno y la coordinación	
- Producción	- Facilita la planificación de la producción	- Exceso de capacidad de producción en algunas plantas de alimento
	- Aseguramiento de la disponibilidad de los insumos en el momento requerido	- Rigidez en el suministro de insumos
	- Disminución de la incertidumbre en cuanto a la calidad de los insumos	
- Mercado	- Incremento del grado de diferenciación - Creación de barreras de entrada	

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El análisis de la cadena de valor industrial aplicada al sector avícola, permite distinguir las principales actividades generadoras de valor dentro del sector, las cuales se resumen en nueve para la línea de producción de pollos de engorde (producción de alimento, levante de progenitoras, levante de reproductoras, incubación, engorde, beneficio, despresado, transformación de la carne de pollo y distribución) y siete para la línea de huevos de consumo (producción de alimento, levante de progenitoras, levante de reproductoras, incubación, cría y recría, ponedoras y distribución).

Dentro de esta cadena de valor todas las actividades señaladas deben funcionar de manera coordinada eficientemente para alcanzar el éxito del sector, ya que este tipo de producción se caracteriza por tener ciclos de crecimiento específico de las aves que no se pueden detener, por lo que cada una de las etapas requiere disponer de sus insumos en el momento adecuado para iniciar su producción. La descoordinación o la ineficiencia de alguna de las etapas se verá reflejada en el resto, ocasionando importantes pérdidas a las empresas.

Es por esto que la estrategia de integración vertical en sus diferentes modalidades ha tenido éxito en el sector avícola, ya que permite coordinar adecuadamente cada una de las actividades que se deben realizar secuencialmente, facilitando la planificación de la producción, asegurando la disponibilidad de los insumos en el momento requerido, a la vez que se disminuyen los costos por la eliminación de las negociaciones con el mercado externo, se aprovechan las economías de escala y se tiene un mayor control sobre la calidad de los productos finales.

Para las empresas del sector avícola del estado Zulia, han sido mayores los beneficios que los costos que representa la integración vertical, por lo cual se pudo evidenciar como todas las empresas se han venido esforzando por abarcar poco a poco todas las etapas de su cadena de valor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermeo, José y Bermeo, Elver (2005), "Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas", *Estudios Gerenciales* No. 94, Universidad ICESI, Cali.
- Castillo, Ricardo y Morales, Agustín (2001), "Economía neoinstitucional, coordinación Vertical y formación de precios: estudio de un caso relacionado con la carne de pollo", *Revista Agroalimentaria* No 13, Disponible en: [http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/centros\\_investigacion/ciaal/agroalimentaria/anum13/articulo13\\_2.pdf](http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/centros_investigacion/ciaal/agroalimentaria/anum13/articulo13_2.pdf). Fecha de consulta: 10-12-2007.

- Chirinos, Alira (2005), *Gestión de costos en la agroindustria de alimentos balanceados del sector de integraciones avícolas*, Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia de Operaciones, Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Francés, Antonio (1997), *Zulia: Competitividad para el Desarrollo*, IESA, Caracas.
- (2001) *Estrategia para la empresa en América Latina*, IESA, Caracas.
- Hansen, Don y Mowen, Maryanne (2003), *Administración de costos. Contabilidad y control*, Thomson Editores, México.
- Ministerio de Agricultura de la República del Perú (2006), *Las Cadenas Productivas*, Disponible en: [http://www.minag.gob.pe/pec\\_cadena.shtml](http://www.minag.gob.pe/pec_cadena.shtml). Consultado el: 01-06-06.
- Morillo, Marysela (2005), "Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias", *Actualidad Contable FACES*, Año 8, No. 10, Venezuela.
- Porter, Michael (2000), *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Editorial Continental.
- (2002), *Estrategia Competitiva. Técnicas de análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Editorial Continental.
- Sandrea, Maryana y Boscán, Mariby (2004), "La cadena de valor del sector confección", *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 9, No. 26.
- Shank, John y Govindarajan, Vijay (1995), *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*, Norma, Bogotá.
- Thompson, Arthur y Strickland A. (2004), *Administración estratégica*, Décimo tercera edición, Mc Graw Hill, México.
- Pantanelli, Andrea (1999), "La Hora de los Contratos", *Alimentos Argentinos*, No. 12, Disponible en: [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r\\_12/12\\_04\\_contratos.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_12/12_04_contratos.htm). Fecha de consulta: 03-01-08.
- Procompetencia (2004), *Investigación sobre la estructura de mercado y dinámica de la Competencia en la agroindustria del pollo beneficiado*, Disponible en: [www.procompetencia.gov.ve/Informepollo.html](http://www.procompetencia.gov.ve/Informepollo.html) Consultado: 19/02/2004.
- United States Department of Agriculture-USDA (2003), *Venezuela poultry and Products Annual 2003*, Disponible en: <http://www.fas.usda.gov> Consultado el: 24/04/2005.