

IMPACTO DEL TLC EN EL SECTOR AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

ZULLY YILEN ARIZA BARBOSA ID. 000068894
RAGDE JOANN PÉREZ VELASCO ID. 000069654

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA
2008

IMPACTO DEL TLC EN EL SECTOR AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

ZULLY YILEN ARIZA BARBOSA ID. 000068894
RAGDE JOANN PÉREZ VELASCO ID. 000069654

Trabajo de Grado para optar por el Título de Ingeniero Industrial

Director:
ARGEMIRO LEAL PLATA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA
2008

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga 10 de septiembre de 2008

*A papá y a mamá, muchas gracias,
porque me educaron para
el camino...
A mi princesa porque su luz
ilumina mi vida...*

Zully Yilen

*A la familia que me apoyó en este camino
y me ayudó a cumplir mis sueños.
Gracias a mis padres y a mis abuelos.
Gracias a Jorge Pérez por sus enseñanzas.*

Ragde Joann

AGRADECIMIENTOS

Al Director del proyecto, Argemiro Leal, por su dedicación, disposición y apoyo en el desarrollo de todo el proceso.

Al Director nacional de ventas y al Director de costos de Campollo, Mario Navas y Juan Diego Rairan, por su interés en compartir sus conocimientos.

Al Administrador de la planta de producción de Incubadora de Santander, Ingeniero Fernando Chacón, por su tiempo y sinceridad.

A la Directora comercial de Avidesa Mac Pollo, Martha Barrera, por su colaboración.

A la Jefe de logística y transporte y a la Asistente administrativa y financiera de Avicampo, Belcy Vargas y Adriana Sarmiento, por su valiosa información.

A todos los familiares y amigos que con su preocupación y apoyo contribuyeron al avance de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. ANTECEDENTES	21
2.1 LA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA EN EL TLC CON LOS ESTADOS UNIDOS	21
2.2 CADENA AVÍCOLA COLOMBIANA: LOS ESLABONES DE LA CADENA DEL MAÍZ AL POLLO	24
2.2.1 Insumos	24
2.2.2 Alimentos concentrados	25
2.2.3 Genética	26
2.2.4 Producción	27
2.2.5 Distribución	28
2.3 SANTANDER COMPETITIVO	29
2.4 EMPRESARIOS SANTANDEREANOS FRENTE AL TLC CON ESTADO UNIDOS	34
3. JUSTIFICACIÓN	36
4. OBJETIVOS	38
4.1 OBJETIVO GENERAL	38
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
5. MARCO TEÓRICO	39

5.1 TRATADO DE LIBRE COMERCIO	39
5.1.1 Acuerdo Comercial	39
5.1.2 Tratado	41
5.1.3 El Tratado de Libre Comercio de Colombia con Estados Unidos	42
5.2 SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA	45
5.2.1 Reseña histórica del sector avícola	45
5.2.2 El Sector como cadena comercial	47
5.2.3 Desarrollo tecnológico de la cadena agroindustrial avícola	47
5.2.4 Entorno económico internacional del sector avícola	47
5.2.5 Principales productos del sector	49
5.2.6 Tendencias tecnológicas del sector	49
5.3 DEPARTAMENTO DE SANTANDER	49
5.3.1 Ubicación, extensión y límites	51
5.3.2 División administrativa	51
5.3.3 Actividades económicas	51
5.3.4 Vías de comunicación	52
6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO	53
6.1 MACRO AMBIENTE: COLOMBIA	53
6.1.1 Ambiente nacional	53
6.1.2 Ventaja competitiva nacional	53
6.2 MICROAMBIENTE: SANTANDER	63
6.2.1 Análisis de la industria avícola en el departamento de Santander	63
6.1.2 Análisis de la competencia	83
7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EN CONDICIONES ACTUALES DE COMERCIO EXTERIOR	88
7.1 VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	88
7.1.1 Fortalezas	88
7.1.2 Debilidades	88

7.1.3 Origen de la ventaja competitiva	88
7.1.4 Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva	89
7.1.5 Ventaja competitiva de sector avícola en el departamento de Santander	90
7.1.6 Desempeño superior	90
7.2 CADENA DE VALOR DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	90
8. COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	87
9. ANÁLISIS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EN RELACIÓN CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS	92
9.1 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO	93
9.1.1 Priorización de oportunidades y amenazas	93
9.1.2 Matriz de evaluación de los factores externos	95
9.2 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EN CONDICIONES ACTUALES DE COMERCIO EXTERIOR	96
9.2.1 Priorización de fortalezas y debilidades	96
9.2.2 Matriz de evaluación de factores internos	97
10. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	99
10.1 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	99
10.2 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	100
11. CONCLUSIONES	102
12. RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	114

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Consolidación de las preferencias arancelarias del ATPDEA para Colombia año 2005	22
Tabla 2. Resultados de la negociación agrícola en los sectores sensibles para Colombia	23
Tabla 3. Tasa de protección nominal (TPN) requerida vs. Protección real en cuartos traseros	24
Tabla 4. Contenido del TLC de Colombia con Estados Unidos	43
Tabla 5. Pruebas de bioseguridad en transgénicos de maíz y yuca	62
Tabla 6. Nivel de capacitación principales empresas del sector avícola en Santander	70
Tabla 7. Proveedores de alimentos concentrados	78
Tabla 8. Proveedores de tecnología para granjas	79
Tabla 9. Proveedores de tecnología para incubadoras	79
Tabla 10. Proveedores de tecnología para beneficio de aves	79
Tabla 11. Evolución de los precios de carnes en Colombia	83
Tabla 12. Distribución de las plantas de beneficio de pollo departamentos seleccionados en Colombia	84
Tabla 13. Matriz del perfil competitivo de Santander	86
Tabla 14. Priorización de oportunidades y amenazas	93
Tabla 15. Matriz de factores externos	95
Tabla 16. Priorización de fortalezas y debilidades	96
Tabla 17. Matriz de factores internos	97
Tabla 18. Matriz DOFA	99

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Participación del área de maíz cosechada en cultivos de ciclo corto en Colombia año 2006	25
Gráfico 2. Participación del área de maíz cosechada en cultivos de cereales en Colombia año 2006	25
Gráfico 3. Costos del sector avícola Colombiano	26
Gráfico 4. Destino de la producción de concentrados al año en Colombia	26
Gráfico 5. Tiempo de producción de un pollo en Colombia año 2006	27
Gráfico 6. Evolución de la producción de pollo en Colombia	27
Gráfico 7. Evolución de la producción de huevo en Colombia	28
Gráfico 8. Distribución de huevo en Colombia	28
Gráfico 9. Consumo de pollo per cápita en América año 2006	29
Gráfico 10. Participación del PIB por departamentos en Colombia año 2005	30
Gráfico 11. Participación del PIB de Santander en Colombia año 2005	30
Gráfico 12. PIB per cápita por departamentos en Colombia año 2005	31
Gráfico 13. Participación por departamentos en el valor agregado de la industria en Colombia año 2005	32
Gráfico 14. Balanza comercial: importaciones y exportaciones departamentos seleccionados en Colombia año 2005	33
Gráfico 15. Balanza comercial: importaciones y exportaciones: per cápita departamentos seleccionados en Colombia año 2005	33
Gráfico 16. Ejercicio de referencia FENAVI	71

Gráfico 17. Proporción del gasto total destinada a pollo en estratos bajos en Colombia mes junio	72
Gráfico 18. Sociedades del sector avícola por tamaño en Colombia año 2008	75
Gráfico 19. Sociedades del sector avícola por departamentos en Colombia año 2008	77
Gráfico 20. Mapa del grupo estratégico en el que participa Santander	84

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso legal de la aprobación del TLC con Estado Unidos en Colombia	45
Figura 2. Socios estratégicos del clúster avícola en Colombia	48
Figura 3. Productos y subproductos del sector avícola en Colombia	50
Figura 4. Componentes del diamante competitivo de Porter	54
Figura 5. Entidades relacionadas con el sector avícola en Colombia	59
Figura 6. Ciclo de vida de un producto	65
Figura 7. Pirámide nutricional Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC) año 2004	65
Figura 8. Canales de distribución principales empresas del sector avícola en Santander	68
Figura 9. Orígenes de la ventaja competitiva	89
Figura 10. Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva	89
Figura 11. Cadena de valor	90

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. CUADRO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	106
ANEXO 2. CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS	111
ANEXO 3. INSTRUMENTO ENTREVISTA	113
ANEXO 4. "DOCUMENTO AGRO, INGRESO SEGURO – AIS"	115

RESUMEN

TITULO: IMPACTO DEL TLC EN EL SECTOR AVÍCOLA DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER*

AUTORES: ARIZA BARBOSA, Zully Yilen.
PÉREZ VELASCO, Ragde Joan. **

PALABRAS CLAVE: Tratado de Libre Comercio, Sector Avícola, Competitividad, Estrategias, Santander.

CONTENIDO:

En la economía mundial se están presentando fenómenos importantes que buscan la extensión de los mercados, llevando a que los gobiernos de los países realicen acuerdos con sus homólogos para no versen excluidos de la unión económica mundial; por esta razón, el gobierno Colombiano está negociando Tratados de Libre Comercio con diferentes países, pero el más importante, por sus beneficios y por la capacidad de adquisición es el Tratado Libre Comercio con Estados Unidos.

El sector avícola del departamento de Santander ha venido presentando un crecimiento notorio en los últimos años; por lo cual se mostro como un sector importante para el departamento y para la negociación, pero a su vez es un sector sensible por múltiples factores tanto internos como externos.

Se realizo una investigación aplicada buscando las empresas más importantes del sector en el departamento de Santander y se llego a un análisis estratégico para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que internamente y externamente afectan el crecimiento de cada empresa, y por ende el del sector avícola; se desarrollaron estrategias que ayudaran al sector a ser más competitivo frente a nuevos mercados o nuevos retos que llegasen con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela de Ingenierías y Administración. Director: Argemiro Leal Plata.

ABSTRACT

TITLE: THE IMPACT OF THE COLOMBIA FREE TRADE AGREEMENT ON THE POULTRY SECTOR OF THE DEPARTMENT OF SANTANDER *

AUTHORS: ARIZA BARBOSA, Zully Yilen.
PÉREZ VELASCO, Ragde Joan. **

KEY WORDS: Free trade Agreement, Poultry Sector, Competivity, Strategies, Department of Santander.

CONTENT:

In the world economy, important phenomena have raised aimed at broadening markets leading governments for not being excluded from worldwide economy union. For this reason, the Colombian government is negotiating Free Trade Agreements with different countries, but the most important, because of its benefits and the capacity of acquisition it has with the U.S.A.

The poultry sector of the Department of Santander has been showing a significant growth in the last year. Thus showing itself as an important sector for the Department and for negotiating, but at the same time it is a sensitive sector because of multiple factors, which can be internal or external.

An applied research was carried out looking for the most important companies of the sector in the Department of Santander and it reached a strategic analysis to determine the opportunities, threatens, strengths and weaknesses that inside and outside can affect the growth of each company and as a consequence the poultry sector too. Strategies are developed to help the sector to be more competitive facing new markets or new challenges to arrive with the validity of the "TLC" with the U.S.A.

* Research Project

** Faculty of Industrial Engineering. School of Engineering and Administration. Director: Argemiro Leal Plata.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto va dirigido a aquellas personas que estén interesadas en conocer la situación actual del sector avícola frente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Estar al tanto de la situación económica y política del país frente a otras naciones es de suma importancia; teniendo en cuenta que el comercio se ha expandido de manera globalizada logrando así llegar a muchos lugares del mundo, por lo que el conocimiento del exterior proporcionará la capacidad para participar en éste, y ser competitivo a nivel internacional.

El TLC es una de las negociaciones más significativas que se firma en Colombia actualmente, por los beneficios arancelarios y las protecciones que tendrán algunos de sus sectores a su entrada en vigencia. También es la oportunidad de entrar a un amplio mercado, con alrededor de 300 millones de residentes¹, con algunos beneficios; pues Estados Unidos es la segunda potencia económica más grande del mundo desde principios del siglo pasado. Actualmente, genera más de una cuarta parte de la producción global y consume casi una cuarta parte de los recursos energéticos del planeta, lo que manifiesta su dinamismo económico².

El impacto que puede generar el Tratado en la economía del país es todavía materia de discusión; pero es claro, que solo trascenderán las compañías que estén preparadas para asumir la competencia. En las cuales los empresarios adopten una nueva visión que las favorezca y de esta forma generen una contribución al futuro de la nación; teniendo en cuenta que entrarán importantes inversionistas que ven en Colombia un mercado muy atractivo, generando desarrollo laboral y proyectos que harán crecer al país.

La investigación tiene como objetivo analizar las consecuencias que generaría para el sector avícola Santandereano la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos; con el fin de plantear procedimientos a seguir para obtener éxito en el proceso. Se define un alcance exploratorio debido a que se estudia un tema sobre el cual se tienen muchas dudas y se desea indagar sobre el mismo, en este caso el TLC, desde nuevas perspectivas; que se refieren a la posición de las empresas avícolas del departamento, para posteriormente sugerir afirmaciones a criterio de los investigadores con base en la información recopilada.

¹ PORTAL PLANETA SEDNA. Estados Unidos una gran potencia mundial, solo superada por la Unión Europea. Disponible en versión HTML en: <http://www.portalplanetasedna.com.ar/paises_menu1.htm>.

² Ibid.

En el desarrollo del proceso se encontraron limitaciones en relación a la información requerida; pues es sabido que el conocimiento es uno de los insumos más preciados en toda organización y la incertidumbre hace que las entidades reserven algunos detalles como privados. De igual forma la avicultura es un sector de gran dinamismo y la mayoría de sus actores se encuentran en continuo movimiento; lo que dificulta el reservar un espacio de tiempo para la colaboración en investigaciones de este tipo, no obstante existe una gran disposición de cooperación.

En consecuencia, la metodología empleada se enfoca en la recolección de descripciones, observaciones y su interpretación en ambos sentidos; tal y como la observan las principales empresas del sector avícola de Santander, para comprender el Impacto que generará el paso del TLC en el departamento. Se muestra un análisis estratégico del sector, tanto a nivel nacional como a nivel departamental; el cual es reconocido como pionero en el desarrollo avícola, ya que 4 de las 5 primeras empresas del sector pertenecen al departamento, incluyendo la número uno³; para hacer una aproximación de posibles efectos del Tratado y un planteamiento de probables planes de acción para el buen desarrollo del sector.

³ REVISTA DINERO. Edición Especial 2008: 5 mil empresas. Edición N°. 303. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 198.

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Según el presidente de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), Jorge Enrique Bedoya, en un artículo publicado por el diario El Tiempo en su sección Economía⁴ el sector avícola es considerado por el gobierno como ultrasensible en el TLC, a diferencia del arroz, maíz, carne bovina, porcina y lácteos; el problema del sector no es lograr plazos amplios para eliminar los aranceles o fijar cupos de importación que crecen cada año; sino la estructura del consumo de pollo en Estados Unidos, donde solo ingieren alas y pechuga, las demás presas se venden a precios bajos.

Como también se ratifica en una publicación de la revista Dinero⁵, el riesgo de importación de Estados Unidos es que el mercado estadounidense no consume los cuartos traseros del pollo. Los consideran casi desechos; por eso llegarían al país con precios muy bajos. Para defenderse, los colombianos podrían exportar pechugas a Estados Unidos; pero para hacerlo, tendrían que quitarse de encima otro tipo de restricciones como los brotes de la enfermedad Newcastle.

Por otra parte la industria avícola se ha caracterizado por ser automatizada y, además, de acuerdo con las investigaciones del Observatorio de Competitividad Agrocalendas, no tiene encadenamientos eficientes entre los distintos pasos del proceso productivo desde la incubación, hasta los restaurantes, pasando por los alimentos balanceados y los productos veterinarios. Solo unas pocas empresas se han integrado verticalmente elaborando su propio alimento, pero el trabajo conjunto es escaso. Si el sector no se mueve pronto, tendrá que enfrentar una enorme competencia que viene de los Estados Unidos con el TLC.

Esto es particularmente importante para el departamento de Santander porque el sector avícola del país, representa la industria más dinámica de la actividad agropecuaria, una de las más desarrolladas y con mejores perspectivas en el departamento⁶.

⁴ DIARIO EL TIEMPO. Economía. Edición: Martes 7 de febrero. Bogotá. El Tiempo, 2006. Disponible en Internet en: <<http://www.bogota.gov.co/galeria/7feb1.doc>>.

⁵ REVISTA DINERO. Edición Especial 2006: Las 5.000 empresas. Edición N°. 255. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2006. Disponible también en Internet en: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25781>.

⁶ FONSECA PLATA, José Gregorio; HERRERA OROZCO, Israel; PIEDRAHITA MACÍAS, Abimail y RODRÍGUEZ REY, Luz Helena. Tratamiento de residuos sólidos en empresas del sector avícola. Bucaramanga, 2003. Disponible también en versión HTML en: <<http://www.rds.org.co/publicacion.htm?x=5430>>.

Tomando como referencia la publicación de las Notas Económicas Regionales de los Centros Regionales de Estudios Económicos del Banco de la República⁷, se aprecia que el sector avícola en Santander es uno de los sectores de mayor importancia en la economía de la región, por ser el departamento uno de los principales productores a nivel nacional. El sector avícola reúne unas características muy importantes; genera alrededor de 40,800 empleos directos y 75,000 indirectos, la producción departamental de huevos alcanza los 180 millones mensuales, lo cual equivale al 25% de la producción nacional; de igual manera, produce 10,620 toneladas de pollo al mes, que representa el 24% del total producido en todo país.

En Santander se procesan 60,000 toneladas de materia prima por mes, de las cuales, el 55% corresponde a maíz, el 20% a soya y el restante 25% a sorgo, harinas y otros insumos. Por otra parte, la población avícola del departamento está compuesta por 8,054,920 gallinas ponedoras, 10,160,031 pollos de engorde y 1,499,559 gallinas reproductoras. El consumo per cápita alcanza 158 unidades de huevo por año, mientras el consumo de pollo llega a 15.2 kilogramos para el mismo período. La industria avícola del departamento genera el 83% de la carga que se mueve desde los puertos nacionales, esto equivale a 35,000 toneladas mensuales, representados aproximadamente en \$1,785 millones por mes⁸.

Por esta razón en la proyección hacia el futuro del sector avícola, cabe la preocupación para los empresarios sobre el impacto que puede generar el TLC; analizar el problema y preparar sus empresas para las posibles amenazas es crucial.

Ya las demás naciones están buscando nuevos mercados con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos; la pregunta importante es si Colombia y sus sectores están preparados y qué están haciendo para afrontarlo. Como muestra de lo anterior, el Ministerio de Agricultura y desarrollo en su documento, el agro colombiano frente al TLC con los estados unidos⁹, enfatiza que el gobierno le concede particular importancia y prioridad al TLC con Estados Unidos. Por un lado, las cinco naciones que conforman el Mercado Común Centro Americano y la República Dominicana ya culminaron y suscribieron sus respectivas negociaciones. De otra parte, Chile y México pertenecen al grupo de países que también cuentan con su TLC. Y se estima que otras treinta naciones del mundo se encuentran en ese camino, aparte de los países vecinos como Ecuador y Perú, que las iniciaron simultáneamente y en la misma mesa con Colombia.

⁷ COLOMBIA. CENTROS REGIONALES DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. Notas económicas regionales: región centro oriente. 2004. p. 2. Disponible también en versión PDF en: http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/rco_2.pdf.

⁸ Ibid.

⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. El agro colombiano frente al TLC con los Estados Unidos. Bogotá D. C., 2004. p.17. Disponible también en versión PDF en: <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/El%20Agro%20Colombiano%20Frente%20al%20TLC.pdf>.

En este orden de ideas, los nuevos mercados y la rivalidad empresarial son el reto para ser más competitivos con productos de calidad, así mismo, el sector debe conocer sus fortalezas y debilidades para enfrentar con solidez las nuevas propuestas realizadas por este Tratado; por esta razón, este proyecto está dirigido a responder la pregunta ¿qué efecto puede ocasionar el tratado de Libre Comercio al sector avícola en Santander?

2. ANTECEDENTES

Para establecer un punto de partida en el tema, es necesario contextualizar los elementos que lo conforman, existen diversos actores que han aportado estudios, caracterizaciones y proyecciones al respecto; es el caso del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, quien ha realizado por medio de sus integrantes investigaciones sobre el posicionamiento de la agricultura colombiana frente al TLC con los Estados Unidos; así mismo existen estudios realizados por agentes externos, tal es el caso de la caracterización de la Cadena del Maíz al pollo, con datos relevantes al sector avícola, realizado por la revista Dinero en colaboración con Bancolombia; de igual forma entidades regionales como la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el apoyo de la Gobernación de Santander presentan documentos de soporte al desarrollo empresarial, en el cual se resalta la Iniciativa de Competitividad de Santander, donde se destaca la posición del departamento a nivel nacional.

2.1 LA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA COLOMBIANA EN EL TLC CON LOS ESTADOS UNIDOS

El Ministro de Agricultura, Andrés Felipe Arias Leiva, en una presentación realizada en el mes de marzo de 2007¹⁰, presenta las ganancias de la negociación de acceso a Estados Unidos, resaltando que en el tema de acceso a mercados Colombia hoy aprovecha un mínimo de las sub-partidas con la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA, por sus siglas en inglés) por la incertidumbre de su constante renegociación; las sub-partidas totales con ATPDEA son 6,300, de las cuales 15 representan el 95.4% de las exportaciones bajo ATPDEA y el 53.7% de las exportaciones agrícolas colombianas a E.U. Asegura que con la firma del TLC y su consolidación, se promoverán inversiones que permitirán su aprovechamiento en sectores como el forestal y de biocombustibles, entre otros.

En el año 2005 se generaron US\$ 756,962,420 para Colombia bajo el ATPDEA de los cuales US\$ 596,610,832 se generaron en las flores seguido de otros productos con US\$ 77,322,569; es importante observar que la diferencia existente entre este último y las flores es de US\$ 519,288,263 que equivalen al 671.59% adicional. Como se observa en la Tabla 1 el empleo agrícola directo por consolidación del ATPDEA en el 2005 es 490,915 empleos, un poco más de la mitad (257,283 empleos) corresponden a productos como hortalizas, frutas y especies en primer lugar y flores en segundo lugar con 98,846 empleos¹¹.

¹⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana. 2007. Disponible también en versión PPS en: <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/tlc_2007.pps>.

¹¹ *Ibíd.*

Tabla 1. Consolidación de las preferencias arancelarias del ATPDEA para Colombia año 2005

Producto	Balance para Colombia (US\$) 2005	Empleo Agrícola Directo 2005
Consolidación ATPDEA	756,962,420	490,915
Flores	596,610,832	98,846
Cigarrillos	24,386,571	18,513
Hortalizas, Frutas y Especies	28,967,443	257,283
Confitería y Chocolatería	29,675,005	54,557
Otros Productos	77,322,569	*61,716

Fuente: Cálculos Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), con base en cifras de Exportaciones de la DIAN, Asocoflores, Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (USITC). Empleo: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Dirección de Política Sectorial - Grupo de Sistemas de Información.

* Cifras DANE-Encuesta Anual Manufacturera 2004: para preparaciones de frutas, hortalizas y productos de la molinería.

Siguiendo con la presentación realizada por el Ministro de Agricultura, Andrés Felipe Arias Leiva¹², y pasando a la exposición de los resultados de la negociación en los sectores sensibles el economista señala que el arroz y trozos de pollo fueron los sectores más sensibles en esta negociación y por ello, los que quedaron con la mayor protección en el Tratado; no obstante el sector avícola tendrá una revisión al noveno año para evaluar la inserción de este sector a la competencia de Estados Unidos.

En la cartilla realizada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, TLC Principales Logros¹³; se aprecia con respecto a la Tabla 2 que para los cuartos traseros de pollo frescos se negoció a partir la desgravación de un arancel base de 164.4%, llevada a cabo en 18 años con 5 años de gracia. Para los cuartos traseros de pollo sazonados, producto de mayor valor económico; se negoció un plazo de desgravación de 18 años, con 10 años de gracia, en los que no se reduce el arancel; para este producto el arancel base es el consolidado en la Organización Mundial del Comercio (OMC), es decir, 70%.

Colombia ofreció un contingente de importación para cuartos traseros frescos o sazonados de hasta 27,040 toneladas, con una tasa de crecimiento del 4%. Un aspecto muy importante a resaltar es que se logró que la administración de esta cuota de importación tenga un sistema de administración usando una figura que emplea E.U. con Europa (Export Trading Company)¹⁴; la cual

¹² Ibid.

¹³ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Principales Logros. 2006. p. 18. Disponible también en versión PDF en: <<http://tlcserver.tlc.gov.co/eContent/Documents/tlcsept2005/Cartillas/TLC.pdf>>.

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. TLC Principales Sectores Beneficiados. 2006. p.8. Disponible también en versión PDF en: <http://web.camara.org.co/cms/documentstorage/com.tms.cms.document.Document_d50eafc0-c0a8fa20-1957a340-961b4731/conversatorio%20tlc.pdf>.

se basa en un mecanismo de subasta, que permite que los colombianos participen de las rentas que genere el contingente sin aranceles. Adicionalmente, se logró una salvaguardia de cantidad aplicable durante el periodo de desgravación, con un disparador de 130%.

Tabla 2. Resultados de la negociación agrícola en los sectores sensibles para Colombia

Producto	Arancel Base	Plazo (Años)	Contingente (Ton) (% del consumo aparente 2006)	Crecimiento Contingente	Salva-guardia	Beneficios adicionales
Arroz	80%	19	79,000 (6%)	4,5%	Disparador 120%	ETC + 6 años de gracia
Cuartos traseros	164.4%	18	27,040 (3%)	4%	Disparador 130%	ETC + 5 años de gracia
Cuartos traseros sazonados	70%	18		4%	Disparador 130%	ETC + 10 años de gracia

Fuente: Presentación MADR La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana 2007.

* El valor estimado de la transferencia de las subastas a productores nacionales de la ETC asciende a US\$ 4.4 millones para arroz, y entre US\$ 5 y US\$ 12 millones para trozos de pollo. (ETC: Export Trading Company)¹⁵

Finalmente el Ministro¹⁶ expresa que la negociación asegura una protección adecuada para que la avicultura compita con el producto importado, y no existe una amenaza apocalíptica para la industria colombiana. De igual forma analiza la Tabla 3, precisando que la negociación provee una protección real de 106%; dada por un Arancel del 70% negociado para trozos sazonados, Gastos de internación y de transporte, IVA del 16% a los trozos sazonados y Reducción de costos del 12% debido a la desgravación de materias primas; superior a la requerida en el largo plazo por el sector.

Es importante anotar que en la Tabla 3 el resultado del DNP y MADR, difiere del resultado obtenido por FENAVI; en el primero se muestra un Superávit (-5.1%) mientras que el segundo se presenta un Déficit (36.3%), debido principalmente a la Tasa de Protección Nominal (TNP) requerida según ejercicios de largo plazo obtenida por FENAVI. Cabe señalar que la industria avícola mejorará su competitividad gracias a las importaciones de maíz a cero arancel¹⁷.

¹⁵ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (ANIF). Resultados de la negociación del TLC para el sector agropecuario. 2006. Disponible también en versión PPS en: < www.ccc.org.co/Documents/2006/Marzo/Anif/Andres_Espinosa.pps>.

¹⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana, Óp. Cit.

¹⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Principales Logros, Óp. Cit.

Tabla 3. Tasa de protección nominal (TPN) requerida Vs. Protección real en cuartos traseros

Variables	DNP - MADR	FENAVI
Arancel (70%)	70.0%	70.0%
Gastos de internación y fletes	8.9%	8.9%
IVA (16%)	27.2%	12.8%
<i>Subtotal</i>	<i>106.1%</i>	<i>91.7%</i>
Efecto cambiario		0.0%
Ajuste por reducción de costos		5.1%
<i>Protección total a la que el sector puede acceder</i>	<i>106.1%</i>	<i>96,8%</i>
TNP requerida según ejercicios de largo plazo	101.0%	133.1%
Requerimiento adicional (o superávit) de protección	(Superávit)-5.1%	(Déficit)36.3%

Fuente: Presentación MADR La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana 2007.

2.2 CADENA AVÍCOLA COLOMBIANA: LOS ESLABONES DE LA CADENA DEL MAÍZ AL POLLO

Según la revista Dinero en su edición especial del mes de mayo del 2007¹⁸ el sector avícola creció un 9.57% en el 2006, la tasa más alta en la última década. Sin embargo, la coyuntura del sector atraviesa varios desafíos. El primero, el incremento en los precios internacionales de una de sus principales materias primas, el maíz amarillo, como resultado de su utilización en la producción de etanol.

El segundo es buscar mayores eficiencias en la producción y comercialización que permitan alcanzar economías de escala, pasando incluso por reubicar plantas y granjas para estar más cerca de mercados o de los centros de insumos. La integración vertical (hacia delante o hacia atrás) es una de las opciones. Muy pocas (Avidesa Mac Pollo e Incubadora Santander, entre otras) tienen integrados varios eslabones de la cadena o llegan a ser proveedores de otras en el sector. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas avícolas en el país son de carácter familiar, circunstancia que dificulta los procesos de adquisiciones o fusiones. Surgen, entonces, otros escenarios (alianzas estratégicas, uniones temporales, o incluso, joint ventures) para ganar esa productividad y mantener su estructura.

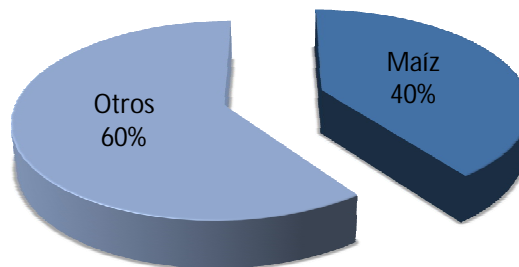
Otro gran desafío es el comercio internacional. Por un lado, la amenaza del TLC con Estados Unidos y la llegada de los cuartos traseros que no tienen mercado en ese país. Por otro, la oportunidad que existe de incursionar en otros países con productos de mayor valor agregado, una vez se superen las barreras sanitarias.

2.2.1 Insumos. El negocio para los cultivadores de maíz amarillo está más seguro ahora. Los agricultores en Estados Unidos, el mayor productor de maíz del mundo, usan parte de su cosecha para producir etanol, con lo que aumento la demanda y se redujo la oferta para alimentos

¹⁸ REVISTA DINERO. Edición Especial 2007: 5000 empresas. Edición N°. 278. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2007. p. 186.

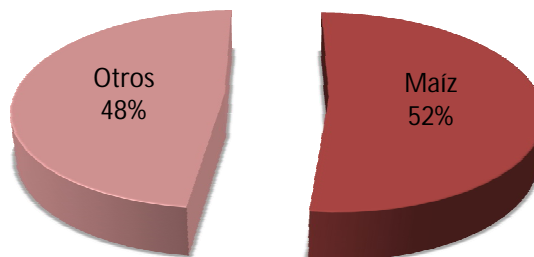
balanceados¹⁹. Del total de cultivos de ciclo corto en Colombia el área de maíz cosechada tiene una participación del 60%; que equivale a más de la mitad del área total, como se observa en el gráfico 1 y una participación del 52% en el total del área cosechada en cultivos de cereales en Colombia, gráfico 2. Estos datos sugieren que el maíz amarillo es uno de los cultivos de mayor extensión e importancia en el país.

Gráfico 1. Participación del área de maíz cosechada en cultivos de ciclo corto en Colombia año 2006



Fuente: Dinero

Gráfico 2. Participación del área de maíz cosechada en cultivos de cereales en Colombia año 2006



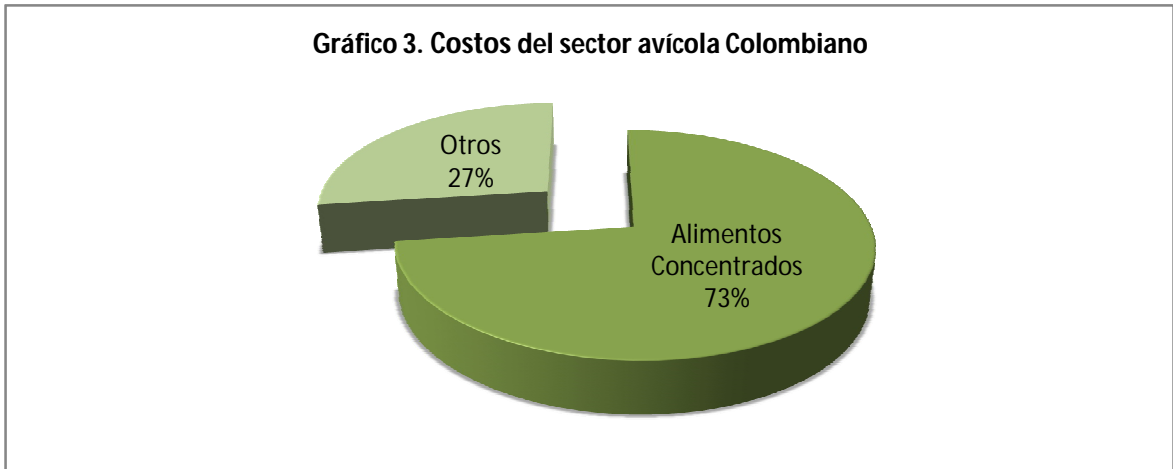
Fuente: Dinero

2.2.2 Alimentos concentrados. A diferencia de otros en la región, en el país es muy poca la integración vertical con este eslabón. En Colombia las diez empresas más grandes representan cerca del 30% del mercado²⁰. En el gráfico 3 se presenta un factor decisivo para el sector avícola debido a que el 73% de sus costos se ven representados en los alimentos concentrados; lo que

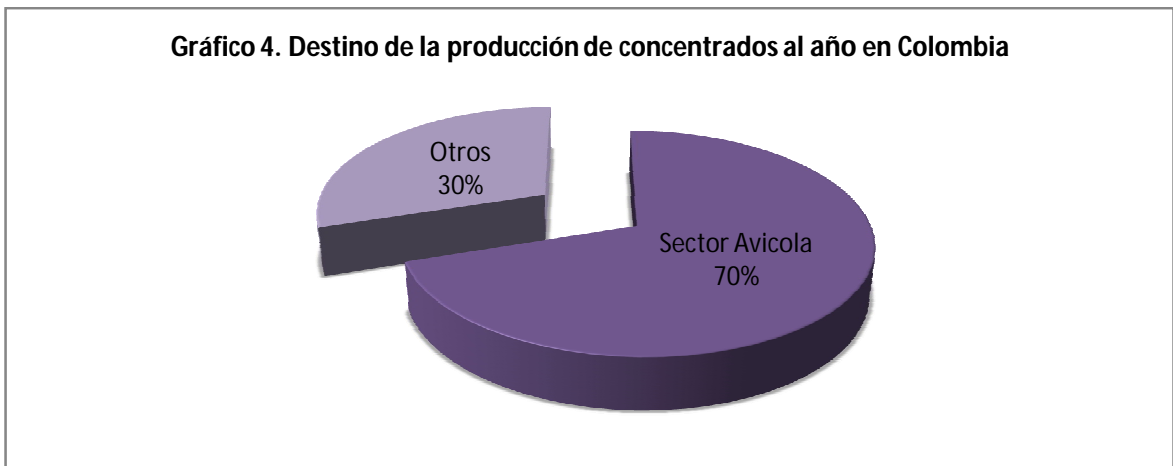
¹⁹ Ibid., p. 187.

²⁰ Ibid., p. 187.

indica que es un punto en el que se tiene que trabajar con mayor fuerza; paralelamente el gráfico 4 plasma que el 70% de la producción anual de concentrados tiene como destino final el sector avícola.



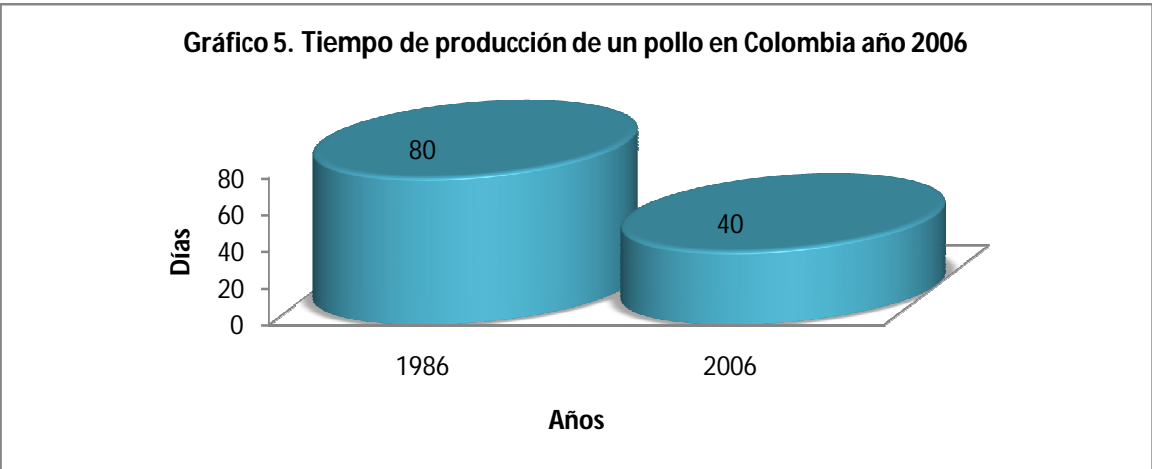
Fuente: Dinero



Fuente: Dinero

2.2.3 Genética. Es el mecanismo para buscar mejores índices de conversión (menos alimento o tiempo por cada kilo de carne o unidades de huevo que se producen) y depende de casas internacionales que venden sus líneas genéticas²¹. En los últimos 10 años se ha presentado una disminución del 50% en el tiempo de producción en días de un pollo, como se aprecia en el gráfico 5, en el año 86 se necesitaban 80 días para producir un pollo en comparación con los apenas 40 días (poco más de un mes) que se necesitan a 2006.

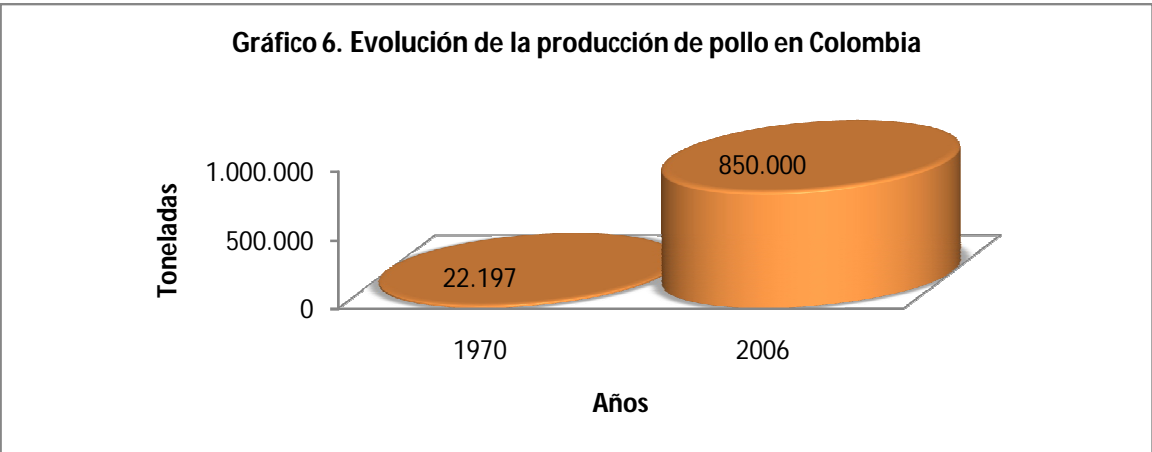
²¹ *Ibid.*, p. 187.



Fuente: Dinero

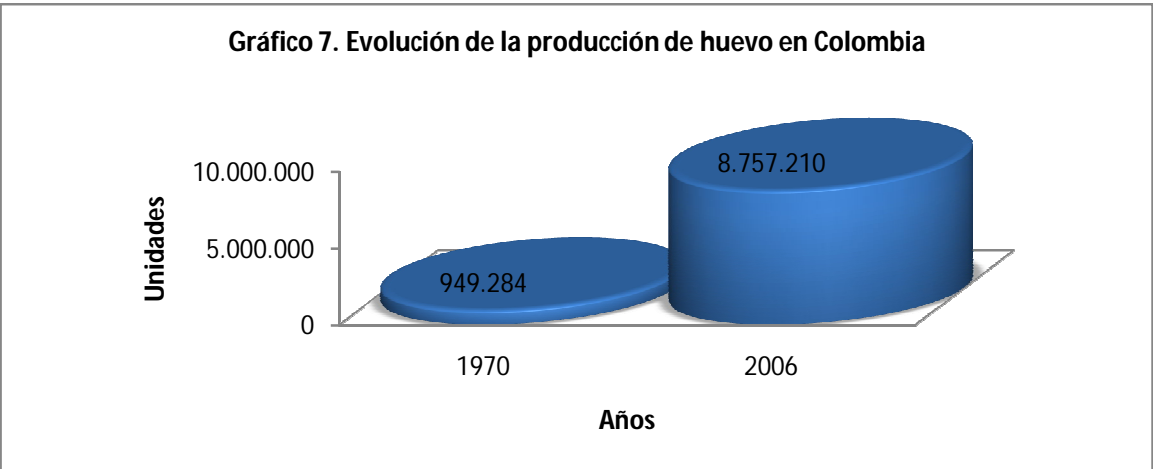
2.2.4 Producción. La transformación tecnológica es una de las variables más importantes para disminuir desperdicios y sistematizar procesos. La inflación al consumidor, el incremento de los costos y el aumento de la producción explican que los empresarios operen bajo un esquema de volumen, donde las economías de escala cobran relevancia²².

Al prestar atención a la producción de pollo en los últimos 30 años se percibe un aumento de 827,803 toneladas en el gráfico 6; pasando de 22,197 toneladas de carne en 1970 a 850,000 toneladas en el 2006, un crecimiento bastante significativo para el desarrollo del sector; en el gráfico 7 el aumento en la producción de huevo es de aproximadamente 8 millones de unidades, un crecimiento excepcional; en 1970 tan solo se producían 949,284 huevos y a 2006 la producción alcanzó los 8,757,210 huevos.



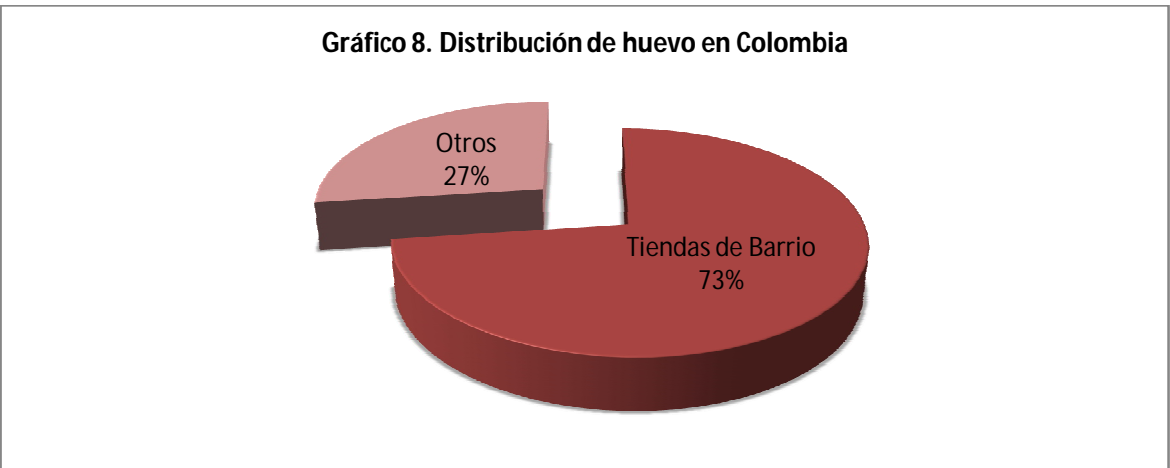
Fuente: Dinero

²² *Ibíd.*, p. 187.



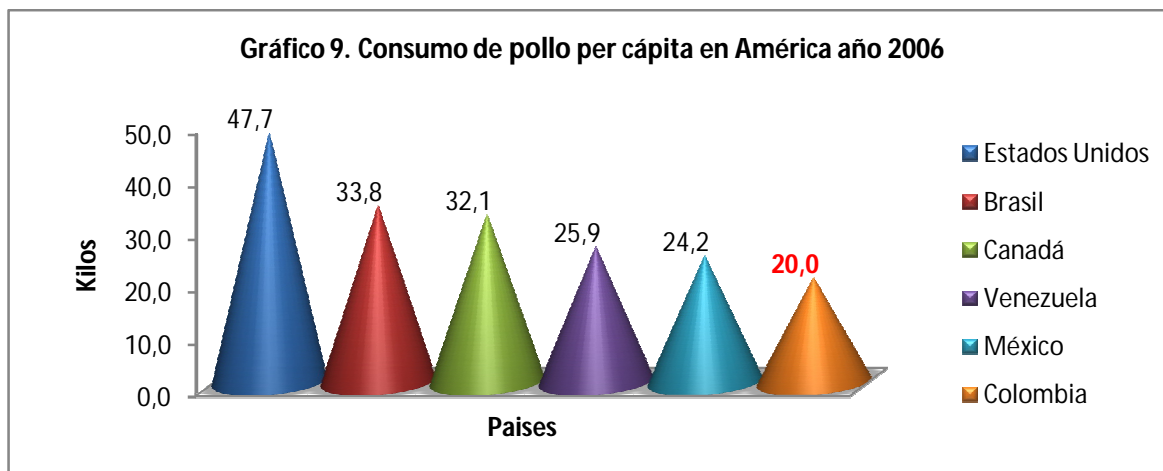
Fuente: Dinero

2.2.5 Distribución. Uno de los retos es la consolidación de carga (incluso con otros sectores) para lograr economías de escala en optimización de rutas y control en tiempo real de los pedidos. La consolidación puede permitir ganar mayor poder de negociación frente a la expansión de las grandes superficies y aprovechar este crecimiento para llegar a nuevos mercados, como ciudades intermedias o poblaciones de menores recursos²³. En la distribución de huevo en particular, el 73% de la producción se distribuye en tiendas de barrio, como lo muestra el gráfico 8. Vale la pena comentar que en consumo de pollo per cápita; Colombia se encuentra en el sexto lugar con 20 kilos, por debajo de México, Venezuela, Canadá, Brasil y Estados Unidos que ocupa el primer lugar con 47.7 Kilos, gráfico 9.



Fuente: Dinero

²³ *Ibíd.*, p. 187.



Fuente: FENAVI

2.3 SANTANDER COMPETITIVO

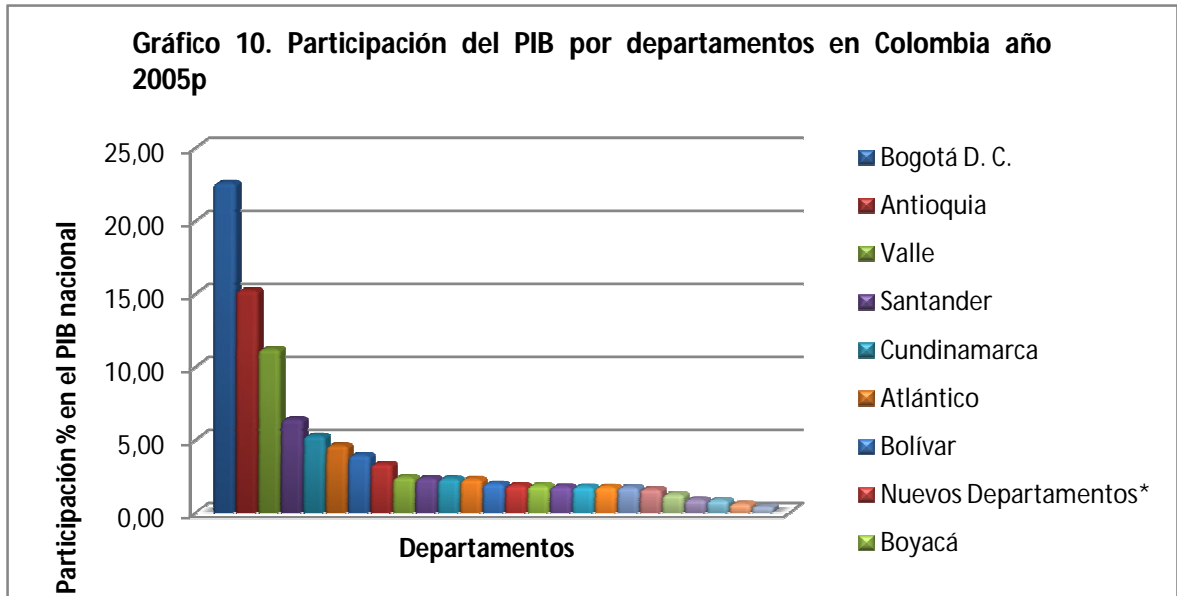
Como se presenta en la Iniciativa de Competitividad de Santander²⁴, la competitividad es importante tanto para empresas como para territorios; porque las regiones competitivas logran un crecimiento sostenible y duradero, más y mejores oportunidades de trabajo, identidad y cohesión social, una imagen positiva y porque la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la del territorio en donde se localizan. La diferenciación regional de los territorios se obtiene por las diferencias, no por las similitudes; al crear y mantener ventajas competitivas se logra fijar la población y atraer residentes cualificados, internacionalizar las empresas locales, atraer visitantes, turistas e inversionistas y radicar nuevas empresas con futuro.

Todos estos aspectos muestran la importancia de este tema dentro del marco del TLC y el impacto que pueda generar en un sector tan importante a nivel regional como lo es el avícola para Santander; como se mencionaba anteriormente las empresas competitivas por lo general se encuentran ubicadas en regiones igualmente competitivas pues esto genera un ambiente adecuado para el negocio, esto es importante pues si el sector quiere enfrentar positivamente el Tratado requiere de empresas que estén dispuestas a asumir el reto y de una región que favorezca su fortalecimiento.

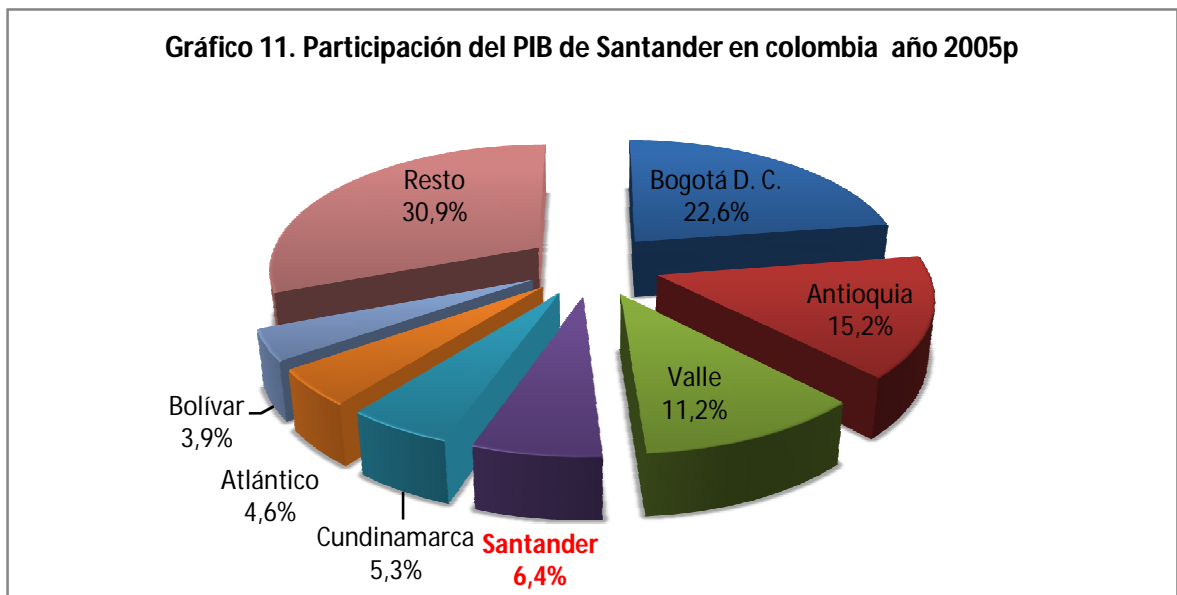
Como se visualiza en el gráfico 10 y 11; con respecto a la participación de los bienes y servicios producidos en Colombia de Santander, el departamento es la cuarta economía en participación con 6.4%, después de Bogotá y Cundinamarca en el primer lugar con una participación de 27.9%, Antioquia en el segundo con 15.2% y Valle del cauca en el tercero con 11.2%, (aproximadamente el doble de la participación de Santander) este es un buen lugar en participación si se cuenta que Colombia está dividida en 32 departamentos representados en la gráfica; hay que aclarar que a pesar de ser una posición representativa, el departamento está lejos de sus superior; esto puede

²⁴ GOBERNACIÓN DE SANTANDER Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Iniciativa de competitividad de Santander. 2007. P. 5. Disponible también en versión PDF en: < http://www.camaradirecta.com/archivos/iniciativa_competitividad.pdf>.

deberse a que, en este indicador se desconoce la diferencia de población existente en cada departamento.

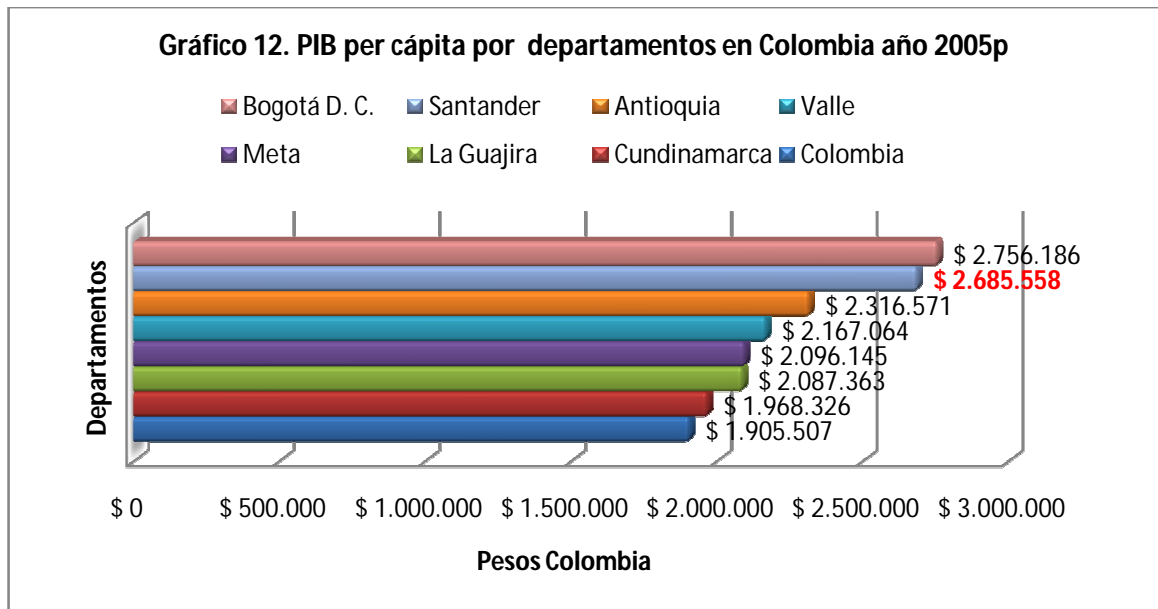


Fuente: DANE, Cuentas Regionales. Participación porcentual del Producto Interno Bruto Departamental a precios constantes de 1994.
 Nota: Los Precios Constantes son los precios en valor real es decir corregidos al alza de los precios con relación a un dato de base o una referencia. El Valor Real tiene en cuenta las variaciones debidas a la Inflación que es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. La Inflación se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.
 p: provisional
 * Nuevos departamentos: Amazonas, Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Putumayo, San Andrés, Vaupés y Vichada.



Fuente: DANE, Cuentas Regionales. Participación porcentual del Producto Interno Bruto Departamental a precios constantes de 1994.
 p: provisional

El dato de la población existente es valioso; por lo anterior, en el gráfico 12, se muestra la distribución de la producción de bienes y servicios por persona que habita en cada departamento; al incluirlo se aprecia que la riqueza generada por habitante en el departamento de Santander es de aproximadamente \$ 2,685,558 en el año 2005, por encima de Antioquia y Valle del Cauca que descienden al tercer y cuarto lugar respectivamente y muy cerca de Bogotá que se encuentra en el primer lugar con \$ 2,756,186 en el mismo año. Precisamente Santander se localiza arriba del promedio nacional que asume un valor de \$ 1,905,507 en el año en mención.

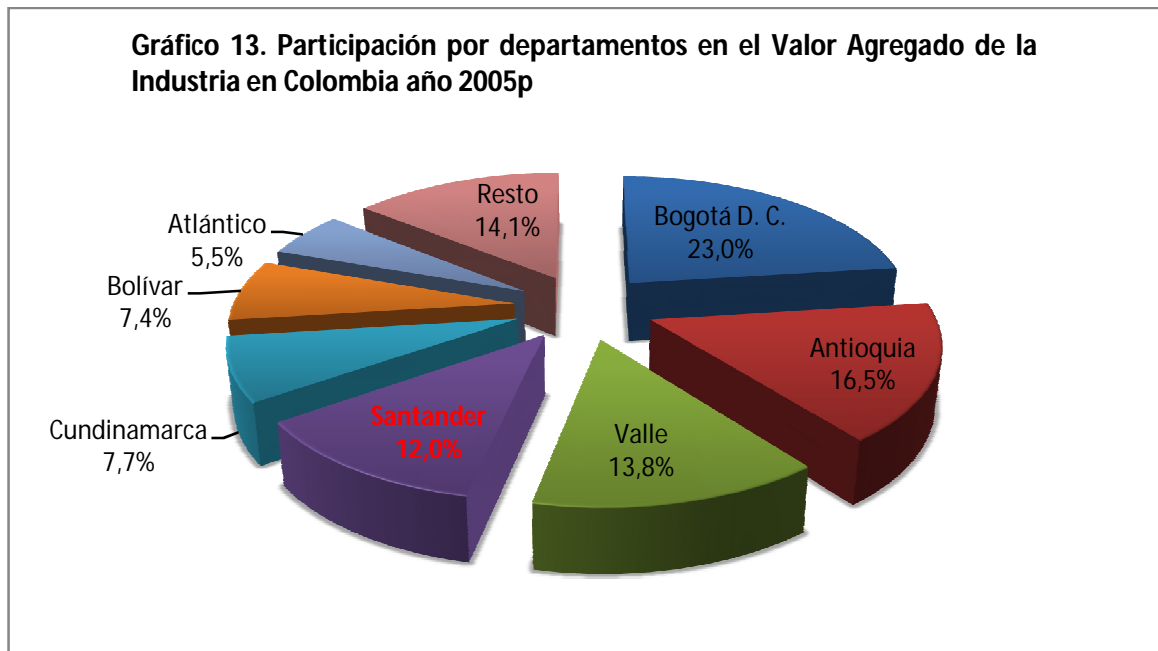


Fuente: DANE, Cuentas Regionales. Producto Interno Bruto Departamental por habitante a precios constantes de 1994.
 DANE, Cuentas Nacionales. Colombia, Producto Interno Bruto -PIB- por habitante a precios constantes de 1994.
 p: provisional

Según la Doctora Martha Elena Pinto de Hart, Directora Ejecutiva de la Comisión Regional de Competitividad²⁵, Santander ha sido noticia por varios hechos positivos; luego hay que analizar las causas para sistematizar la información y así aprender de ella. Existen indicadores que vale la pena citar; por ejemplo el último dato del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) para departamentos muestra que el crecimiento del PIB entre 2004 y 2005 en Santander fue del 9.5%, en Cundinamarca de 6.3% y en Bogotá de 5.5%, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en el primer trimestre de 2007 informó que el PIB industrial de Santander creció el doble que el promedio del país (país: 7.5%), PROEXPORT asegura que Santander está jalonando exportaciones no tradicionales, Vanguardia Liberal registro el informe de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT) según el cual Santander lidera el crecimiento en Telecomunicaciones y las últimas estadísticas nacionales muestran a Bucaramanga con el menor índice de pobreza en el país, única ciudad con desempleo de un dígito (9.3%).

²⁵ SANTANDER. COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Iniciativa competitividad de Santander: rendición pública de cuentas. 2007. Disponible también en versión PPT en: <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=118&id_seccion=8>.

Estos datos nos indican que el departamento vive uno de sus mejores momentos, debido al constante crecimiento que se viene presentado; como ilustración en el gráfico 13, Santander ocupa el cuarto puesto en el ranking nacional en la participación de valor agregado (expresado como la diferencia entre la producción bruta y el consumo intermedio²⁶) en la industria del país con un 12%, mismo puesto que ocupa en la participación de los bienes y servicios producidos en Colombia mencionado anteriormente.



Fuente: FUENTE: DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2005
p: provisional

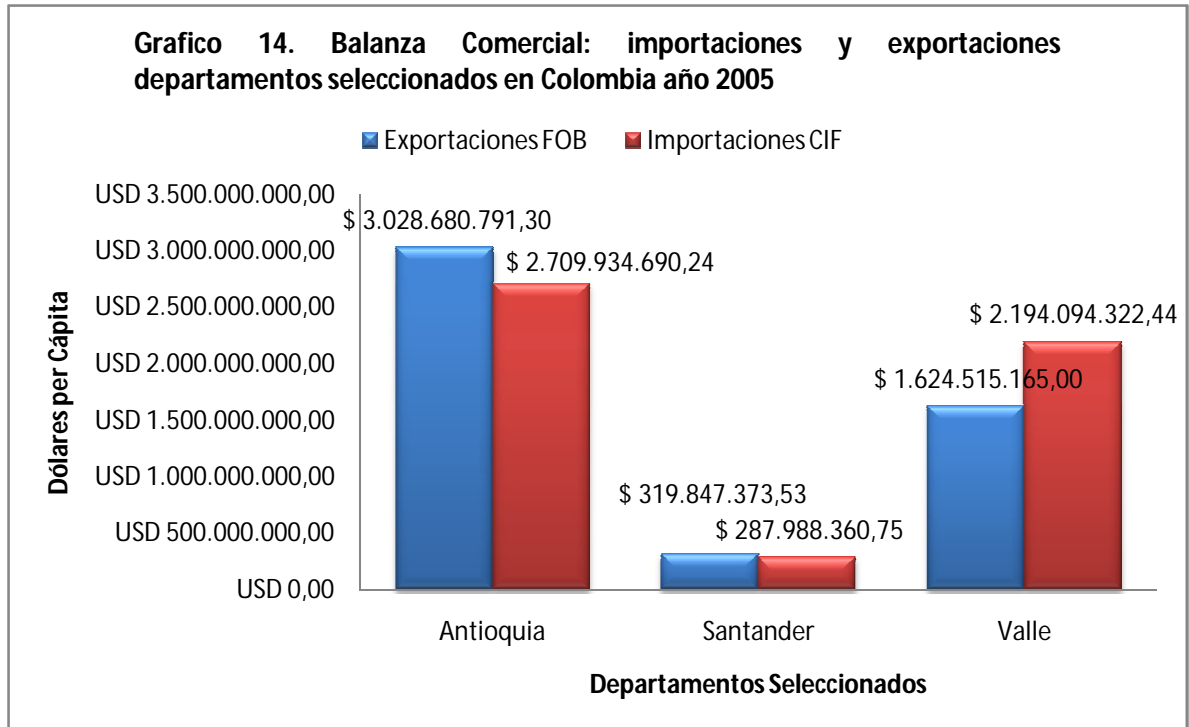
No obstante, el comercio de Santander es mínimo (alrededor de los US\$ 300 millones) con respecto a los demás departamentos, como ejemplo Antioquia (alrededor de US\$ 3,000 millones) y Valle del Cauca (alrededor de US\$ 2,000 millones) como se ve en el gráfico 14; es de resaltar que la balanza comercial de Valle es negativa pese a su valor. En el gráfico 15, se adiciona el dato de la población que como se ya se señaló, cambia el panorama; aunque para este caso y a pesar de su inclusión, el comercio del departamento continua siendo reducido. Como asegura la Doctora Martha Elena²⁷, si no se exporta, tampoco se puede importar lo que se necesita para el consumo y para ser más competitivos (tecnología, maquinaria, etc.).

Por esto puede decirse que, es necesario seguir consolidando las fortalezas que posee el departamento en materia de competitividad y buscar mecanismos que mitiguen el impacto de las

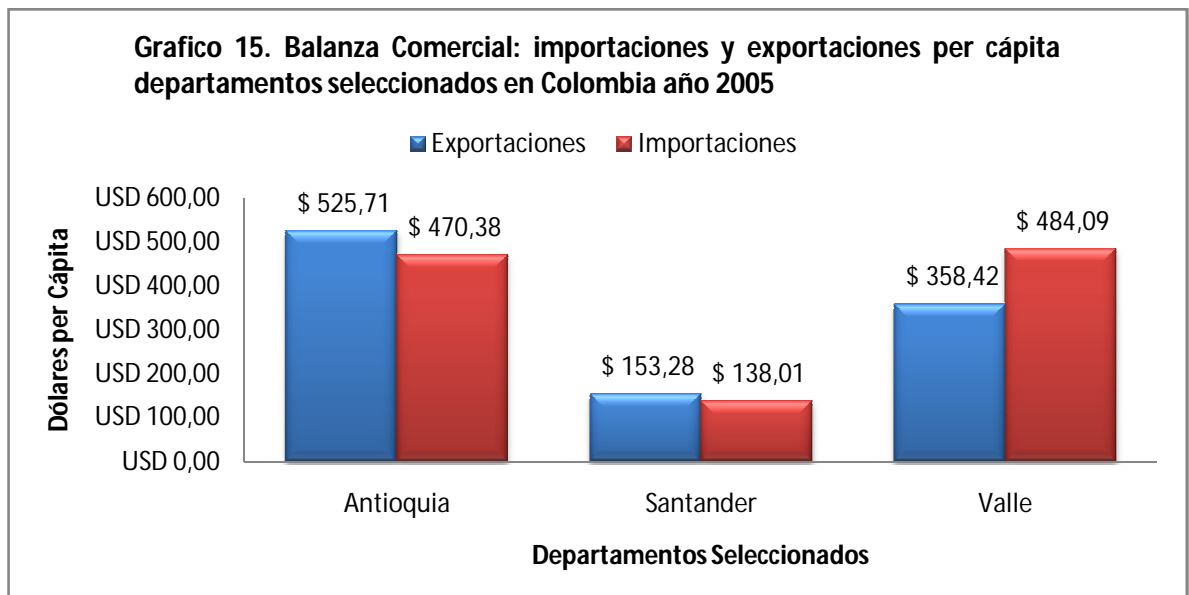
²⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe de actualidad económica: encuesta anual manufacturera Santander 2005. Numero 58. Bucaramanga, 2007. Disponible también en versión PDF en: <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2007/eam2005.pdf>.

²⁷ SANTANDER. COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD, Óp. Cit.

debilidades; generando un ambiente de progreso para la región y en consecuencia para las industrias que dentro de ella se desarrollan.



Fuente: Centro de Estrategia y Competitividad (CEC) con base en Sistema Estadístico de Comercio Exterior (SIEX) – DIAN, Banco de la República.



Fuente: Centro de Estrategia y Competitividad (CEC) con base en Sistema Estadístico de Comercio Exterior (SIEX) – DIAN, Banco de la República.

2.4 EMPRESARIOS SANTANDEREANOS FRENTE AL TLC CON ESTADOS UNIDOS

Como lo sugiere la encuesta realizada en el año 2004 por la Cámara de Comercio de Bucaramanga a las Pymes del sector industrial en el Área Metropolitana de Bucaramanga²⁸, lugar de concentración de las principales empresas del departamento; el TLC se presenta como la estrategia comercial más importante que posee el país ante los nuevos cambios en el orden del comercio mundial; muestra de lo anterior, el 56.9% de los empresarios señaló que el TLC es favorable para el país, de estos mismos el 39.4% determinó que uno de los principales aspectos positivos del acuerdo sería un aumento en la competitividad de las empresas y un 33.3% indicó que sería un incremento en las exportaciones.

Por otra parte un 64% de los empresarios expuso que uno de los principales aspectos negativos sería la competencia desigual ante la magnitud y experiencia de las empresas norteamericanas y un 20% planteó que sería el cierre de empresas al no poder aumentar la competitividad de modo que pudiesen lidiar con las compañías extranjeras. Es interesante apreciar que si bien el 51.7% de los empresarios considera que sus intereses están representados en la negociación, el 70% de estos manifiestan que la información sobre el proceso ha sido poca.

En la misma encuesta²⁹ se menciona que la mayoría de las empresas están muy preocupadas por anticiparse o ser proactivas al cambio que se avecina; pues el 59% de los empresarios afirmó que durante el último año (Junio 2003 a Junio de 2004) su empresa había tomado medidas para enfrentar el TLC. Se destaca que el 45.5% de las empresas tomó medidas para mejorar la calidad de sus productos, el 21.2% le apuntó a la comercialización, el 15.2% invirtió en activos, el 9.1% efectuó cambios en la estructura organizacional y un 6.1% realizó alianzas estratégicas. Además el 32% de las empresas expresó que en lo que restaba del año realizarían alianzas estratégicas, el 28% mejoraría la calidad de sus productos, el 24% respaldaría la comercialización y el 4% invertiría en activos.

Se tiene, en consecuencia, que el 48.3% de los encuestados considera que con la aprobación del TLC la situación económica de su empresa mejorara; esto relacionado con la proyección que tienen las empresas por exportar hacia los Estados Unidos, lo que se aprecia claramente al comparar el porcentaje de empresas que han exportado anteriormente a Estados Unidos sin la aprobación del TLC que solo alcanza un 20.7%, frente al 55.3% que proyecta exportar a ese país con la aprobación del Tratado.

²⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe de actualidad económica: empresarios frente al TLC. Numero 36. Bucaramanga, 2004. Disponible también en versión PDF en: <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2004/tlcsan.pdf>.

²⁹ *Ibíd.*

Para finalizar, la investigación³⁰ concluye que en el tema de propiedad intelectual falta mucho trabajo por realizar y se requieren grandes esfuerzos para normalizar la situación; principalmente en el aspecto de marcas, debido a que solamente el 46% de los empresarios certificaron tener registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio en Colombia, y ninguna de estas compañías posee marca registrada en los Estados Unidos.

³⁰ *Ibíd.*

3. JUSTIFICACIÓN

Colombia es un país con grandes oportunidades, y es elemental que no solo se cuente con ellas sino que las compañías estén preparadas para aprovecharlas. En la proyección de todas las empresas, se debe tener en cuenta la posición política del país; por esta razón el TLC es una circunstancia que se debe tomar en cuenta en el momento de realizar la planeación estratégica de las mismas.

Por supuesto que las empresas forman parte de los sectores, y es claro que uno de los más pujantes de Santander es la avicultura, que ha desarrollado una gran capacidad de crecimiento; el valor de la producción avícola en Colombia supera los US\$ 2,000 millones, con ventas que han presentado en los últimos años un crecimiento promedio de 5.98% anual; desde luego, se caracteriza por ser un sector competitivo con buenos desarrollos tecnológicos y fitosanitarios³¹. Lo que nos lleva a decir que es elemental protegerlo como parte del desarrollo del país y bienestar de los ciudadanos que de él se benefician; dándoles estabilidad laboral, crecimiento personal y profesional; registrado esto, se hace válido darle un vistazo a la situación actual y descubrir cómo se encuentra el sector con respecto al TLC, mostrar los efectos y causas de su entrada en vigencia, no solo en la parte comercial y productiva sino también en el área social; puesto que a pesar de los buenos resultados financieros, el TLC amenaza el futuro de este sector, por consiguiente, debe buscar estrategias para sobrevivir al entorno.

Entre tanto, dentro el documento Conpes, Política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena avícola³²; se estima que más de 240 mil personas, en 300 municipios, derivan su sustento de esta extensa cadena conformada por la incubación, la producción de pollo y huevo, la agricultura del maíz, la soya, el sorgo y la yuca, el sector de los alimentos balanceados, la industria farmacéutica veterinaria, la fabricación de equipos e implementos, las redes de frío, las salsamentarias y los restaurantes, y el transporte de productos avícolas, incluido el de pollito y pollita de un día.

En el mismo documento³³ se expresa que la avicultura ocupa el segundo lugar entre las principales actividades de la economía agropecuaria nacional, después de la ganadería (carne y leche) y por encima de la caficultura. Así, la participación promedio dentro del PIB agropecuario entre 2000 y 2006 del sector avicultura fue de 11%, mientras su participación dentro del sector pecuario alcanzó el 28%.

³¹ REVISTA DINERO. Edición Especial 2006: Las 5.000 empresas, Óp. Cit.

³² COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL Y DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes: política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena avícola. Bogotá D. C., 2007. p. 5. Disponible también en versión PDF en: <http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Subdireccion_Conpes/3468.pdf>.

³³ *Ibíd.*, p. 4.

Para un sector tan dinámico y con mucho por desarrollar, tanto en innovación tecnológica como económica; es muy importante prepararse para los nuevos retos de los mercados que se avecinan, por lo que se busca mostrar el posicionamiento del sector santandereano, sus fortalezas y debilidades frente al Tratado.

En relación con lo anterior, los diferentes ministerios (Agricultura y Desarrollo Rural; Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; Comercio, Industria y Turismo; Hacienda y Crédito Público; Protección Social) sometieron a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social³⁴ los lineamientos de política que permitirán mejorar las condiciones de sanidad e inocuidad de la cadena avícola; con el fin de proteger la salud y vida de las personas y los animales, preservar la Calidad del ambiente, aumentar la competitividad y fortalecer la capacidad para obtener la admisibilidad de sus productos en los mercados internacionales.

Como lo afirma Jorge Enrique Bedoya, presidente del gremio de avicultores, FENAVI; Colombia cuenta con grandes ventajas comparativas avanzando en temas de seguridad, estándares de productividad en granja, conocimiento de las redes de distribución y empaques.

En conclusión es necesario para el sector y para el departamento, puesto que en Santander el sector avícola es uno de los más fuertes de su economía y así mismos a nivel nacional; no solo generar una posición frente a la firma del Tratado, sino a su vez, trabajar en investigaciones profundas donde se desarrollen planes estratégicos de acción que permitan afrontar exitosamente esta apertura económica, parte de esto se pretende realizar en esta investigación.

³⁴ *Ibíd.*, p. 3.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las consecuencias que generaría para el sector avícola en el departamento de Santander la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, con el fin de plantear estrategias que desarrollen planes de acción para el mejoramiento del sector avícola.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas del sector avícola en el departamento de Santander frente al Tratado de Libre comercio con Estado Unidos.
- ✓ Recopilar información que permita analizar y evaluar el sector avícola en el departamento de Santander en condiciones actuales de comercio exterior.
- ✓ Realizar un comparativo entre las empresas más representativas del sector avícola en el departamento de Santander.
- ✓ Analizar el sector avícola en el departamento de Santander en relación con el Tratado de Libre Comercio con Estado Unidos.
- ✓ Plantear estrategias para evitar las amenazas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y usar las fortalezas que el sector avícola en el departamento de Santander presente frente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

5. MARCO TEÓRICO

Esta sección se encuentra dividida en tres aspectos principales del tema; primero, se presentarán conceptos que ayudarán a entender el significado de un tratado, sus componentes y el tipo de tratado al que pertenece el TLC de Colombia con los Estados Unidos; en segundo lugar, se describe el sector avícola, sus comienzos, elementos, principales productos y demás aspectos de relevancia; complementando con, una pequeña reseña del departamento de Santander, principales actividades y datos geográficos.

5.1 TRATADO DE LIBRE COMERCIO

5.1.1 Acuerdo Comercial. El glosario del TLC del Diario Portafolio³⁵ define acuerdo comercial como un convenio, tratado o cualquier otro acto vinculante por el cual dos o más naciones se comprometen a acatar condiciones específicas en su intercambio comercial, lo cual incluye de ordinario concesiones mutuamente benéficas. Existen dos tipos de acuerdos comerciales³⁶: La cooperación internacional y la integración internacional; el primero es un sistema mediante el cual se asocian varios estados con el fin de alcanzar determinados objetivos comunes que responden a sus intereses solidarios, sin que la acción emprendida, ni las medidas adoptadas para alcanzarlos, afecten esencialmente a sus jurisdicciones o a sus prerrogativas de estado soberano; el segundo es un sistema por el que se unen varios estados, aceptando no hacer valer unilateralmente sus jurisdicciones y delegando su ejercicio en una autoridad supranacional, en la que se opera la fusión de sus intereses, y a cuyas decisiones aceptan someterse mediante el control y los procedimientos adecuados, para todo aquello que se refiera al sector de actividad encomendado a la alta autoridad.

Colombia pertenece a las siguientes asociaciones o bloques comerciales:

- Comunidad Andina de Naciones (CAN).
- Acuerdo CAN-Mercosur.
- Asociación de Estados del Caribe (AEC)³⁷.
- Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Participa en el proceso de creación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)³⁸

³⁵ DIARIO EL PORTAFOLIO. Edición: Miércoles 1 de Febrero. Bogotá: Casa editorial El Tiempo, 2006. Disponible en Internet en: <http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/glo_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1717419.html>.

³⁶ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. La logística de los acuerdos comerciales. 2007. Disponible también en versión HTML en: <<http://www.monografias.com/trabajos44/logica-tratados-comerciales/logica-tratados-comerciales.shtml>>.

³⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Tratado de Libre Comercio Andino - EEUU: Colombia, Ecuador, Perú y Estado Unidos. Disponible en internet en: <<http://www.tlc.gov.co/eContent/categorydetail.asp?idcategory=892&idcompany=1>>.

³⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL E INSTITUTO IBEROAMERICANO PARA LA COOPERACIÓN DE LA AGRICULTURA (IICA). Observatorio de Competitividad Agrociudades Colombia. Disponible en Internet en: <<http://www.agrocadenas.gov.co/negociaciones/acuerdos.htm#m1>>.

De igual manera, cuenta con las preferencias comerciales concedidas por:

- CARICOM³⁹
- SPG Andino, Unión Europea⁴⁰
- ATPA, Estados Unidos⁴¹
- Sistema Generalizado de Preferencias (SSGP).
- Asia - Pacífico
- Canadá

Adicionalmente, Colombia ha firmado acuerdos bilaterales con otros países como:

- Israel
- Federación Rusa
- India, China
- Corea del Sur
- Malasia
- Indonesia
- Hungría
- República Checa
- Polonia, Rumania
- Argelia
- Kenia
- Egipto
- Marruecos
- Costa de Marfil⁴²

En Centroamérica y el Caribe:

- Costa Rica
- Cuba
- Salvador
- Guatemala
- Honduras
- Nicaragua
- Panamá⁴³

³⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Tratado de Libre Comercio Andino - EEUU: Colombia, Ecuador, Perú y Estado Unidos. Disponible en internet en: <<http://www.tlc.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=2428&IDCompany=1>>.

⁴⁰ BOLIVIA. DELEGACIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA. Disponible en Internet en: <<http://www.delbol.ec.europa.eu/sp/spg/index.htm>>.

⁴¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Tratado de Libre Comercio Andino - EEUU: Colombia, Ecuador, Perú y Estado Unidos. Disponible en Internet en: <<http://www.tlc.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=907&IDCompany=1>>.

⁴² COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL E INSTITUTO IBEROAMERICANO PARA LA COOPERACIÓN DE LA AGRICULTURA (IICA). Observatorio de Competitividad Agrocadenas Colombia, Óp. Cit.

⁴³ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Tratado de Libre Comercio Andino - EEUU: Colombia, Ecuador, Perú y Estado Unidos. Disponible en Internet en: <<http://www.tlc.gov.co/eContent/categorydetail.asp?idcategory=892&idcompany=1>>.

5.1.2 Tratado. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en su documento las 100 preguntas de TLC⁴⁴; especifica que un tratado es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. Los TLCs contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados, se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles. La enciclopedia Encarta⁴⁵ distingue tres tipos de tratados comerciales: la zona de libre comercio, la unión aduanera y la unión económica:

En la zona de libre comercio los países firmantes del tratado se comprometen a anular entre sí los aranceles en frontera; es decir, los precios de todos los productos comerciados entre ellos serán los mismos para todos los integrantes de la zona, de forma que un país no puede aumentar (mediante aranceles a la importación) el precio de los bienes producidos en otro país que forma parte de la zona de libre comercio. Como ejemplo de este tipo de acuerdos comerciales internacionales pueden citarse la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC).

La unión aduanera es una ampliación de los beneficios derivados de una zona de libre comercio. En una unión aduanera, además de eliminarse los aranceles internos para los países miembros de la unión, se crea un Arancel Externo Común (AEC) para todos los Estados. Cualquier país de la unión que importe bienes producidos por otro país no perteneciente a la unión aplicará a estos bienes el mismo arancel. Las uniones aduaneras suelen permitir también la libre circulación de personas y capitales por todos los territorios de los países miembros; lo que permite la libre adquisición de bienes de consumo y empresas de los ciudadanos de un país en el resto de los países pertenecientes al acuerdo comercial. El ejemplo más destacado de unión aduanera fue la Comunidad Económica Europea, germen de la Unión Europea (UE).

La unión económica representa el grado sumo de integración comercial entre distintos países. Además de los beneficios derivados de la unión aduanera; se produce una integración económica plena al eliminarse las distintas monedas de los países integrantes de la unión, creándose un único banco central para todos ellos. La UE constituye una unión económica plena desde 1999, al finalizar el proceso de convergencia entre los países miembros y crearse una moneda única, el euro.

⁴⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Las 100 preguntas del TLC: más empleos y mejor calidad de vida. Primera edición. Bogotá D. C., 2004. Disponible también en versión PDF en: <<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3404DocumentNo3030.PDF>>.

⁴⁵ ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA ONLINE. Tratado comercial. 2007. Disponible también en versión HTML en: <http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761564485/Tratado_comercial.html>.

El gobierno colombiano ya firmó tres de los nueve tratados que se encuentran en la agenda y en negociación se encuentran otros tres. Así las cosas, según el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, en 2010 se tendrán vigentes nueve acuerdos comerciales⁴⁶.

Tratados de Libre Comercio de Colombia con otros países:

- Tratado de Libre comercio Colombia – Triángulo Norte de Centroamérica: El Salvador – Guatemala- Honduras⁴⁷.
- Tratado de Libre Comercio G3 Colombia – Venezuela - México⁴⁸.
- Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Chile⁴⁹.

En curso:

- Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá.
- Acuerdo de asociación CAN - Unión Europea
- Tratado de Libre Comercio Colombia – Efta.

Perspectivas:

- México
- Turquía
- Japón
- Barbados
- Trinidad y Tobago
- Taipéi
- Jamaica
- Integración cuenca del pacifico América Latina – APEC⁵⁰.

5.1.3 El Tratado de Libre comercio de Colombia con Estados Unidos. En el resumen del texto del tratado⁵¹ se muestra que el acuerdo quedo plasmado en 23 capítulos y varios anexos.

⁴⁶ REVISTA DINERO. La Junta Manda. Edición N°. 298. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 81.

⁴⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Tratado de Libre Comercio Colombia - Triángulo Norte de Centroamérica: El Salvador - Guatemala - Honduras. Disponible en versión PDF en: <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/negociaciones/colombiahonduras/PerfilHonduras.pdf>>.

⁴⁸ COLOMBIA. UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA. Centro de Documentación: TLC Colombia: Disponible en Internet en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tratados_colombia_otros_paises.htm>.

⁴⁹ COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (ANALDEX). Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Chile. Disponible en Internet en: <<http://www.analdex.org/eContent/newsdetail.asp?id=190>>.

⁵⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana, Óp. Cit.

⁵¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Tratado de libre comercio Colombia - Estados Unidos: Resumen. 2005. p. 6. Disponible también en versión PDF en: <http://tlcserver.tlc.gov.co/eContent/Documentos/tlcsept2005/Cartillas/INSERTO_TEXTO_FINALWEB%20_PDF.pdf>.

Los capítulos, recogen aspectos que son similares a otros tratados comerciales; en los que se incluyen las disciplinas generales, así como elementos particulares acordados en la negociación. En los anexos quedan contenidos todos los elementos propios de cada uno de los países y es en ellos donde radican las mayores diferencias con otros tratados.

Tabla 4. Contenido del TLC de Colombia con Estados Unidos

CAPÍTULOS	CAPÍTULOS
1. Preámbulo.	13. Telecomunicaciones.
2. Disposiciones generales.	14. Comercio electrónico.
3. Trato nacional y acceso a mercados.	15. Propiedad intelectual.
4. Reglas de origen.	16. Política de competencia.
5. Procedimientos aduaneros.	17. Laboral.
6. Medidas sanitarios y fitosanitarias.	18. Medio ambiente.
7. Obstáculos técnicos al comercio.	19. Transparencia.
8. Defensa comercial.	20. Administración.
9. Contratación pública.	21. Solución de controversias.
10. Inversiones.	22. Excepciones.
11. Servicios transfronterizos.	23. Disposiciones finales.
12. Servicios financieros.	24. Anexos

Fuente: Tratado de libre comercio Colombia - Estados Unidos. Resumen. 2005.

El tratado reconoce que existe la necesidad de fortalecer la capacidad comercial de Colombia y por ende se busca impulsar, construir mejores condiciones comerciales y crear valor en diferentes áreas. Esta necesidad se conoce como una de las funciones de la Comisión Administrativa del Tratado y para implementar este fortalecimiento mismo se crea el Comité para el Fortalecimiento de las Capacidades Comerciales. Este comité se encarga de gestionar los procesos de cooperación internacional a partir de una estrategia nacional de cooperación definida por Colombia. Desde sus inicios se han convocado diferentes fuentes de cooperación, públicas y privadas, entre las que se encuentran agencias del gobierno de Estados Unidos (EEUU), la Corporación Andina de Fomento (CAF), EL Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Cabe resaltar que dentro de Tratado se usan recursos de Cooperación técnica internacional y no de deuda pública⁵².

Este resumen presenta puntos importantes en la negociación, en lo referente a acceso de mercados, como los siguientes:

⁵² *Ibid.*, p. 8.

Agricultura⁵³: El objetivo central de Colombia era garantizar que la agricultura nacional quedara como ganadora neta, de suerte que el balance de la negociación fuera la resultante entre las necesidades de exportación de los productos agropecuarios y la protección razonable de la producción nacional que pudiese verse afectada por la competencia estadounidense.

Industria⁵⁴: Los objetivos de Colombia en la negociación de bienes industriales se orientan a obtener acceso preferencial permanente para todas las exportaciones del sector, que viene registrando una dinámica notable en los años recientes y son importantes generadores de valor agregado en la economía; definir reglas de juego claras en el comercio de bienes industriales entre los dos países; y establecer condiciones adecuadas de transición para el ingreso de productos industriales de los estados unidos a Colombia. Se buscó generar condiciones propicias para impulsar la exportación de nuevas manufacturas.

Servicio⁵⁵: Los objetivos en la negociación de servicios fueron la eliminación de las barreras de acceso, que distorsionan el comercio e imponen trato discriminatorio a los proveedores de servicios; la promoción de la competencia como factor acelerador de la competitividad y de beneficio para los consumidores; garantizar la autonomía del gobierno en el diseño del sistema de seguridad social; y eliminar los aranceles en los productos digitales (programas computacionales, video, imágenes, grabaciones de sonido, etc.).

Inversiones⁵⁶: El principal objetivo de Colombia en este capítulo fue establecer un marco jurídico justo y transparente que promueva la inversión a través de la creación de un ambiente estable y previsible que proteja al inversionista, su inversión y los flujos relacionados, sin crear obstáculos innecesarios. También se propuso en la inversión, la protección de los inversionistas colombianos en los Estados Unidos y el trato no discriminatorio en relación con los inversionistas nacionales de ese país.

Compras públicas⁵⁷: Las compras públicas tienen un interés económico especial por que los gobiernos son grandes consumidores de bienes y servicios en cada país. El objetivo de la negociación fue lograr una apertura bilateral de estas compras, mediante listas en las que se definen las empresas gubernamentales incluidas en el acuerdo.

⁵³ *Ibíd.*, p. 10.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 13.

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 15.

⁵⁶ *Ibíd.*, p. 16.

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 16.

Finalmente la revista Dinero en su edición del mes de marzo de 2008⁵⁸ presenta el proceso legal que se llevó a cabo para la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos en Colombia.

Figura 1. Proceso legal de la aprobación del TLC con Estado Unidos en Colombia



Fuente: Dinero

5.2 SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA

5.2.1 Reseña histórica del sector avícola. Las gallinas y gallos fueron traídos a América por los españoles en 1528, 36 años después del descubrimiento⁵⁹. Se llevaron a las islas (Santo Domingo, Haití, Cuba, Etc.), a las otras comarcas y al a Nueva España (México). Las primeras importaciones de gallinas a Colombia llegaron a Santa Marta y de allí pasaron después a otras zonas del país, la primera importación a Bogotá se realizó en el año 1539⁶⁰. En el año 1933, el gobierno Colombiano, comenzó un amplio plan de divulgación avícola, con base en conferencias, cursos prácticos de explotación de las aves y construcción de galpones⁶¹.

⁵⁸ REVISTA DINERO. Telecomunicaciones lo que viene. Edición N°. 297. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 70.

⁵⁹ COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola. p. 2.

⁶⁰ RIVERA GARCÍA, Óscar. Historia de la industria avícola colombiana: historia de la avicultura y su transformación, de una explotación artesanal, a una verdadera agroindustria. Bogotá D.C., 2003. p. 79. ISBN 958-33-4391-9.

⁶¹ *Ibíd.*, p. 80.

Entre los años de 1920 y 1940, se inició el auge de la producción avícola en el país mediante las primeras importaciones de manera organizada de ejemplares de razas especializadas como Rhode Island Red, Plymouth Rock Barrada y New Hampshire, entre las más conocidas. Por esta misma época se trajeron al país las primeras drogas, vacunas y alimentos especializados para aves, así como textos técnicos y divulgativos⁶².

El año de 1950 se puede tomar como el punto de partida de la avicultura moderna en Colombia, pues debido a la aparición del primer brote de New Castle; enfermedad que produjo la muerte a cerca de 12 millones de aves, fue necesario replantear el manejo que hasta el momento se le venía dando a la sector, promoviendo un cambio del perfil casero y artesanal por uno industrial; manifestándose en la llegada al país de expertos en diseño y construcción de galpones, y en la creación de las primeras empresas de alimentos balanceados como mecanismo de sustitución de las importaciones; como es el caso de Purina Colombiana, que en Febrero de 1957 inauguró en Cartagena su primera planta, cuatro años después entró en operaciones la de Buga y en 1964 la planta de Mosquera⁶³.

En 1961 comenzó una década de adaptación, seguida por una década de tecnificación y finalizando con una década de consolidación⁶⁴. Desde comienzos de la década de los 80, algunos expertos internacionales pronosticaron un desarrollo sostenido de la producción avícola en el mundo; y Colombia no fue ajeno a este proceso; dentro de este fortalecimiento, el año 1983 marco una pauta muy especial al ser otorgada la personería jurídica a la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), logrando reunir a un gran número de productores del gremio avícola⁶⁵.

Uno de los primeros grandes logros de esta organización fue la consecución del Fondo Nacional Avícola (FONAV), creado el 9 de febrero de 1994 y cuya administración le fue encomendada por el gobierno nacional. El fondo tiene como objetivo ayudar a solucionar problemas de la actividad avícola, en procura de su desarrollo y tecnificación, con base en la Cuota de Fomento Avícola, equivalente al 1% del valor del pollito y al 5% del valor de la pollita de un día, que los avicultores pagan a las incubadoras al momento de comprarlos; con estos recaudos sólo se pueden financiar programas de investigación para transferencia de tecnología, campañas sanitarias contra enfermedades, campañas de mercadeo, campañas de publicidad y campañas orientadas a la promoción del consumo de pollo y huevo⁶⁶.

⁶² COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI), Óp. Cit., p. 2.

⁶³ *Ibíd.*, p. 2.

⁶⁴ RIVERA GARCÍA, Óscar. Óp. Cit.

⁶⁵ COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI), Óp. Cit., p. 3.

⁶⁶ MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando. La avicultura en colombiana. Bogotá D.C.: FENAVI - FONAV, 2002. p. 263. ISBN 958-33-4259-9.

En la década de los 90, prácticamente se duplicó la industria avícola gracias a la política de apertura -que ofreció oportunidades de expansión por los bajos costos de producción-, los ciclos de retención ganadera y los brotes de cólera (atribuidos al consumo de pescado contaminado, y que enfocaron a los consumidores a la carne de ave). El pollo y el huevo se afianzaron como verdaderos sustitutos de otras carnes y proteínas de origen animal; este comportamiento favorable fue resultado de la política económica basada en la apertura del mercado colombiano a los productos extranjeros, que niveló los precios internos de las grasas y las materias primas para elaborar alimentos balanceados⁶⁷.

5.2.2 El sector como cadena comercial. Para destacar los componentes que hacen parte de la cadena agroindustrial avícola, se tomó como base el esquema planteado en el Estudio de Caracterización Ocupacional de la Cadena Productiva del Sector Avícola realizado por el SENA en colaboración con FENAVI⁶⁸; que hace referencia al modelo organizacional diseñado en el Valle del Cauca, que de paso se convierte el primero en Colombia que aplicó el concepto de Clúster, e integró en su totalidad dichos componentes hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente en la cadena, tal y como se muestra en la Figura 2.

5.2.3 Desarrollo tecnológico de la cadena agroindustrial avícola. El Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena de Maíz Amarillo, Sorgo, Soya, Yuca, Alimentos Balanceados, Avicultura y Porcicultura de la Región Nororiental liderada por el departamento de Santander⁶⁹; presenta como sector líder la avicultura, sobre el cual se soportan las actividades de siembra de maíz, sorgo, yuca y la de producción de alimentos balanceados. La cadena en mención, se caracteriza por contar con una de las tecnologías más avanzadas a escala nacional en los procesos de engorde e incubación de aves, permaneciendo a la vanguardia en la incorporación de tecnologías para la obtención y manufactura de sus productos; en contraste a ello, los procesos agrícolas presentan deficiencias tecnológicas que se reflejan en bajos rendimientos de producción comparativamente con otras regiones productoras.

5.2.4 Entorno económico internacional del sector avícola⁷⁰. El sector avícola, es fuerte en Estados Unidos y Brasil, principales países productores y exportadores de aves; mientras que México se destaca en la producción de carne de pollo en canal; y Colombia lo hace a nivel Andino en la producción y comercialización. A su vez, en la producción mundial de huevo, el primer lugar lo ocupa China, seguido por los países del ex bloque soviético y de los Estados Unidos.

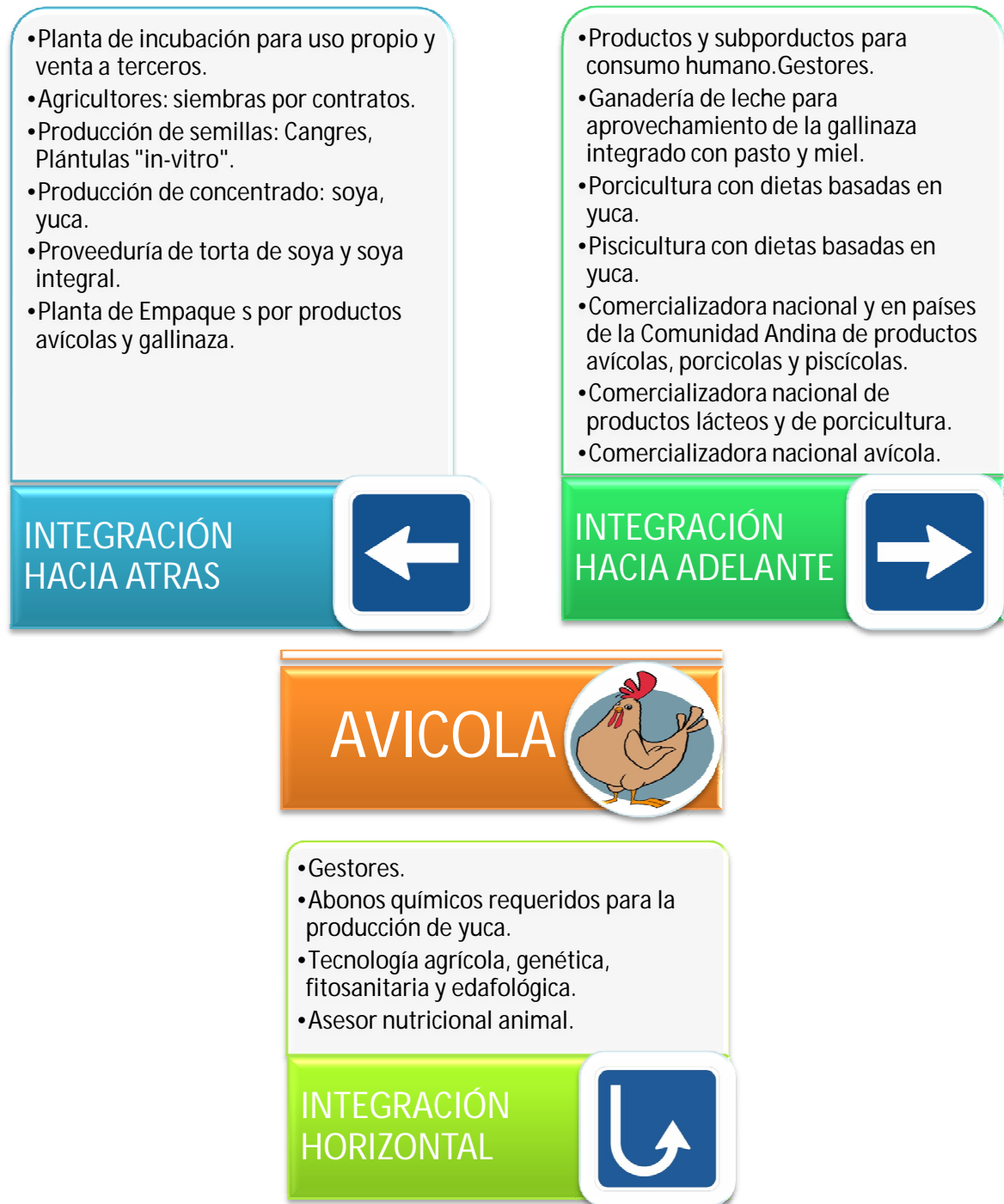
⁶⁷ *Ibíd.*, p. 264.

⁶⁸ COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI), Óp. Cit., p. 13.

⁶⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL E INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). Acuerdo regional de competitividad de la cadena de maíz amarillo, sorgo, soya, yuca, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura de la región nororiental. Bucaramanga, 2001. p. 24. Serie competitividad, 22. ISBN 9328-34-2. Disponible también en versión PDF en: <http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/documentos_iica/No%2022.pdf>.

⁷⁰ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA. Ensayos sobre economía regional: características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. 2005. p. 11. Disponible también en versión PDF en: <<http://www.banrep.gov.co/docum/Pdf-econom-region/CREE/Santander/11-Industria-Avicola-Santander.pdf>>.

Figura 2. Socios estratégicos del clúster avícola en Colombia



Fuente: Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola.

En Suramérica⁷¹, Colombia supera en producción de huevo a Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina. Los principales países importadores de pollo son Rusia y China, mientras las exportaciones son lideradas por Estados Unidos y la Unión Europea, además de Brasil; este último, presenta los menores costos de producción avícola en el mundo, gracias a la oferta de materia prima nacional a precios competitivos, como resultado de la adecuada infraestructura terrestre y fluvial.

5.2.5 Principales Productos del Sector. Dentro de una clasificación amplia y acorde con lo que es el proceso productivo real; es posible distinguir productos como el huevo fértil, el huevo comercial, pollito de un día, pollo para sacrificio. Como subproductos se tienen las menudencias, la gallinaza, la pollinaza, entre otros. Estos productos y subproductos se generan en las diferentes fases productivas del proceso donde algunos, como por ejemplo el pollito de un día y el huevo fértil, se usan como materia prima dentro del sector avícola en otra fase productiva; y otros se comercializan entre las empresas del sector (pollito de un día y el pollo para sacrificio). En el caso del huevo comercial y la menudencia son vendidos al consumidor y pequeños comerciantes⁷². Ver figura 3.

5.2.6 Tendencias Tecnológicas del sector⁷³. Las tendencias tecnológicas están dirigidas hacia la obtención de nuevos productos y subproductos avícolas; dentro de los que sobresalen: nuevos productos elaborados a partir del huevo (huevos químicos y genéticamente modificados, yogurt de huevo y huevo pasteurizado), aves transgénicas, piel de pollo usado para producir Bologna de poca grasa; al igual que el desarrollo de nuevas tecnologías de la producción de aves de corral, huevos y sacrificio de las aves.

5.3 DEPARTAMENTO DE SANTANDER



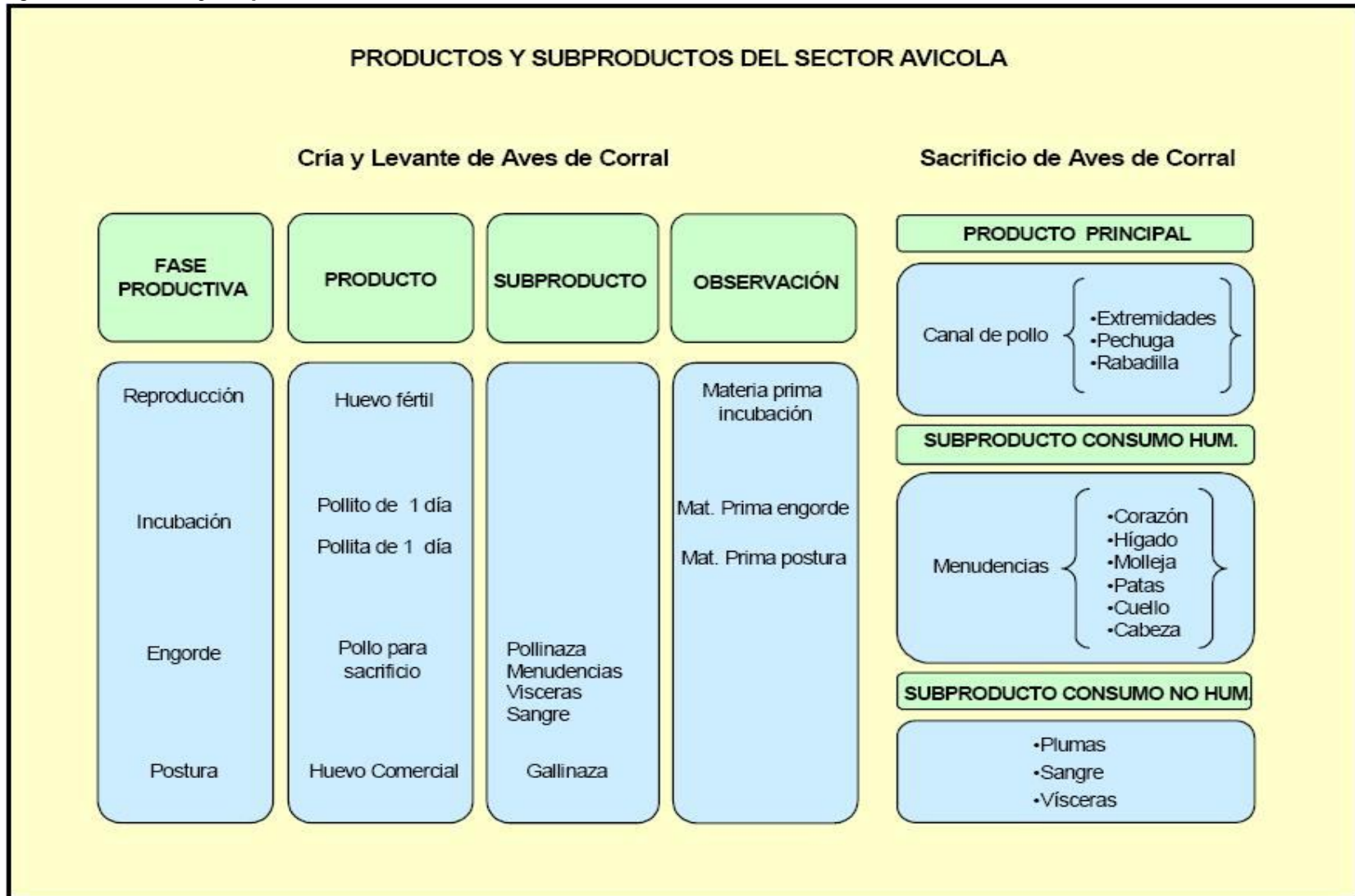
Superficie: 30,537 km².
Población: 2,086,649 Habitantes (Proyección DANE 2005).
Densidad: 68.33 Hab/km².
Capital: Bucaramanga – 577,347 Habitantes (Proyección DANE 2005).

⁷¹ *Ibíd.*, p. 11.

⁷² COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI), Óp. Cit., p. 10.

⁷³ COLOMBIA. CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE Y CORPORACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (CITI). Sistema de Información para el Desarrollo Tecnológico de Santander (SIDETEC). Bucaramanga, 2003. Disponible en Internet en: http://www.sidetec.net.co/anexos/avicola_anexo10.pdf.

Figura 3. Productos y subproductos del sector avícola en Colombia



Fuente: Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola.

5.3.1 Ubicación, extensión y límites⁷⁴. El departamento de Santander está situado al noreste del país en la región andina, entre los 05°42'34'' y 08°07'58'' de latitud norte, y los 72°26' y 74°32' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 30,537 km² lo que representa el 2.7 % del territorio. Limita por el Norte con los departamentos de Cesar y Norte de Santander, por el Este y por el Sur con el departamento de Boyacá y por el Oeste con el río Magdalena que lo separa de los departamentos de Antioquia y Bolívar.

5.3.2 División administrativa⁷⁵. El departamento de Santander está dividido en 87 municipios, 2 corregimientos, 477 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 37 círculos notariales con 50 notarías, un círculo principal de registro con sede en Bucaramanga y 14 oficinas seccionales, 2 distritos judiciales, Bucaramanga, con 5 cabeceras de circuito judicial en Bucaramanga, Málaga, San Vicente de Chucurí, Zapatoca y Barrancabermeja, y San Gil, con 5 cabeceras de circuito en San Gil, Charalá, Socorro, Puente Nacional y Vélez.

5.3.3 Actividades económicas⁷⁶. Las actividades económicas del departamento de Santander se concentran en el sector agrícola y pecuario con el cultivo de la palma de aceite, yuca, maíz, plátano, fique, tabaco, caña, cacao, piña, frijol entre otros y explotación avícola, caprina y ganadera con proyección a la agro industrialización de lácteos y cárnicos. Adicionalmente cuenta con la explotación de recursos minerales tales como plomo, uranio, fósforo, yeso, caliza, cuarzo, mármol, carbón, oro, cobre y principalmente el petróleo en el primer complejo petrolero de Colombia ubicado en Barrancabermeja.

Por su localización geográfica se convierte en el paso de los productos Venezolanos hacia el océano pacífico. Los cambios durante este siglo han transformado la economía del Departamento, de ser históricamente agrícola, pasó a ocupar un papel destacado en el sector servicios, especialmente en el sector del transporte y de las comunicaciones. La industria también presenta un par de polos de desarrollo localizados en la zona que abarca el eje de Bucaramanga - Girón - Piedecuesta; donde se encuentran las empresas vinculadas a la producción de alimentos, textiles, cemento, accesorios automotores, calzado, tabaco y la industria avícola, y la zona de Barrancabermeja que se dedica plenamente a la refinación de la mayor parte del petróleo que se consume en Colombia, además de la fabricación de los derivados de este combustible natural.

⁷⁴ TODA COLOMBIA. Es mi pasión: Departamento de Santander. Disponible en Internet en: <<http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html>>.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

5.3.4 Vías de comunicación⁷⁷. El departamento de Santander cuenta con una aceptable red de carreteras que conectan casi todos los municipios. La carretera troncal pasa por Barbosa, Socorro, Bucaramanga y otras poblaciones con ramales a casi todos los centros urbanos. De Barbosa se desprende la carretera del Carare que llega hasta Puerto Olaya, pasando por Vélez y Cimitarra; otras carreteras unen a Bucaramanga con Cúcuta, Barrancabermeja y Puerto Wilches; una vía cruza el oriente del departamento pasando por las localidades de Capitanejo, San José de Miranda, Málaga, Concepción y Cerrito. Además el aeropuerto de "Palo Negro" dispone de varios aeródromos, algunos de ellos con servicio regular. El río Magdalena es navegable en todo el trayecto que baña el territorio santandereano y tiene en Barrancabermeja el principal puerto fluvial del departamento; también los ríos Carare, Lebrija y Sogamoso son navegables en algunos sectores.

⁷⁷ *Ibíd.*

6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS

En este capítulo se analiza el ambiente competitivo externo del sector con el propósito de identificar oportunidades y amenazas frente al Tratado. En esta proceso se examinan dos ambientes interrelacionados el socioeconómico o macro ambiente, que hace referencia al sector avícola a nivel nacional y el inmediato o microambiente, que se enfoca en la industria avícola santandereana en particular.

Se inicia con el más amplio, el macro ambiente; en el cual se examinan el ambiente nacional en relación con el TLC, incluyendo los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar el sector; y la ventaja competitiva a nivel nacional, en la que se valora si el entorno nacional facilita el logro de una ventaja competitiva del sector en el marco del tratado.

Finalmente se concluye con el microambiente, en donde se valora la estructura competitiva del sector avícola santandereano; lo que incluye el análisis de la industria, que estudia la naturaleza, la etapa, la dinámica y los antecedentes, con herramientas como las fuerzas de Porter; y el análisis de la competencia, que contiene la posición competitiva del departamento y la de sus competidores con herramientas como el mapa de grupos estratégicos.

6.1 MACRO AMBIENTE: COLOMBIA

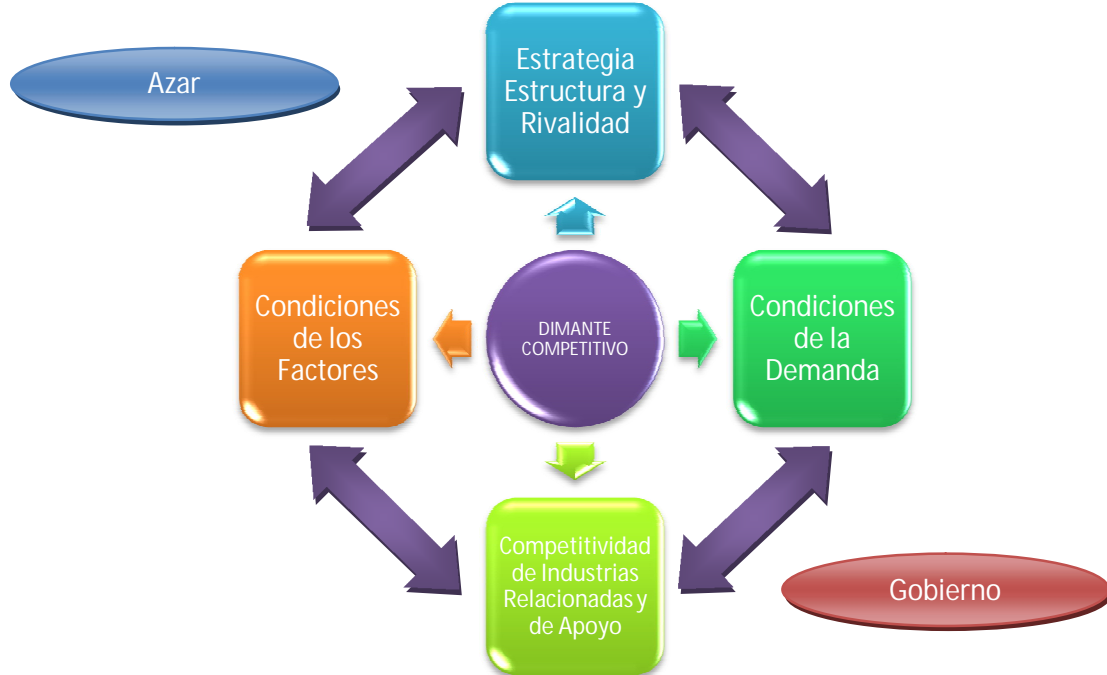
6.1.1 Ambiente nacional. El análisis del ambiente nacional se presenta en el anexo 1.

6.1.2 Ventaja competitiva nacional. El sector avícola Colombiano presenta las siguientes características en cada una de las cuatro dimensiones del diamante de competitividad, figura 4:

❖ **Condiciones de los factores.** La producción avícola depende de muchos factores de tipo ambiental, de edades de las aves en postura y de la armonía que pueda existir entre la oferta y la demanda. Lo anterior, está de manera estrecha, relacionado con la infraestructura disponible para el mantenimiento y conservación del producto final⁷⁸.

⁷⁸ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 4.

Figura 4. Componentes del diamante de competitividad de Porter



Fuente: Propia

-En la actualidad el sector necesita del re-direccionamiento de una serie de políticas que garanticen su sostenibilidad en el mercado, que permitan mejorar las condiciones de producción mediante la disminución de los costos y de incursionar en nuevos mercados sin las barreras que se le colocan al producto colombiano⁷⁹.

+La producción avícola ha evolucionado más que la bovina, gracias al mayor desempeño y repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante y engorde y a que no está sujeto a períodos extensos de desarrollo, como otros animales (ganado)⁸⁰.

+En Latinoamérica, además de Brasil, México es el país que más se destaca en producciones de carne de pollo en canal, mientras Colombia lo hace a nivel Andino, en donde supera a Venezuela, Ecuador y Bolivia, y posee una producción similar con Perú⁸¹. A su vez, Colombia supera en producción de huevo a Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina⁸².

⁷⁹ *Ibíd.*, p. 4.

⁸⁰ *Ibíd.*, p. 6.

⁸¹ COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI), *Óp. Cit.*, p. 31.

⁸² COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, *Óp. Cit.*, p. 12.

+En el año 2002 se llevó a cabo el primer censo nacional de avicultura industrial en Colombia, dicho censo se realizó en el mes de abril del mencionado año, teniendo en cuenta tres municipios: Lebrija (Santander), San Pedro y Buga (Valle del Cauca), los cuales fueron seleccionados por poseer el mayor número de granjas de importancia y con presencia de cinco sistemas de producción de interés para el censo, además de contar con buena tecnología de producción, cuyo objetivo fue el de obtener información sobre explotaciones avícolas, industriales e investigaciones estadísticas con el propósito de medir la capacidad instalada, área, producción, orientación, tecnología, destino y demás variables definidas conjuntamente. La idea del estudio fue buscar heterogeneidad en las granjas y planteles avícolas. Los parámetros escogidos para la aplicación del censo se basaron en el esquema de granjas avícolas por sistema de producción, referido a aquellas dedicadas a la producción de pollo de engorde, a las aves ponedoras y reproductoras, a los planteles de incubación y a las plantas de beneficio⁸³.

+La apertura económica permitió un mayor crecimiento del sector avícola, cuyos aumentos en producción y consumo fueron posibles gracias al menor precio de las materias primas, a saber: maíz, soya y torta de soya. La reducción y estabilización en los precios fue consecuencia de la liquidación del Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA) y la creación de la franja de precios; de hecho, el sector avícola absorbió el 70% de la cosecha nacional de maíz, soya y sorgo de los años noventa⁸⁴.

+De igual manera, se debe mencionar que esta industria generó 297 mil empleos en el 2007, un promedio de 15 mil empleos nuevos por año, acorde con el crecimiento del sector, pues la producción de la industria avícola se ha incrementado en 5,8% promedio año en lo corrido del siglo XXI⁸⁵. Por otra parte las empresas avícolas generaron para el 2007 aproximadamente 24 mil empleos directos, de los cuales 75% corresponde a hombres y 25% a mujeres⁸⁶.

-Esta industria se desarrolla en más de 300 municipios colombianos. De acuerdo a cifras de FENAVI, la población avícola productora de huevo y pollo en canal presenta una alta dispersión a lo largo del territorio nacional, pero podría afirmarse que se encuentra básicamente concentrada en cuatro departamentos: Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Antioquia⁸⁷.

⁸³ *Ibíd.*, p. 7.

⁸⁴ *Ibíd.*, p. 8.

⁸⁵ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Empleo avícola. Número 19. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2007. p. 6. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed192007.pdf>.

⁸⁶ DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Bogotá: La República, 2008. p. 5B.

⁸⁷ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 10.

+El sector avícola en Colombia ha realizado con el transcurrir de los años, una serie de inversiones orientadas a modernizar y ajustar los procesos a las exigencias del mercado. Cabe destacar, que esta industria además de constituir una cadena con el sector agrícola, tiene menos dificultad para su desarrollo, en lo referente al tiempo de engorde de los pollos, el cual con la implementación de tecnología ha disminuido de manera considerable⁸⁸.

+En cuanto a la producción, los niveles que este sector viene registrando en el país, en los últimos años, ha aumentado de manera significativa llegando en el 2007 a 925 millones de toneladas en pollo y 498 millones de toneladas en huevo⁸⁹; gracias al complemento realizado a nivel de cadenas alimenticias, en atención a la disponibilidad de los cereales forrajeros y oleaginosos a precios favorables.

-El sector avícola en Colombia y Santander, depende en gran medida del comportamiento de la actividad agrícola, situación que en muchos casos muestra dificultades por los problemas de inseguridad que se registran en las zonas rurales y por los ciclos irregulares que observan los productos que forman la cadena avícola. No obstante, a nivel general existe una estrecha relación entre la agroindustria avícola y el comportamiento del sector agropecuario⁹⁰.

❖ **Condiciones de la demanda.** La aceleración del consumo de pollo se intensificó desde la década de los setenta, en sacrificio y peso obtenidos, debido al abaratamiento de la carne de aves y al cambio en los hábitos de los consumidores⁹¹.

+De acuerdo con la información de la Asociación Latinoamericana de Avicultura (ALA), todos los países de la zona aumentaron su consumo y producción de pollo (para los que hay registro). En el 2007, el consumo en kilos por habitante de pollo fue de: Bolivia (30), Brasil (37.8), **Colombia (21.6)**, El Salvador (15), Honduras (18.1), Venezuela (34.7). En huevo en cambio, por los ciclos productivos, bajó el consumo para muchos países. Durante el año pasado, el consumo en unidades por habitante de huevo fue de: Bolivia (116), Brasil (131), **Colombia (188)**, El Salvador (167), Honduras (114), Venezuela (142). Según la información del 2006, que incluye un universo de países más amplio (19), el consumo del país es el tercero en huevo y el doceavo en pollo⁹².

⁸⁸ *Ibíd.*, p. 11.

⁸⁹ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Avicultura Latinoamericana. Número 27. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 6. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed272008.pdf>.

⁹⁰ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 20.

⁹¹ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 6.

⁹² COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Avicultura Latinoamericana. Número 27. 2008. Óp. Cit., p. 6.

+El análisis de precios de la carne de pollo, comparado con el consumo de otras carnes (cerdo, bovina, caprina, entre otras), muestra que ésta ocupa un lugar preponderante en el consumo nacional, gracias a la oferta proporcionada por los principales departamentos productores⁹³.

❖ **Industrias relacionadas y de apoyo.** El sector avícola nacional se inició como industria en la década de 1960, componiéndose de las industrias incubadoras, de pollo, del huevo y de concentrados⁹⁴.

-Actualmente la cadena alimenticia va desde la incubación, la producción de pollo y huevo, la agricultura de la soya, el maíz, el sorgo y la yuca, el sector de los alimentos balanceados, la industria farmacéutica veterinaria, la fabricación de equipos e implementos, el frío, la salsamentaria, los restaurantes y el transporte de pollo, huevo, pollito de un día y alimento balanceado. Y de acuerdo a cifras de FENAVI, la población avícola productora de huevo y pollo en canal presenta una alta dispersión a lo largo del territorio nacional desarrollándose en más de 300 municipios⁹⁵.

+Como valor agregado, el sector avícola está relacionado con la actividad pecuaria (proceso de levante y engorde) y el sector productor de alimentos (asaderos)⁹⁶.

-Como agroindustria, el sector avícola inicia su primer eslabón en la producción de materias primas, representadas esencialmente en cereales y oleaginosas y termina en el sector pecuario, siendo los principales consumidores de este tipo de productos, la agroindustria avícola y porcícola del país, sobre las cuales los alimentos balanceados representan, de sus costos totales de producción, 70 % para la primera⁹⁷ y 77% para la segunda.

+Es tan importante el sector avícola que de su existencia y buenos resultados dependen las producciones de maíz amarillo, soya y sorgo; además de constituir una cadena con el sector agrícola⁹⁸.

⁹³ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 15.

⁹⁴ *Ibíd.*, p. 6.

⁹⁵ *Ibíd.*, p. 9.

⁹⁶ *Ibíd.*, p. 6.

⁹⁷ DIARIO LA REPÚBLICA. Macroactividad: el sector avícola aplica modelo de compras conjuntas. Edición: Martes 24 de Junio. Bogotá: La República, 2008. p. 2B.

⁹⁸ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 10.

+Anteriormente se destacaron los componentes que hacen parte de la cadena agroindustrial avícola tomando como referencia el modelo organizacional diseñado en el Valle del Cauca, primero en Colombia que aplica el concepto de Clúster, como se mostro en la Figura 2.

❖ **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** En el plano nacional, el subsector avícola ha alcanzado una acreditación importante en la producción colombiana, pues aporta un porcentaje significativo al Producto Interno Bruto -PIB- nacional, constituyéndose en generador de empleo directo e indirecto, además de actuar en cadena con otros renglones de la producción, pues en él se conjugan tanto la parte agrícola, como la explotación industrial.

+Es innegable, que a nivel nacional se viene creando un marco de referencia sobre el tema, acompañado de un buen compendio estadístico, elementos indispensables en la orientación y toma de decisiones en los planes, programas y proyectos sectoriales⁹⁹.

+El proceso se fortaleció hacia el año 1983, cuando se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia –FENAVI-, como una organización gremial. Fue importante para el sector, la aparición de varias empresas avícolas en el país y en la región, así como la creación del Fondo Nacional Avícola -FONAV-, creado el nueve de febrero de 1994¹⁰⁰.

+El sector avícola se caracteriza porque presenta un grado importante de organización gremial, centrado en entidades lideradas por FENAVI y que tienen influencia directa en el desempeño y desarrollo del sector, las cuales están apoyadas por organismos de regulación, encargados del cumplimiento de las disposiciones legales¹⁰¹, ver figura 5.

❖ **Gobierno.** La apertura con equidad con su programa Agro, Ingreso Seguro (AIS). Tiene como objetivos mejorar la competitividad del sector agropecuario nacional, dentro del cual se ubica el sector avícola, con ocasión de la internacionalización de la economía y fortalecer los ingresos de los productores de cultivos sensibles durante un periodo de transición¹⁰².

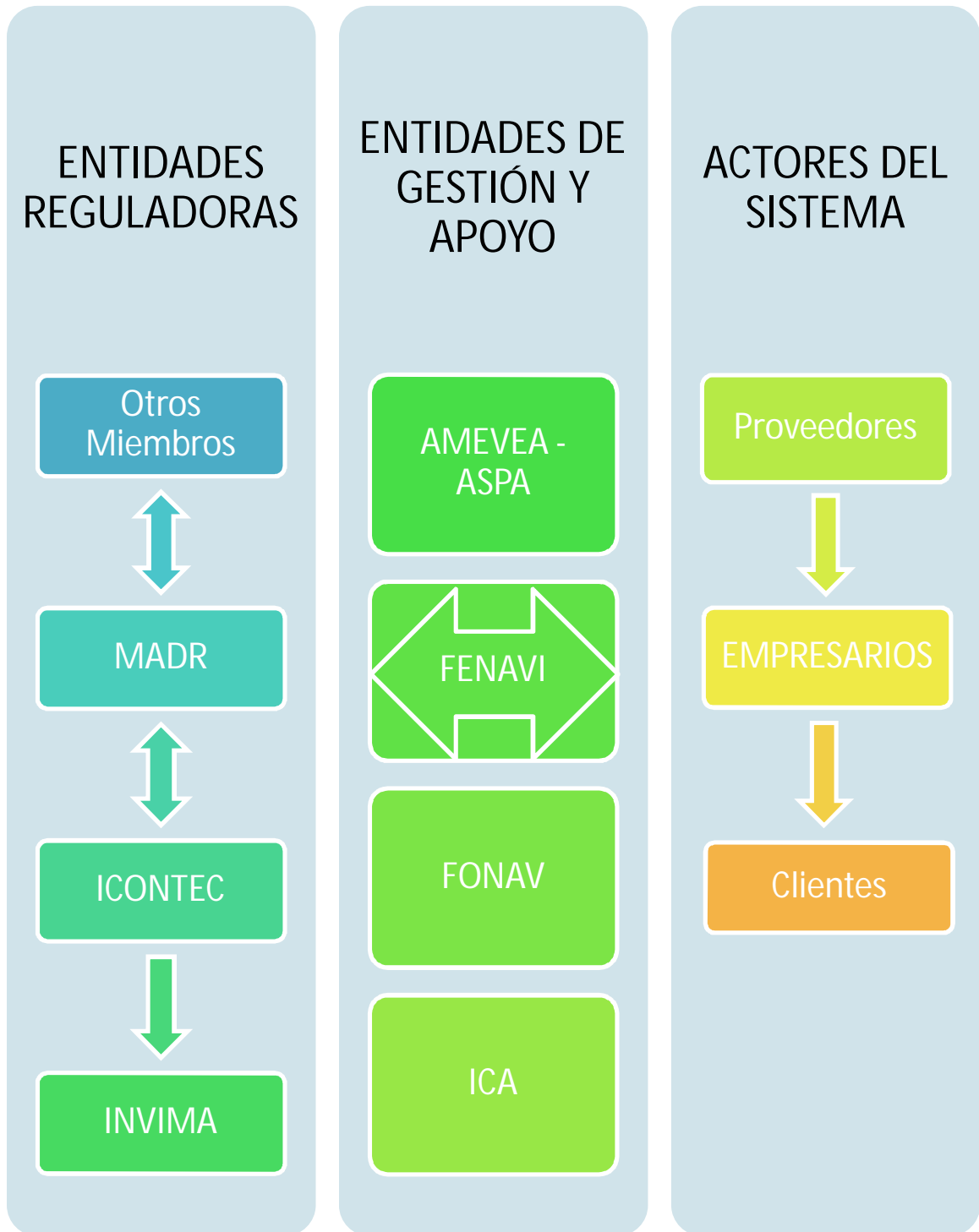
⁹⁹ Ibid., p. 4.

¹⁰⁰ Ibid., p. 7.

¹⁰¹ Ibid., p. 11.

¹⁰² COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana, Óp. Cit.

Figura 5. Entidades relacionadas con el sector avícola Colombia



Fuente: Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola.

MADR: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnica y Certificación – INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – AMEVEA: Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura – ASPA: **NO E** – FENAVI: Federación Nacional de Avicultores – FONAV: Fondo Nacional Avícola – ICA: Instituto Colombiano Agropecuario.

+En la estructura del AIS se resaltan los puntos más influyentes en el sector avícola:

a. Apoyos para la Competitividad (APC) contienen:

▲ El mecanismo concursal para sistemas de riego, apoyará obras para la captación, conducción, distribución intrapredial, adecuación y obras de drenaje predial.

▲ La línea especial de crédito, financiará inversiones para modernizar, aumentar la competitividad de las explotaciones agropecuarias y agro industriales.

▲ El fortalecimiento y ampliación de los campos del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), según el tipo de productor.

▲ *El fortalecimiento sanitario pecuario, mejorara los programas sanitarios avícolas mediante el análisis de factores de riesgo de Newcastle, la vigilancia epidemiológica de enfermedades, el diagnóstico de enfermedades aviarias y el fortalecimiento de los puertos y aeropuertos para la entrada de productos avícolas y aves vivas.*

▲ El apoyo a inversiones de capital de riesgo, destinará recursos públicos para la financiación de proyectos agropecuarios, agroindustriales y de reforestación, en zonas donde sea necesario compartir el riesgo con inversionistas privados.

▲ La subasta absorción de cosecha, Asignara un incentivo a la compra de la cosecha nacional de maíz amarillo, maíz blanco, sorgo, soya y yuca reconociéndole al productor un precio paridad de importación más una prima, que será mayor entre menor sea el precio paridad de importación (Precio de compra = Precio Paridad + {Prima al cultivador = f[Ppi]}).

▲ La asistencia técnica.

▲ La integración de empresas campesinas.

b. *Los Apoyos Económicos Sectoriales (AES), son un acceso preferencial a línea especial de crédito y al ICR para productores de: arroz, maíz, sorgo, soya, trigo, cebada y frijol que se enfatizan en proyectos de integración vertical.*

c. Operación, verificación monitoreo y evaluación.

+El gobierno nacional dentro de la agenda interna sectorial fomenta el Acceso a tierras mediante: la adjudicación de tierra a desplazados, en cumplimiento de la sentencia T-025 de la Corte Constitucional donde priorizan \$40.000 millones de pesos anuales de 2006 a 2010; el ajuste a la política de extinción de dominio, a los extinguidos la adjudicación permanente bajo nuevos protocolos 50% desplazados, 25% campesinos y 25% reincorporados y a los incautados la

administración con contratos de operación vinculando población rural vulnerable; y el proyecto de ley de desarrollo rural que moderniza el subsidio integral de la tierra y el proceso de adecuación de tierras y Asegura mayor eficiencia operativa del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)¹⁰³.

+Las políticas de reducción de costos de producción de la agenda sectorial presenta cuatro puntos que tienen incidencia en las industrias relacionadas con el sector avícola y un punto que se relaciona con las entidades de apoyo¹⁰⁴:

a. La libertad vigilada a 19 principios activos, los cuales son todo aquel compuesto biológicamente activo que se extrae de la droga de un ser vivo utilizado por sus propiedades terapéuticas y que se comercializa sin alterar su estructura química¹⁰⁵.

b. El convenio de cooperación técnica con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), cuyo objetivo es unir esfuerzos públicos y privados para el conocimiento del mercado y su segmentación en mercados relevantes, para definir una política de precios en el sector; Los agremiados de la ANDI suministrarán toda la información requerida sobre este mercado y se realizará una contratación conjunta (MADR – ANDI) de consultoría para esta investigación.

c. La libertad vigilada a todos los agroquímicos, información que servirá para alimentar el estudio contratado con la ANDI.

d. Los genéricos con licencia, 17 genéricos en el mercado para arroz, papa, maíz, hortalizas y pastos, de los cuales 9 son herbicidas, 7 fungicidas y 1 insecticida; resultando en una disminución de los precios en un rango de 4% al 33% y en promedio de un 15%; 3 herbicidas con licencia del ICA para control de malezas en pastos, actualmente en trámite de importación, 1 Herbicida con licencia en trámite y 16 Genéricos próximos a registro entre 2007 y 2010.

e. *Los transgénicos u Organismo Modificado Genéticamente (OMG), es un organismo vivo que ha sido creado artificialmente manipulando sus genes mediante Las técnicas de ingeniería genética que consisten en aislar segmentos del ADN (el material genético) de un ser vivo (virus, bacteria, vegetal, animal e incluso humano) para introducirlos en el material hereditario de otro¹⁰⁶. Ver tabla 5.*

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Disponible en internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_activo>.

¹⁰⁶ ESPAÑA. GREENPEACE: transgénicos. Disponible en internet en: <<http://www.greenpeace.org/espana/campaigns/transgenicos>>.

Tabla 5. Pruebas de bioseguridad en transgénicos de maíz y yuca

ESPECIE	TECNOLOGÍA	CARACTERÍSTICA	2007	2008
Maíz	Roundup Ready RR	Tolerante a la aplicación de Roundup	Total elevación Semi comercial 50	Comercial
Maíz	Yeildgard	Resistente al ataque de ciertos insectos Lepidópteros	Total elevación Semi comercial 50	Comercial
Maíz	Bt Herculex I BacillusThuringiensis(C ry1F)	Resistente al ataque de ciertos insectos Lepidópteros	Total elevación Semi comercial 50	Comercial
Maíz	Bt 11 (NB7212 Bt11)	Resistente al ataque de (gusanos de mariposa)	Total elevación Semi comercial 50	Comercial
Yuca	Hnl-Hidroxi-Nitrilo-Liasa, nptII-Neomicin fosfotra ferasa, ipt-Isopenil transferasa	Resistente al barrenador del tallo, guasano cachon y producción de amilopectina	Totoal evaluación Semi comercial 1	Comercial

Fuente: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana.

+Nuevamente dentro de la estrategia sectorial, se expone el fortalecimiento sanitario el cual relacionan los recursos del Sistema Sanitario Nacional junto con el Consejo Nacional de Política económica y social (CONPES) y recursos totales para el fortalecimiento de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF)¹⁰⁷:

a. El recurso humano, para el fortalecimiento de la planta técnica del ICA. (En 2006: 487 contrataciones por \$4,526 millones. En 2007: 231 contrataciones por \$3,540 millones).

b. *La infraestructura y equipos, para la habilitación de 21 puestos de control para exportación de carne hacia EEUU y construcción de un laboratorio de bioseguridad de Nivel 3-A. En los que se realizará diagnóstico de muestras con sospecha de fiebre Aftosa, prueba de inocuidad (probar que el virus de la vacuna contra la Aftosa está desnaturalizado) y donde se tendrán equipos para el plan de control de residuos de medicamentos.*

c. *El fortalecimiento institucional, en donde se definirán, protocolos sanitarios que facilitan el acceso real a: EEUU, Argentina, Costa Rica, Chile, Ecuador, Jamaica, México, Perú y Panamá entre otros; sistema de Información de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; y acreditación de terceros.*

¹⁰⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana, Óp. Cit.

d. La capacitación y campañas de prevención, prevención de riesgos zoonosarios y fitosanitarios e inocuidad de cadena cárnica, de frutas y hortalizas.

e. *La aprobación e implementación de los Conpes Sanitarios Avícola y porcícola.*

❖ **Conclusiones.** El sector avícola en Colombia debe fortalecer y desarrollar el mercado interno, con el fin de tener una mayor capacidad de competencia en los mercados internacionales, tratando en lo posible reducir los precios reales del producto, con el fin de dinamizar la demanda. Ello implica, una reducción de costos, especialmente en lo que se refiere a materias primas tanto nacionales como importadas¹⁰⁸.

A pesar de que el sector avícola se constituye como uno de los más fuertes a nivel de la economía colombiana por la amplia absorción de empleo y su capacidad dinamizadora de otros sectores como la agricultura y la veterinaria, aún falta mucho por hacer en cuanto a reducción de costos, sobretodo de materias primas lo que podría ayudar a un mejor posicionamiento a nivel mundial del sector.

La consolidación de una verdadera cadena de producción que fortalezca a los productores agrícolas de materias primas, e integre a las pequeñas granjas con las grandes empresas incubadoras y procesadoras, puede resultar en una considerable ampliación de la oferta nacional y un consecuente aumento de la demanda no solo a nivel nacional sino internacional.

Las adecuadas políticas que ha llevado a cabo FENAVI, la entidad que agremia a los actores del sector avícola, ha permitido muchos avances en materia productiva y competitiva desde el pasado hasta hoy, por eso es importante que se mantenga en su papel de integrador de los componentes del sector, a las puertas de procesos económicos tan importantes y complejos como el TLC.

6.2 MICROAMBIENTE: SANTANDER

6.2.1 Análisis de la Industria avícola en el departamento de Santander.

➤ Definición la industria.

¹⁰⁸ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Op. Cit., p. 13.

Perfil de las características económicas dominantes en el sector avícola de Santander.

Volumen del mercado: Santander cerró el ejercicio de 2007 con un ingreso de 32 mil millones de pesos¹⁰⁹, así mismo las avícolas santandereanas aportan 18 mil toneladas de pollo al mes, el 25% de la producción nacional¹¹⁰ y desde 1999 esta industria ocupa el segundo lugar, después de las ganaderías de carne y leche, luego de desplazar al café al tercer puesto.

Esfera de la rivalidad de la competencia: Es principalmente nacional; pero ya se está incursionando en el mercado internacional con grandes perspectivas. Las principales exportaciones de Santander se realizan a Venezuela, como ejemplo de esto, el 8 de julio de 2008, salieron por Cúcuta hacia Venezuela 50.000 kilos de pollo entero por valor de FOB US 185,000¹¹¹. Esporádicamente el sector realiza exportaciones de Carne y despojos comestibles, Trozos y despojos congelados a China; preparaciones y conservas de carne a Ecuador¹¹².

Adicionalmente se está a la expectativa con las negociaciones actuales de la CAN- UE, Canadá, Efta¹¹³, con posibilidades de exportar ave entera a Oriente Medio o Rusia, filetes de pollo o productos muy elaborados a Japón¹¹⁴.

Índice de crecimiento del mercado: En el año 2007 el sector avícola cerró con un record de crecimiento de 7,52%¹¹⁵, pues la producción de la industria avícola se ha incrementado en 5,8% promedio año en lo corrido del siglo XXI¹¹⁶.

¹⁰⁹ DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto, Óp. Cit., p. 4B.

¹¹⁰ REVISTA VANGUARDIA LIBERAL. 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander: En sus manos está el desarrollo de nuestra tierra. Bucaramanga. Vanguardia liberal, 2008. p. 102. Disponible también en internet en: <<http://issuu.com/vliberal/docs/500-empresas?mode=embed&documentId=080719224608-0aae67cc02024aa69f1f593b72d395ed&layout=grey>>.

¹¹¹ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Termómetro del mercado. Número 36. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 15. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed362008.pdf>.

¹¹² COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Importaciones y Exportaciones Colombianas. Número 38. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p.11. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed382008.pdf>.

¹¹³ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Negociaciones internacionales. Número 28. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 2. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed282008.pdf>.

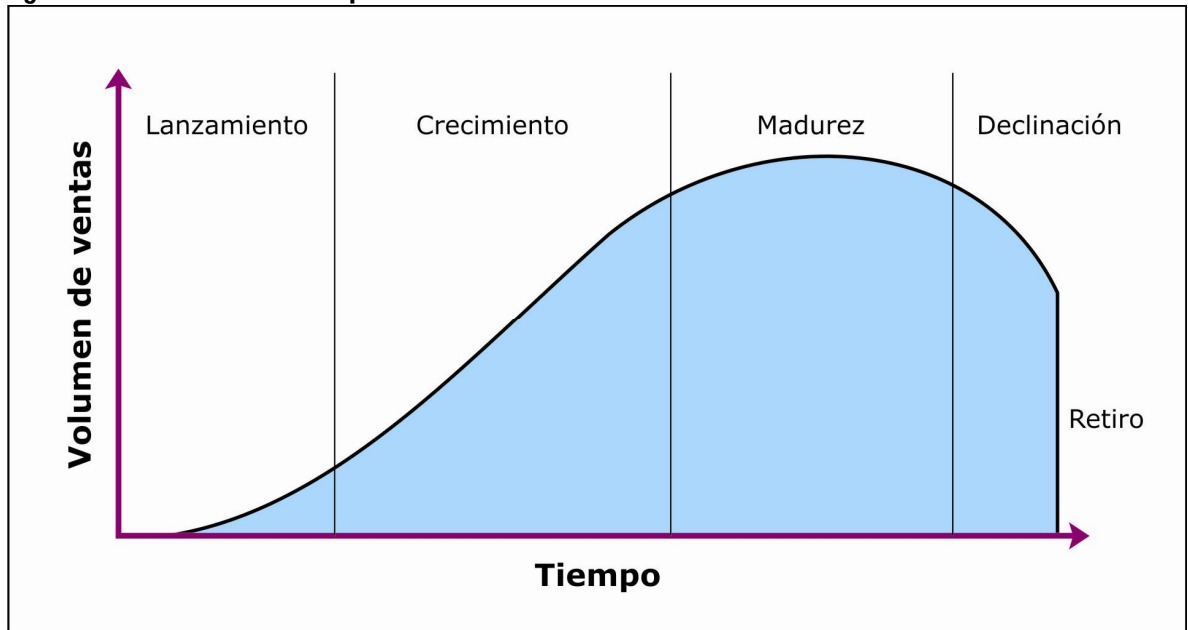
¹¹⁴ REVISTA VANGUARDIA LIBERAL, Óp. Cit., p. 102.

¹¹⁵ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Economía: El balance del primer semestre. Número 153. Bogotá, 2008. p. 9. Disponible también en internet en: <http://www.fenavi.org/fenavi/revista_v2.php?ed=27>.

¹¹⁶ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Empleo avícola. Número 19. 2007. Óp. Cit., p. 6.

Etapa en el ciclo de vida: Madurez, ver figura 6. El mercado se encuentra totalmente saturado, como se explicara más adelante en los *Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria*, la demanda se limita a demanda de sustitución y el crecimiento es bajo; aumentan las barreras para la entrada y la amenaza de que se incorporen competidores potenciales, como se verá más adelante en este mismo capítulo en el Análisis de las Fuerzas de Porter.

Figura 6. Ciclo de vida de un producto



Fuente: Elaboración propia

Teóricamente, la demanda no crece constantemente por siempre, pues llega un momento en el que su nivel de crecimiento se detiene, e incluso se reduce. En el huevo, por ser un producto básico en la dieta de los consumidores, no se prevé que tenga un nivel de declive, como sí ocurre con los productos industriales, en donde la moda o la misma tecnología los relegan en la preferencia de los consumidores¹¹⁷.

¹¹⁷ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Huevo: ¿Mercado en maduración?. Número 20. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2007. p. 4. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed202007.pdf>.

Número de compañías en la industria: Alrededor de 17 compañías¹¹⁸ con 15 ubicaciones de plantas de beneficio y 5 de desprese y solo 7 registran una capacidad de producción de 428,807 aves al día¹¹⁹. Con una participación del 25% de la producción nacional¹²⁰. Las empresas más distintivas en el departamento son: AVIDESA MAC POLLO, PIMPOLLO, CAMPOLLO, DISTRAVES, AVICAMPO E INCUBADORA DE SANTANDER que son algunas de las más representativas entre 100 compañías existentes en el país. Avidesa Mac Pollo aunque no se encuentra registrada en Santander, opera en la región.

Clientes: En 2007, los colombianos consumieron más pollo que carne, según datos de la Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, que indican que el consumo per cápita de pollo pasó de 19.8 Kg por año en 2006 a 21.6 Kg en 2007 —el de carne estuvo en 17.8 kg—. En el caso de huevos, el resultado también estuvo prometedor luego de que se reanudaran las exportaciones a Venezuela, que totalizaron US\$13.5 millones, frente a US\$4.6 millones de 2006¹²¹. Además, durante el 2008 cada colombiano ha destinado en promedio \$5,382 mensuales a la compra de pollo y del 100% del gasto destinado por los colombianos a la compra de carnes, el pollo participa con el 18.8%. De otro lado, cada colombiano destinó por mes \$3,345 a la compra de huevo, ubicándolo con el 16.4% del total del gasto destinado al desayuno, por debajo del pan (24.2%) y la leche (59.3%)¹²².

Grado de Integración Vertical: Mixto; La industria avícola se ha caracterizado por sus procesos productivos desde la incubación, hasta los restaurantes, pasando por los alimentos balanceados y los productos veterinario, solo unas pocas empresas se han integrado verticalmente elaborando su propio alimento, 6 de las 17 compañías en Santander están integradas hacia atrás en la producción de alimentos balanceados y también hacia adelante en la comercialización directa con el cliente todas las demás están dedicadas a una sola línea de producción.

Facilidad de ingreso y salida: Existen barreras de entrada en forma de requerimientos de capital para la entrada en funcionamiento de una nueva planta, al considerar los costos de las instalaciones iniciales tales como el terreno y construcción como existentes, de un volumen eficiente mínimo (el costo equivale a \$48'200,000 millones de pesos¹²³) y de la habilidad para desarrollar la base de clientes. Las barreras de salida son dadas por las inversiones en terreno,

¹¹⁸ DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Óp. Cit., p. 4B.

¹¹⁹ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Actualidad: ¡Sorpresa!. Número 153. 2008. Óp. Cit., p. 25.

¹²⁰ REVISTA VANGUARDIA LIBERAL, Óp. Cit., p. 102.

¹²¹ REVISTA DINERO. Edición Especial 2008: 5 mil empresas. Edición N°. 303. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 110. Disponible también en internet en: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=48708>.

¹²² COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Gastos en productos avícolas. Número 37. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 4. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed372008.pdf>.

¹²³ PINZÓN SOLANO, Claudia Marcela. Empresaria del sector.

equipo e instalaciones, canales de distribución y operación, personal, instalaciones, equipos, materias primas, productos terminados, empaques y presentación.

Tecnología/Innovación: Los avicultores de esta zona del país se vienen preparando en el campo tecnológico, del cual se tiene un reconocimiento a nivel nacional por ser líder en tecnología de punta, tanto en la producción de pollo como en la de huevo, que le han significado obtener certificaciones de calidad. Se destacan en el primero los avanzados sistemas de sacrificios, desprese, empaque, enfriamiento y elaboración de embutidos. Así mismo, en la producción de huevo, los equipos automatizados incluyen baterías por niveles, transporte automático de alimento para las aves, recolección y clasificación del huevo, entre otros¹²⁴.

Cabe resaltar que según a las personas que trabajan en el sector a las cuales se les hizo las entrevistas, realizan transferencia mas no desarrollo de tecnología. Por otra parte resaltan que todo miembro de la empresa tiene la posibilidad de realizar aportes para la innovación en cualquier campo. Adicionalmente en cuanto a genética, el rápido crecimiento del pollo (42 a 45 días está listo para salir al mercado) ocurre porque los procesos de cría y engorde toman menos tiempo gracias al trabajo de mejoramiento de raza que están haciendo las compañías que suministran el pie de cría a los productores del mundo entero. La alimentación a base de proteínas que se obtienen del maíz, sorgo y soya y el buen manejo de la granja, ayudando a la expresión genética de las aves cuya carne es saludable y nutritiva¹²⁵.

Es así como observamos que después de 85 años, los pollos pesan más del doble, consumen cerca de 60% menos alimento del que consumían antes, presentan mortalidades 3 veces menores y se desarrollan 3 veces más rápido que en el pasado. En detalle, el peso en pie pasó de 1 a 2.1 kilos; la mortalidad, de 18% a 6%, y la edad de sacrificio, de 120 a 40 días.

Otro indicador que permite observar la evolución de los parámetros productivos es la relación entre el peso vivo y el peso en canal, determinado este por la merma en el proceso. En Colombia, entre 1994 y el 2008, dicha relación ha variado de 79.8% a 88%, producto de una baja en la merma, para el mismo periodo, de 20% a 12%; mientras que el peso en pie se incrementó en 164, el peso en canal subió 306, casi el doble¹²⁶.

Características del producto: Los productos son altamente estandarizados, los compradores perciben muy poca diferencia de un vendedor a otro, no obstante las grandes empresas trabajan

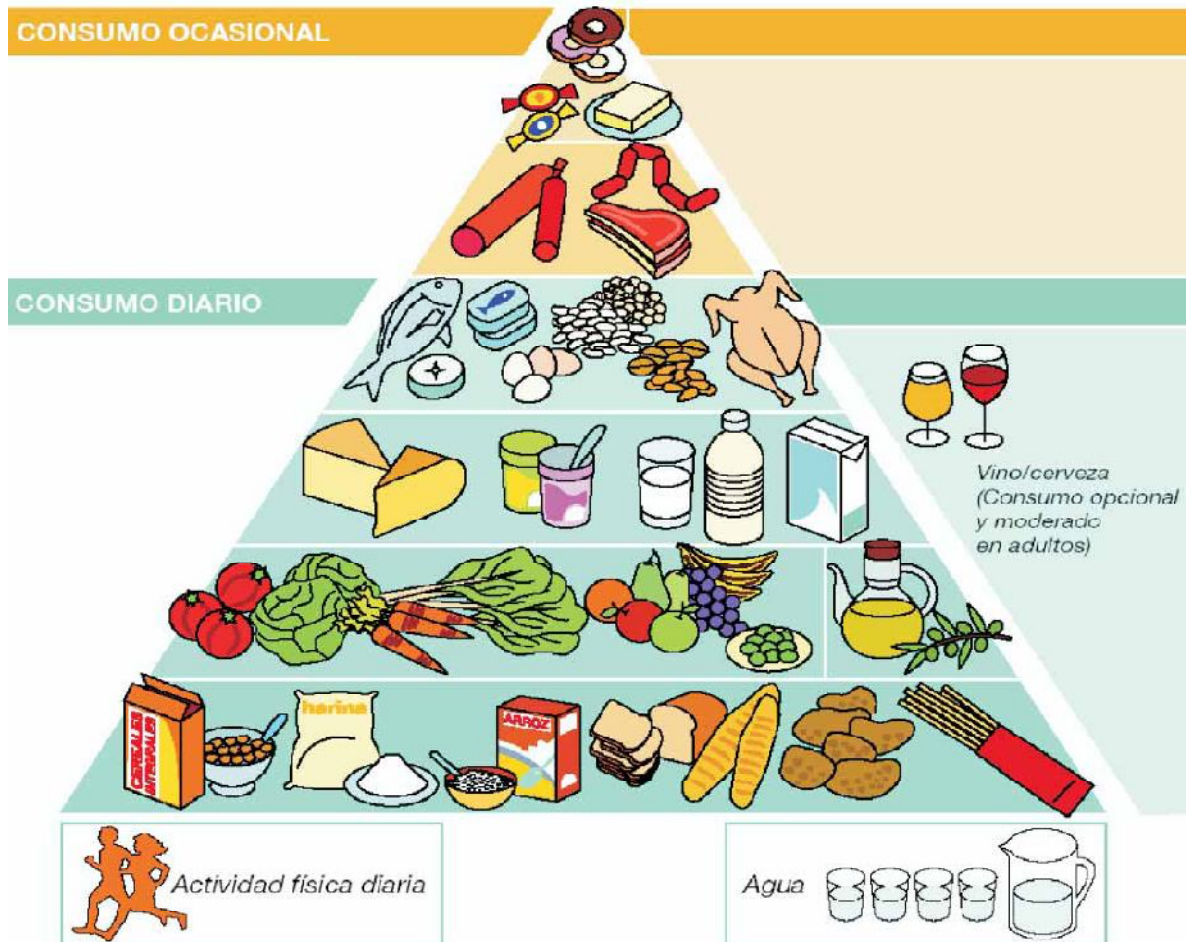
¹²⁴ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 17.

¹²⁵ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Información nutricional del pollo. Disponible en internet en: <http://www.fenavi.org/fenavi/admin/uploaded/file/inv_pollo/Informe_nutricional_del_pollo.pdf>.

¹²⁶ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Avances tecnológicos en la producción de pollo. Número 24. Bogota: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 8. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed242008.pdf>.

duro para posicionar una marca dando calidad y un buen servicio. Como se observa en la figura 7, el pollo y el huevo son productos de consumo diario, a continuación se presentan algunas de sus características:

Figura 7. Pirámide nutricional Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC) año 2004



Fuente: El Huevo en la Mira

Pollo: La carne de pollo es muy fácil de digerir. Además por su versatilidad en el modo de cocinarlo, es un alimento muy adecuado en dietas de control de pesos, siempre y cuando se elijan las piezas del animal más magras como la pechuga, se elimine la piel y se prepare a la plancha o al horno, técnicas culinarias que exigen poco aceite. En el contenido vitamínico del pollo se destaca la presencia de ácidos fólicos y vitamina B3 o niacina. Entre los minerales, el nivel de hierro y de zinc, y es una fuente de fósforo y potasio. El valor nutritivo de las menudencias o viseras de pollo es muy alto, especialmente el hígado, este presenta un contenido en proteínas y lípidos y se

destaca su aporte en minerales y vitaminas, principalmente vitamina B12, A, vitamina C y ácido fólico¹²⁷.

Huevo: El huevo es uno de los alimentos más completos que ofrece la naturaleza, por la equilibrada proporción de proteínas, carbohidratos, grasa, minerales y vitaminas. La conformación del huevo influye en su valor nutricional, desde el punto de vista energético, un huevo de 50 g proporciona 79 Kcal, similar a una porción de fruta, como un mango dulce o un banano bocadillo¹²⁸.

Economías de escala: Por causa de la revaluación, los avicultores santandereanos le apostarán a reducir costos de producción para mejorar su competitividad y depender menos de la tasa de cambio, para esto, 15 empresas del departamento apoyadas por la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el Fondo Nacional Avícola (FONAV) se unieron para diseñar, desarrollar e implementar el primer modelo de compras conjuntas en el país, con el fin de desarrollar economías de escala y fortalecer el poder de negociación frente a proveedores comunes de materias primas e insumos¹²⁹.

Efectos de aprendizaje y la experiencia: Según el análisis competitivo del sector avícola en el departamento de Santander realizado por estudiantes de maestría del Tecnológico de Monterrey¹³⁰, existe censo entre las empresas avícolas sobre buscar asegurar el conocimiento para que quede en la misma, el 50% de ellas, es decir las principales miden al valor que retorna por la inversión de capital en conocimiento y dos de estas últimas difunden los conocimientos en la empresa.

A pesar de lo anterior en las entrevistas realizadas para esta investigación las empresas manifestaron que parte de la ventaja competitiva que ha alcanzado el departamento se debe a la experiencia empírica de la fuerza laboral del sector y a la gran distribución de este conocimiento en todo el sector. A continuación se presenta el nivel de especialización del personal de las principales empresas del sector, tabla 6.

¹²⁷ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Información nutricional del pollo, Óp. Cit.

¹²⁸ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA BOGOTÁ, FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI) Y FONDO NACIONAL AVÍCOLA. El huevo en la mira. p. 9. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/admin/uploaded/file/El_Huevo_en_la_MiraOK.pdf>.

¹²⁹ DIARIO LA REPÚBLICA. Macroactualidad: el sector avícola aplica modelo de compras conjuntas. Edición: Martes 24 de Junio. Óp. Cit., p. 2B.

¹³⁰ ACEVEDO SARMIENTO, Jose Armando; CORTES CASTILLO, Edgar Francisco y HASBON SERRANO, Jose David. Análisis competitivo del sector avícola en el departamento de Santander: Tesis de grado para obtener el título de Máster en Administración de Empresas. Bucaramanga, 2006. p. 120.

Tabla 6. Nivel de capacitación principales empresas del sector avícola en Santander

Capacitación	Avidesa MacPollo	Campollo	Pollosan	Distraves	Incubadora de Santander	Pimpollo
Bachilleres	300	110	120	200	300	200
Técnicos	50	10	10	20	15	10
Tecnólogos	20	15	14	10	14	20
Profesional	25	1	1	10	10	2
Maestría	0	0	0	0	1	0
Doctorado	0	0	0	0	0	0

Fuente: Análisis competitivo del sector avícola en el departamento de Santander.

Utilización de la capacidad: Sesenta plantas, de Cundinamarca (29), Valle (26) y Santander (15) manejan el 93% del beneficio total del país, por su parte en Santander solo se tiene el registro de la capacidad de beneficio de 7 de las 15 plantas existes la cual asciende a 442,000 aves al día; si se tiene en cuenta la producción de las mismas en la cual la cifra es de 428,807 aves al día¹³¹, se puede concluir que la eficiencia en la fabricación es elevada con una utilización de la capacidad del 97%.

Rentabilidad de la industria: Es un aspecto difícil de analizar pues depende en gran medida de la fluctuación de los precios en el mercado, oferta y demanda; sin embargo según el Director de costos de Campollo, Juan Diego Rairan, desde finales del mes de octubre de 2007 se ha presentado una crisis en el sector a causa de los altos precios de las materias primas generando rentabilidades negativas, y aunque ya se comienzan a observar datos alentadores para finales del primer semestre de 2008, los avicultores aun se encuentran a la expectativa.

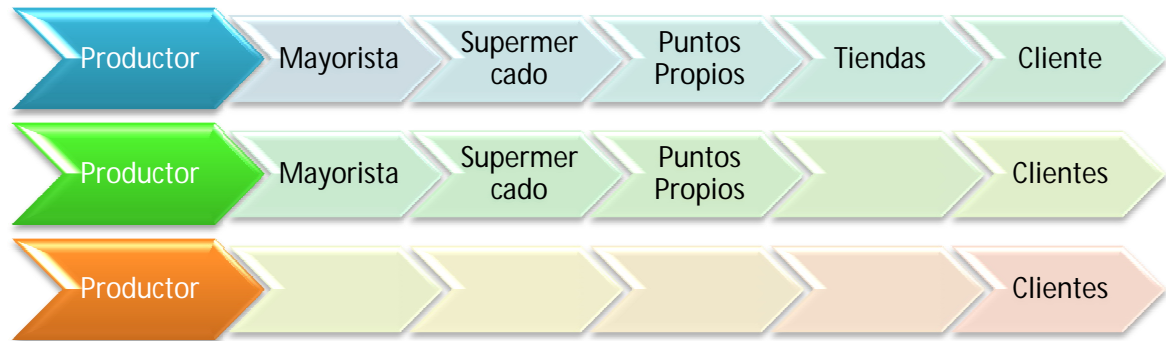
Canales de Distribución: Los canales utilizados para la distribución del huevo en su orden son: las tiendas, la industria y finalmente los supermercados. En el caso del pollo se presenta un esquema basado en la información entregada por las empresas, donde algunas de ellas utilizan todos los canales y otras simplemente distribuyen directamente al cliente. Figura 8.

Fuerzas impulsoras del cambio en el sector avícola de Santander.

Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria: Los cambios hacia arriba y hacia abajo en el crecimiento del sector afectan el equilibrio entre la oferta y la demanda y lo difícil que será que una empresa obtenga ventas adicionales.

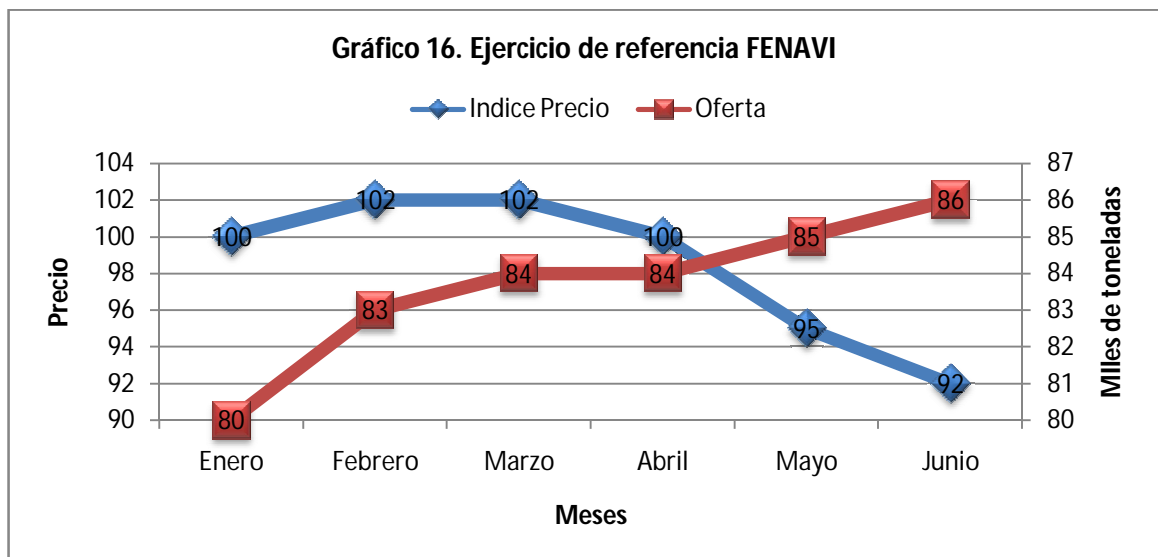
¹³¹ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Actualidad: ¡Sorpresa!. Número 153. 2008. Óp. Cit., p. 25.

Figura 8. Canales de distribución principales empresas del sector avícola en Santander



Fuente: Elaboración propia.

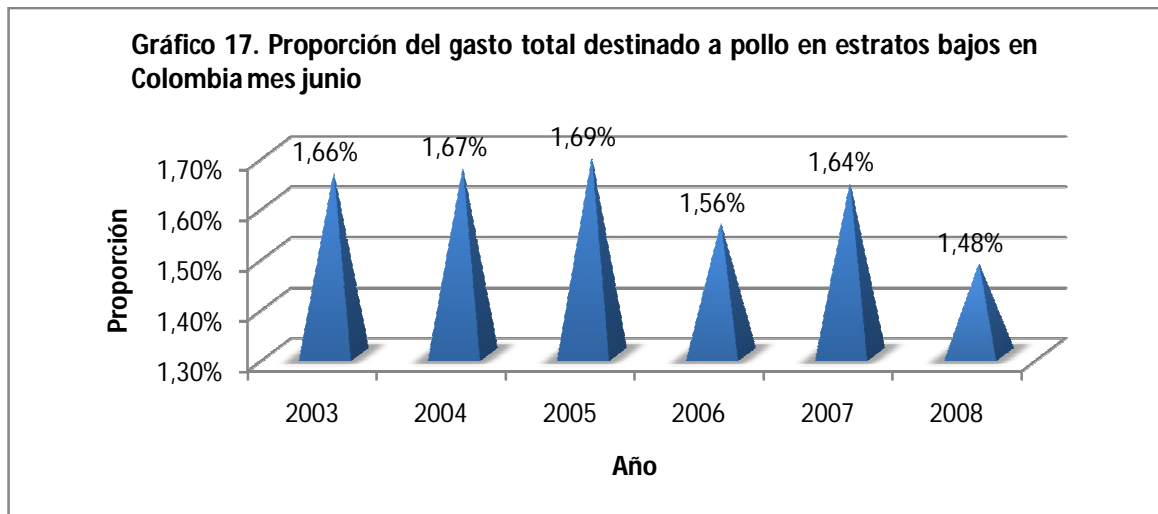
Según la última edición de la revista *Avicultores*¹³² la explicación a la caída en el precio del pollo se encuentra en un menor crecimiento de la demanda, frente a la oferta, como se aprecia en el gráfico 16; durante el primer semestre de 2008 los colombianos destinaron a la adquisición de pollo un total de \$1.43 billones, 11.2% más que lo que gastaron en el mismo periodo de 2007 (\$1.29 billones); descontando el precio al consumidor (1.6%), se tendría un incremento estimado de 9.4% en la demanda. La demanda subió 430 puntos básicos menos que la oferta, obligando al ajuste del mercado por vía de precios.



Fuente: FENAVI. Costos y precios referencia Cundinamarca.

¹³² Ibid., p. 12.

En contraste aunque una tasa de crecimiento de 9.4% es significativa, si se miran las cifras con profundidad se observa que, al igual que lo que sucedió en huevo, la proporción de gasto destinado a pollo en los estratos bajos disminuyó radicalmente en este año si se compara con la de los últimos años, gráfico 17; esto es un reflejo de la desaceleración de la economía y de la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, en especial de los de bajos niveles de ingresos.



Fuente. Raddar.

Esta menor proporción del gasto destinada a pollo se da a pesar del menor precio relativo del pollo frente a los demás cárnicos; mientras que en lo corrido del año el precio de carne de res al consumidor subió 3.11%, y el del cerdo 8,98% en los estratos bajos, el del pollo lo hizo en tal solo 2,02%.

Innovación del producto: La innovación de los productos amplía la base de clientes de la industria, revitaliza el crecimiento y amplía el grado de diferenciación del producto entre los vendedores rivales, en los alimentos congelados la innovación es clave, es la estrategia que usan las empresas buscando dar le variedad al consumidor final con el mismo producto pero cambiando la presentación y variedades como por ejemplo, el pollo apanado, las colombinas de pollo, las croquetas de pollo y las hamburguesa de pollo entre otros.

Cambio tecnológico: El cambio tecnológico posibilitan la fabricación de productos nuevos y/o mejores a un costo más bajo, del mismo modo producen cambios significativos en los requerimientos de capital, los volúmenes mínimos eficientes de las plantas, los beneficios de la integración vertical y los efectos de la curva de aprendizaje o experiencia. Un ejemplo de lo anterior es la novedad del huevo deshidratado hecho en Colombia, con el fin de sustituir las

importaciones de huevo deshidratado para uso industrial y conquistar el mercado de los hogares con cuatro prácticas presentaciones¹³³.

Innovación de Mercadotecnia: La introducción de nuevas formas de vender los productos, despierta el interés del comprador, amplía la demanda de la industria, incrementa la diferenciación del producto o baja los costos por unidad; un ejemplo es el mercado social busca promover una idea o practica social, con el objetivo de sensibilizar a la población o a un grupo determinado de personas frente a una situación determinada¹³⁴.

Ingreso o salidas de las principales empresas: El ingreso de una o más compañías extranjeras en el mercado antes dominado por empresas domesticas, casi siempre cambia las condiciones competitivas; y es probable que con la entrada en vigencia de TLC con Estados Unidos este sea el panorama, pues la industria regional comenzaría a competir con gigantes como Pilgrim´s Pride y Tyson Foods´ que a pesar de haber registrado pérdidas o menores ganancias en 2008 con respecto al año anterior¹³⁵, continúan siendo grandes competidores en la industria avícola.

Difusión de conocimientos técnicos prácticos: La transferencia de tecnología a través de las fronteras nacionales ha surgido como una de las fuerzas impulsoras más importantes en la globalización de los mercados y en la competencia; particularmente y como ya se había mencionado anteriormente el sector avícola se beneficia mucho de ella, a continuación se enuncia un ejemplo en donde podrá aportar la transferencia de tecnología al sector: según un profesor de la Universidad de Washington, son las altas presiones y no el calor, la mejor tecnología en la conservación de alimentos ; esta nueva técnica permitirá, dentro de poco, comprar un huevo en tortilla listo para comer y con las mismas propiedades, incluso 3 años después de haber sido empacado¹³⁶

Influencias reguladoras y cambios en las políticas del gobierno: Las acciones reguladoras y gubernamentales a menudo pueden obligar a cambios significativo en las prácticas de la industria y en los enfoques estratégicos; para ilustrar lo anterior se plantea el caso del Decreto 2663 de julio

¹³³ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Novedades: Huevo deshidratado hecho en Colombia. Número 144. Bogotá, 2007. p. 23. Disponible también en internet en: <http://www.fenavi.org/fenavi/revista_v2.php?ed=10>.

¹³⁴ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Economía: Mercadeo: mercadeo social, ¿una opción para diferenciarse?. Número 153. 2008. Óp. Cit., p. 36.

¹³⁵ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Problemas similares. Número 38. 2008. Óp. Cit., p. 1.

¹³⁶ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Tecnología: Conservación no térmica: longevidad de productos perecederos. Número 152. Bogotá, 2008. p. 34. Disponible también en internet en: <http://www.fenavi.org/fenavi/revista_v2.php?ed=26>.

21 de 2008¹³⁷, por medio del cual "se establecen criterios en las relaciones entre el remitente y/o generador, la empresa de servicio público de transporte automotor de carga y el propietario del vehículo y se dictan otras disposiciones".

Este Decreto establece la obligatoriedad de aplicar la tabla de fletes expedida en diciembre de 2007, sumado a un incremento de 12.5%. Así mismo, un esquema de sanciones para el transportador y el generador de carga; esto destapó el problema para el sector avícola y porcícola, renglones que movilizan más de 5.1 millones de toneladas de granos, entre importado y producción nacional, de los cuales cerca de 4 millones le corresponde a la industria avícola.

Bajo esta normativa el costo de fletes, sólo en granos, se incrementaría en 84.8%. Aumento que representaría una suma superior a los US\$ 106.4 millones (costo año). En especial, porque las empresas negocian el flete en un 40% menos del valor registrado en la tabla oficial. Explicado en parte, porque la tabla de fletes no considera la movilización de carga de compensación al punto de origen (lugar de embarque de granos). Además, tampoco considera negociaciones por volumen y frecuencias permanentes de movilización. Valga señalar que para movilizar la carga de un solo buque de 30 mil toneladas se requieren 882 tractomulas de 35 toneladas.

Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad: En la actualidad, existe una conciencia acerca de la importancia del cuidado del medio ambiente y de todo lo relacionado con la salud, lo que ha cambiado sustancialmente el comportamiento de los consumidores que, al momento de la compra, prefieren elegir productos que tengan una buena posición frente al medio ambiente y que sean saludables. Esta condición se convierte en una diferenciación importante porque genera un valor que el producto del competidor puede no tener. Ante las exigencias del consumidor, las empresas deben actuar para garantizar su existencia en el tiempo¹³⁸.

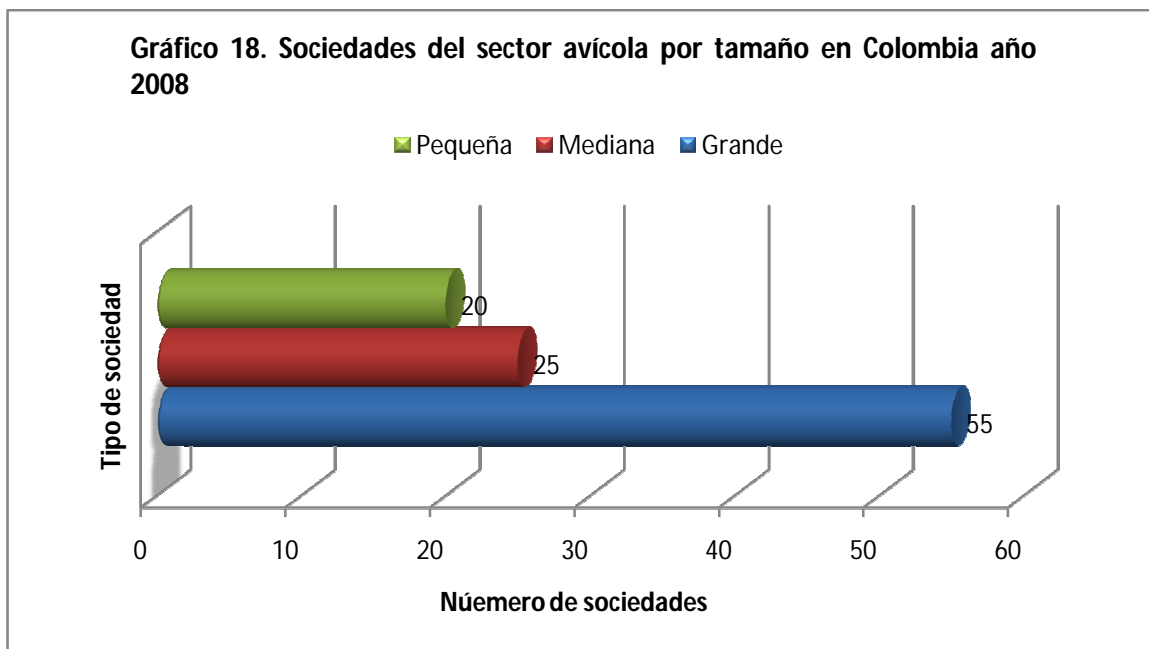
➤ Fuerzas de Porter.

Riesgos de entrada de competidores potenciales.

Descripción: Se realizara por medio del gráfico 18, en donde se exponen el número de sociedades avícolas por tamaño a nivel nacional.

¹³⁷ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Fletes: Decreto 2663 de 2008. Número 37. Bogota, 2008. p. 1.

¹³⁸ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Economía: Mercadeo: mercadeo social, ¿una opción para diferenciarse?. Número 153. 2008. Óp. Cit., p. 36.



Fuente: Supersociedades

Análisis: Barreras de ingreso:

(+)Economías de Escala: Altas; debido a las reducciones de costos que se obtiene a través de la producción en masa de un producto estandarizado, tal como es el caso del pollo, que en Santander asciende a 428,807 aves al día¹³⁹, según el registro de 7 de las 15 plantas de beneficio existentes en el sector; de las ventajas que se derivan de extender los costo fijos de producción sobre este gran volumen de producción y de los ahorros que se relacionan con la distribución de los costos de comercialización y publicidad, que en el sector se han incrementado en un esfuerzo de las compañías para diferenciar sus productos, en su gran volumen de productos.

(-)Lealtad a la marca: No significativa; los consumidores son pocos fieles a las marcas, estos basan su consumo en el bajo costo más que en la diferenciación, a pesar de los inmensos esfuerzos de las compañías líderes para educar al cliente en la diferenciación de sus productos; pues, durante el 2008 cada colombiano ha destinado en promedio \$5,382 mensuales a la compra de pollo y \$3,345 a la compra de huevo¹⁴⁰.

(+)Ventaja absoluta en costos: Alta; en consecuencia de la antigüedad de las empresas santandereanas en el sector, pues la avicultura colombiana nació en esta región, como resultado posee operaciones y procesos superiores de producción debidos a la experiencia del personal y a

¹³⁹ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Actualidad: ¡Sorpresa!. Número 153. 2008. Óp. Cit., p. 25.

¹⁴⁰ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Gastos en productos avícolas. Número 37. Bogota, 2008. Óp. Cit., p. 4.

la eficiente transferencia de tecnología; después de 85 años de hacer lo mismo, los pollos pesan más del doble, consumen cerca de 60% menos de alimento del que consumían antes, presentan mortalidades 3 veces menores y se desarrollan 3 veces más rápido que en el pasado¹⁴¹.

(+) *Requerimientos de capital*: Altos; para desempeñarse en el sector se necesita un amplio capital destinado a la compra y sostenimiento de las aves y para la compra de maquinaria necesaria para el procesamiento de las mismas, estos requerimientos de capital para la entrada en funcionamiento de una nueva planta, considerando los costos de las instalaciones iniciales tales como el terreno y construcción como existentes, de un volumen eficiente mínimo están alrededor de \$48'200,000 millones¹⁴² para un pequeño productor.

(-) *Diferenciación de productos*: Baja; por ser un producto estandarizado de consumo masivo, en el cual el cliente difícilmente diferencia los productos provenientes de un departamento o de otro; sin embargo el sector en Santander se ha enfocado en la producción con mayor calidad, en cuanto al rendimiento, aspecto y sabor de la carne de pollo y a las propiedades vitamínicas del huevo.

(-) *Costos de cambio para los consumidores*: Bajos; para el consumidor no representa pérdida de tiempo, energía o dinero cambiar de los productos ofrecidos por el departamento a los que ofrecen los demás, pues la mayoría de las compañías sobresalientes distribuyen sus productos a nivel nacional, por lo que se convierte en algo tan sencillo como ir al supermercado y tomar el producto de otro estante.

(+) *Canales de distribución*: Fuertes; como constante en la industria avícola santandereana las empresas poseen sólidos canales de distribución establecidos a nivel nacional (véase figura 6 en esta misma sección), algunas de ellas refuerzan esta estructura con una flota de transporte propio especializado.

(-) *Regulaciones o Políticas Gubernamentales*: Débiles; porque a pesar de todos los incentivos que el gobierno nacional ofrece al sector agroindustrial, como el programa Agro Ingreso Seguro, el sector avícola no es un sector protegido y ha quedado expuesto en algunas negociaciones internacionales como el reciente TLC con los Estados Unidos.

(-) *Disuasión*: No aplica en esta industria, por que el resultado de ella es un producto de primera necesidad, que como ya se ha mencionado en varias ocasiones, los clientes compran en base al precio; no obstante los esfuerzos del sector y el menor precio relativo del pollo frente a los demás

¹⁴¹ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Avances tecnológicos en la producción de pollo. Número 24. Bogotá, 2008. Op. Cit., p. 8.

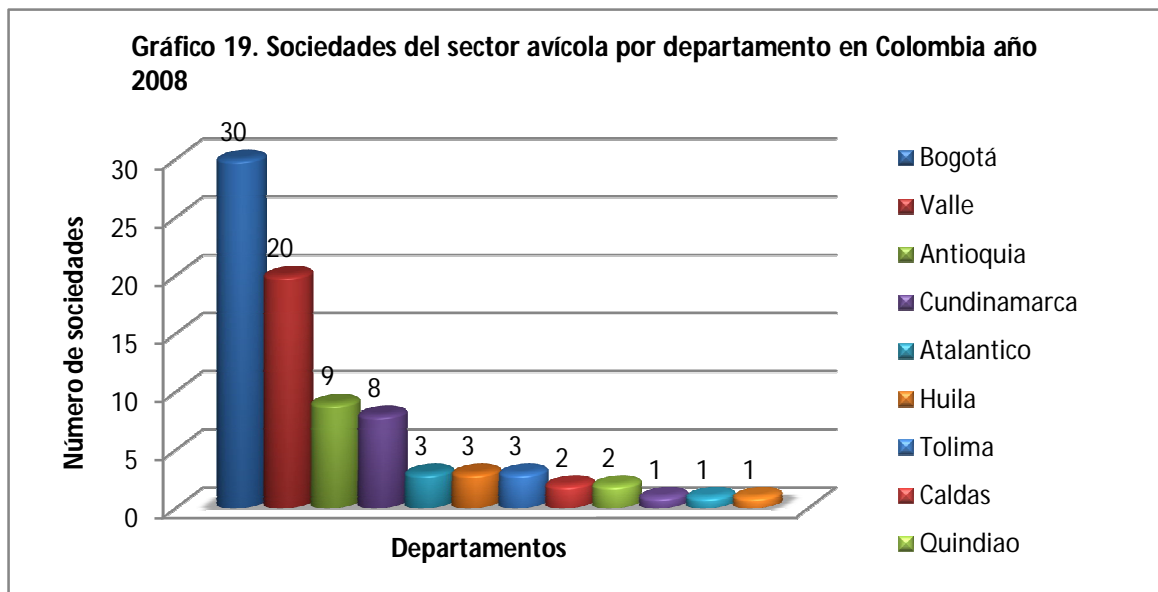
¹⁴² PINZÓN SOLANO, Claudia Marcela. Empresaria del sector.

cárnicos, la proporción de gasto destinado a pollo en los estratos bajos disminuyó radicalmente en este año¹⁴³.

(+) **Conclusión:** Fuerza Fuerte; esta fuerza representa una amenaza porque las barreras que impiden el acceso de nuevos competidores a esta industria en el departamento como las economías de escala, la ventaja absoluta en costos, los requerimientos de capital y los consolidados canales de distribución; no son suficientes para contrarrestar la nueva competencia.

Rivalidad entre las empresas establecidas

Descripción: Se realizara por medio del gráfico 19, en donde se exponen el número de empresas avícolas por departamento que podrían ingresar a la industria en Santander.



Fuente: Supersociedades.

Análisis: Limite de precios, Utilidades y Rentabilidad:

(-) *Estructura competitiva de la industria:* Industria fragmentada; existen alrededor de 100¹⁴⁴ sociedades, 88 plantas de desprese y 167 plantas de en todo el territorio nacional. Sesenta plantas, de Cundinamarca (29), Valle (26) y Santander (15) manejan el 93% del beneficio total del

¹⁴³ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Economía: El balance del primer semestre. Número 153. 2008. Óp. Cit., p. 12.

¹⁴⁴ DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Óp. Cit., p. 5B.

país, esto significa que 103 plantas apenas benefician el 7% de la producción nacional¹⁴⁵ y no están enfocadas darle calidad se servicios a los clientes.

(-) *Condiciones de demanda:* En disminución; Para finales del primer semestre de 2008 la demanda de pollo y huevo ha tenido una reducción a causa de variaciones de los precios en el mercado tanto nacional como internacional y a perdida de poder adquisitivo de los consumidores, como ya se explico en esta misma sección en las fuerzas impulsoras de cambio, aumentando la rivalidad entre las empresas que compiten en la industria.

(-) *La dificultad de barreras de salida:* Altas; Las barreras de salida son dadas por las inversiones en terrenos, infraestructura, maquinaria, canales de distribución, operación, materias primas, productos terminados y empaques para el producto.

(+) *Conclusión:* Fuerza Fuerte; esta fuerza representa una amenaza porque hay un gran número competidores, la demanda es inestable con recientes tendencias a disminuir y es difícil cambiar de una industria a otra debido a los costos.

Poder de negociación de los proveedores

Descripción: Los insumos del sector avícola en cuanto a materias primas son: maíz amarillo, sorgo, soya y yuca entre otros cuyos proveedores son los agricultores nacionales y en mayor proporción agricultores extranjeros; también los alimentos balanceados, ver tabla 7, que son una mezcla de ingredientes elaborados en forma tal, que responde a los requerimientos nutricionales para cada especie, edad, etapa productiva y tipo de explotación a la que se destina el animal; y la maquinaria utilizada para todos los procesos productivos, ver tablas 8,9 y 10.

Tabla 7. Proveedores de alimentos concentrados

ENTIDADES	DIRECCIÓN	CIUDAD
Biomix	Cra 48 #65 sur - 142	Medellin
Italcol	Autopista Norte	Bogotá
Amrica alimentos	Prolongación la calma #154 64580 Zapompa	Jalisco
Novatec Pagani	Guitenberg #222 Col. Avanzars 11590 Miguel hidalgo	México

Fuente: Elaboración propia.

¹⁴⁵ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Actualidad: ¡Sorpresa!. Número 153. 2008. Óp. Cit., p. 25.

Tabla 8. Proveedores de tecnología para granjas

ENTIDADES	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIUDAD
Estructuras y criadoras Pinzon	Calle 172ª #40 -86	6717562	Bogotá
Maquiavícola Ltda.	Cra 31 #24-79	2683577	Bogotá
Serviavícola Ltda.	Cra 56 #128D-43	2538834	Bogotá
Tavigranja	Cra 47C-05	7222801	Bogotá
Tecniavícola	Carrera a Usme #7202 sur	2794069	Bogotá
Taller avícola la granja	Transversal 10e #20 -34 sur	2065505	Bogotá
Agrotec	Calle 11 #24-12	2475663	Bogotá
Sypel	Tr 23#16ª 31 sur	2721382	Bogotá
Importadora Valle del Truy Ltda.	Calle 50 #14-06 of 301	2496652	Bogotá
Manufacturas metálicas	Santa teresa, 66, 46290 Alcacer	961230971	Valencia

Fuente: Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola.

Tabla 9. Proveedores de tecnología para incubadoras

ENTIDADES	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIUDAD
Castaña Jorge E.	Cra 94 # 141-25	6819953	Bogotá
Representaciones GUMA Ltda.	Cra 9 #124-92	6212402	Bogotá
Nacional de implementos Avícolas	Carrera a Usme 72-105	2058671	Bogotá
Avícola Graw	Trafalgar 31		Madrid
Industria avícola S.A.	Pg. Sant. Joan, 18		Barcelona
Gura. Automat. Avícolas, S.L	Cami de Valls, 109-111		Reus
Leader Cunillense	Paseo Catalunya, 4		Tarragona
Edigasa, S.L	Escosura, 47-49		Zaragoza
Puig Sistemas, S.L	Batan 77		Reus
Chick master incubator company	945 Lafayette Road, P.O. Box 704. Medina, OH, 44258-0704	330-722-5591	Lyon

Fuente: Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola.

Tabla 10. Proveedores de tecnología para el beneficio de aves

ENTIDADES	DIRECCIÓN	TELÉFONO	PAÍS
Cantrell Machine Company, Inc	1400 S. BranfordStret	1-800-922-1232	E. U
Delta Cooing Towers, Inc	134 Clinton Road	973-227-0458	E. U
Prosiisa	Calle Urano # 500 col. Barandillas	(12)12-45-69	México
LM Technologies	93D Glenwood Road, Clinton	(860)664-0070	

Fuente: Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola.

Análisis: Precios y a la calidad:

(+) *Concentración de las compañías*: Bajo; porque existe un gran número de proveedores en la industria.

(-) *Escasez de productos sustitutos*: Alta; Los productos que tiene las compañías no tiene sustitutos y son vitales para las empresas del sector.

(+) *Importancia del sector como cliente*: Alta; Es tan importante el sector avícola que de su existencia y buenos resultados dependen las producciones de maíz amarillo, soya y sorgo; además de constituir una cadena con el sector agrícola¹⁴⁶. Sin embargo el sector se ha visto afectado recientemente por el alza en los precios del maíz debido a que este está siendo utilizado para la elaboración de biocombustibles.

(-) *Bien del proveedor crítico*: Significativo; porque para el sector estos bienes son de primera necesidad para el procesamiento del producto causa por la cual la empresas pueden llegara a ceder ante el poder de negociación de los proveedores.

(+) *Costos de cambios*: Bajos; existen una gran cantidad de proveedores y las negociaciones son flexibles por la fluctuación del mercado y los efecto de los fenómenos naturales.

(+) *Posibilidad de integración hacia delante*: Baja; los productores de maíz y de maquinaria no están interesados en entrar al sector avícola, primero por que el costo de incursionar a esta industria es alto y segundo por la facilidad de negociación de sus productos con diferentes clientes en otras industrias como por ejemplo el maíz en la industria de los biocombustibles.

(+) *Posibilidad de integración hacia atrás*: Alta; porque las principales empresa en el departamento ya poseen un modelo de integración así atrás, en busca de una mejor calidad de producto según sus propios requerimientos.

(-) *Conclusión: Fuerza Débil*; esta fuerza representa una oportunidad porque la capacidad de los proveedores para elevar los precios es baja debido a la cantidad de proveedores, a la importancia de la industria como cliente y a la imposibilidad de integración hacia adelante y el grado de integración hacia atrás de las grandes compañías.

¹⁴⁶ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Op. Cit., p. 10.

Poder de negociación de los compradores

Descripción: Los consumidores del sector avícola de Santander se encuentra distribuidos en todo el territorio nacional, el producto de la industria es de consumo masivo apto para todo ser humano a partir de los 6 meses tanto para el huevo como para el pollo, teniendo en cuenta que en los primeros mese de vida solo se recomienda la alimentación con leche materna¹⁴⁷.

El consumo de pollo y de huevo por habitante en Colombia en el 2008¹⁴⁸ alcanzo 23 y 198 unidades respectivamente. Además, durante el 2008 cada colombiano ha destinado en promedio \$5,382 mensuales a la compra de pollo y del 100% del gasto destinado por los colombianos a la compra de carnes, el pollo participa con el 18.8%. De otro lado, cada colombiano destinó por mes \$3,345 a la compra de huevo, ubicándolo con el 16,4% del total del gasto destinado al desayuno, por debajo del pan (24.2%) y la leche (59.3%)¹⁴⁹.

Análisis:

*(-)Poder discrecional sobre la compra**: Alto; porque a pesar de ser un producto de consumo masivo, el consumidor no tiene la necesidad de comprarlo si el precio es elevado, pues tiene la opción de seleccionar productos sustitutos de menor valor.

*(+)Nivel Información de los compradores**: Bajo; porque a pesar de las múltiples campañas realizadas por el gremio los consumidores son poco interesados en estar informados, para ellos la compra del producto fruto de esta industria se basa en el precio y no en las características de mismo.

*(-)Productos no diferenciados**: El poder de negociación de los clientes aumenta porque los productos son de homogéneos y de consumo masivo.

(+)Cliente representativo: No significativo; Los consumidores no compran en grandes cantidades sino al detal, por lo que el comprador no es representativo para la industria.

¹⁴⁷ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA BOGOTÁ, FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI) Y FONDO NACIONAL AVÍCOLA. El huevo en la mira, Óp. Cit., p. 23.

¹⁴⁸ DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Óp. Cit., p. 5B.

¹⁴⁹ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Gastos en productos avícolas. Número 37. 2008. Óp. Cit., p. 4.

* Referente al precio.

(-) *Costos bajos de cambiar de proveedor de producto*: Bajo; porque para el consumidor no representa ningún costo cambiar del producto santandereano al de otra región, lo que conlleva a las empresas a enfrentarse y forzar los precios a la baja.

(-) *Proveerse de varias empresas*: Significativo; porque para los consumidores resulta económicamente factible comprar productos de diversas regiones al mismo tiempo.

(+) *Número de compradores*: Alto; el número de consumidores de esta industria es grande y se extiende a nivel nacional e internacional (para el caso de Venezuela).

(-) *Industria fragmentada*: Significativa; porque alrededor del 45% de las sociedades que componen la industria son pequeñas y medianas empresas¹⁵⁰.

(+) *Posibilidad de integración hacia atrás*: Baja; porque los compradores no amenazan con entrar a la industria.

(+) *Conclusión*: Fuerza Fuerte; esta fuerza representa una amenaza, porque los consumidores poseen un alto poder discrecional de compra, los productos no son diferenciados, el costo de cambio para los consumidores es bajo, los consumidores pueden comprar a varias empresas y la industria es fragmentada.

Amenaza de los productos sustitutos

Descripción: Los productos sustitutos de esta industria son la carne bovina, la carne de cerdo y el pescado.

Análisis: Limite a los precios y calidad

(-) *Disponibilidad*: Alta; porque son fácilmente encontrados en supermercados, puntos de venta propios y tiendas de barrio.

(+) *Precio*: Alto; con respecto al pollo como se muestra en la tabla 11.

¹⁵⁰ DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Óp. Cit., p. 4B.

Tabla 11. Evolución de los precios de carne en Colombia

FECHA	CARNE DE RES	CERDO	POLLO	MOJARRA ROJA
Oct.-06	9911	7583	4963	6,933
Nov.-06	11500	7850	5915	6,800
Dic.-06	12500	10000	5124	6,800
Ene-07	10321	9700	5150	6,800
Feb.-07	10508	9733	5088	5,250
Mar-07	11000	9750	5133	7,000
Abr.-07	11900	9925	5012	7,100
May -07	11938	10200	5000	5,860

Fuente: El tiempo, 23 de mayo de 2007.

(-)Costo de cambio: Bajo; los compradores no requieren de ninguna inversión para cambiar del producto de la industria a los productos sustitutos.

(-)Diferenciación de productos: Alta; los productos sustitutos como la carne son altamente diferenciados en el mercado del consumo a pesar del menor precio relativo del pollo frente a los demás cárnicos.

(-)Características comparables: Altas; porque todos suplen la misma necesidad de alimentación en la misma forma.

(+)Conclusión: Fuerza Fuerte; esta fuerza representa una amenaza porque existe una alta disponibilidad de los productos sustitutos, el costo de cambio para el consumidor es bajo, son altamente diferenciados y presentan características comparables. La mayor parte de la población es consumidora de carne.

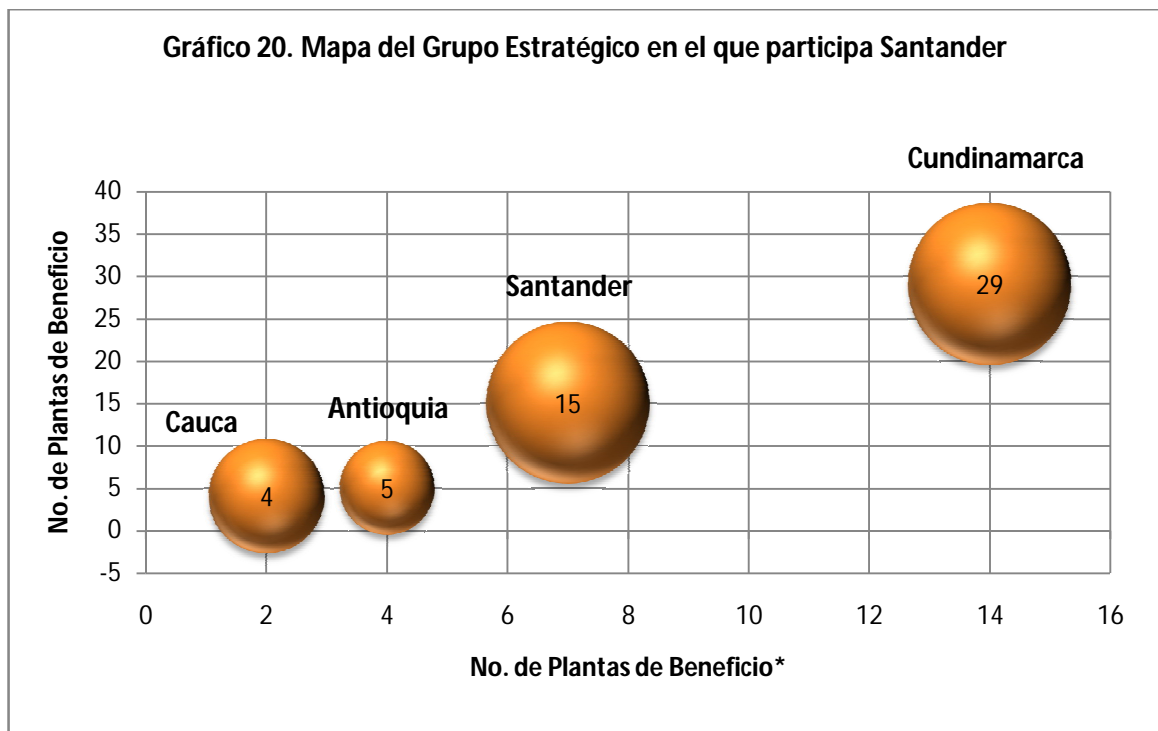
6.2.2 Análisis de la Competencia.

➤ Análisis del mapa de grupos estratégicos. Los criterios utilizados para la creación de categorías y la asignación de las empresas a dichas categorías se realizó con base en los datos de la tabla 12.

Tabla 12. Distribución de las plantas de beneficio de pollo departamentos seleccionados en Colombia

Departamentos	Plantas de Beneficio de Pollo	Plantas de Beneficio de Pollo*	Producción de pollo (aves/ día)
Santander	15	7	428,807
Cundinamarca	29	14	428,597
Valle del Cauca	4	2	214,082
Antioquia	5	4	142,492

Fuente: Revista Avicultores. Número 153. 2008.



Fuente: Elaboración propia

* Plantas de las cuales se tien registro de capacidad de producción.

Identificación de los departamentos con las que compite directamente Santander y descripción de las características generales del grupo estratégico

El grupo estratégico en que se encuentra Santander, es el comprendido principalmente por los departamentos que presentan mayor producción, con Santander como líder, pero con un número promedio de plantas de beneficio. Bogotá posee el mayor número de plantas del país con una capacidad similar pero inferior a Santander, al igual que Santander, solo presentan registro de capacidad la mitad de las plantas existentes en cada uno de estos departamentos; por su parte Valle del cauca posee solamente 4 plantas de producción y registro de la capacidad de la mitad de ellas pero se resalta la producción de las mismas que llega a la mitad de la producción de

Santander; finalmente Antioquia es el que mayor porcentaje tiene de registro de la capacidad ya que posee datos de 4 de las 5 existentes pero tan solo alcanza al mitad de producción de Valle del Cauca.

Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que participar el Departamento

El grupo estratégico donde se ubica el departamento se ve afectado, en cuanto a las fuerzas de Porter, por los productos que ofrecen los otros grupos estratégicos ya que estos son homogéneos, y cumplen la misma función aunque no con la misma calidad, lo cual afecta la lealtad a la marca y genera rivalidad entre las compañías independientemente del grupo estratégico en el que se encuentren.

En cuanto a las fuerzas impulsoras de cambio, se ve afectado por la etapa de madurez en la que se encuentra la industria, el mercado está saturado, lo cual hace que se preste mayor atención a las clases de cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente de la industria, para ayudar a crear valor y diferenciación ante los demás grupos estratégicos. Además las inversiones en innovación y tecnología están avanzando y aumentando, lo cual está llevando a la creación de nuevos productos y la diversificación de los existentes.

Por último, las presiones competitivas dentro del grupo estratégico en el que se ubica el departamento se dan por precio, comercialización del producto, calidad y políticas de promoción y venta.

Análisis de la pertinencia de la permanencia de del departamento dentro del actual grupo estratégico

Valdría la pena que el departamento estudiara la posibilidad de cambiar de grupo estratégico, porque puede ser más eficiente en producción como se ve para Valle del Cauca que con un mínimo número de plantas posee una producción bastante considerable. Por otra parte, las barreras de entrada que tiene este nuevo grupo estratégico son: las economías de escala, la ventaja absoluta en costos, requerimientos de capital, aunque estos ya existen en el grupo estratégico actual, se ve de una manera más destacada en el grupo estratégico al que se desea llegar. Finalmente, no existen barreras de salida del grupo estratégico porque el nivel de calidad es óptimo, y el cambio de grupo estratégico, no alteraría de forma significativa la estructura e inversiones de las compañías del departamento.

➤ Matriz del perfil competitivo. Se identificaron los principales competidores del departamento de Santander, así como sus fuerzas y debilidades, en relación con la investigación realizada.

Los pesos relativos de cada factor van de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria avícola. Los pesos se determinaron comparando a los departamentos que tienen éxito con los que no lo tienen llegando a un consenso. Las calificaciones de 1 a 4 asignadas a cada uno de los factores determinantes para el éxito indican si las estrategias presentes del departamento están respondiendo con eficiencia al factor.

La calificación ponderada se obtuvo de multiplicar el peso de cada factor por su calificación y el total ponderado de cada departamento de sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables.

El departamento supera a la competencia en los factores críticos para el éxito calidad del producto y talento de la fuerza laboral, se iguala a esta en línea de productos, pero el objetivo es seguir mejorando, sobre todo en factor referentes a sucursales propias en el territorio nacional.

Tabla 13. Matriz del perfil competitivo d Santander

Factores clave para el éxito	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
		<i>SANTANDER</i>		<i>CUNDINAMARCA</i>		<i>VALLE DEL CAUCA</i>		<i>ANTIOQUIA</i>	
Tecnología en los procesos	0.3	3	0.9	3	0.9	2	0.6	2	0.6
Calidad del Producto	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9	2	0.6
Sucursales propias	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Líneas de productos	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Talento fuerza laboral	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Total	1		3.1		2.7		2.2		1.9

Fuente: Elaboración propia.

➤ Conclusión del análisis de la competencia. El producto del departamento ocupa una buena posición en el sector avícola, por su capacidad de producción, el talento de la fuerza laboral y la tecnología utilizada en todos sus procesos, permitiéndole ofrecer un producto de calidad superior a sus competidores, porque satisface los requerimientos de los clientes.

Las principales fortalezas con las que cuentan la competencia son: la unión que tienen sus empresas, como en el caso del Valle del Cauca y la ubicación de sus empresas, como en el caso de Bogotá.

Las principales debilidades son: la gran cantidad de sociedades y plantas de beneficio sin una estructura de agrupación organizada, el desaprovechamiento de su capacidad de producción, como en el caso de Bogotá y la poca presencia a nivel nacional, como en el caso de Antioquia.

Las principales oportunidades que se aprecian a partir de la matriz del perfil competitivo son la calidad del producto santandereano y constante inversión en tecnología; las amenazas aparecen por la falta de investigación y desarrollo para la innovación de nuevas líneas de productos.

7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EN CONDICIONES DE COMERCIO EXTERIOR

Este capítulo se realizó con base en la información proporcionada por el Director nacional de ventas y el Director de costos de Campollo, Mario Navas y Juan Diego Rairan; El Administrador de la planta de producción de Incubadora de Santander, Ingeniero Fernando Chacón; la Directora comercial de Avides Mac Pollo, Martha Barrera; la Jefe de logística y transporte y a la Asistente administrativa y financiera de Avicampo, Belcy Vargas y Adriana Sarmiento; profesionales que laboran en las principales empresas del sector avícola del departamento de Santander.

7.1 VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR AVÍCOLA EN SANTANDER

7.1.1 Fortalezas.

- ✓ Posición Geográfica del Departamento.
- ✓ Conocimiento, Experiencia y especialización de la Fuerza Laboral.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Clima.
- ✓ Cultura del consumo general.
- ✓ Tradición Empresarial que genera reconocimiento.

7.1.2 Debilidades.

- ✓ Vías de Acceso.
- ✓ Clientes no sofisticados.
- ✓ Falta de integración.
- ✓ Integración de la academia con el sector.
- ✓ Falta de cultura de riesgo.

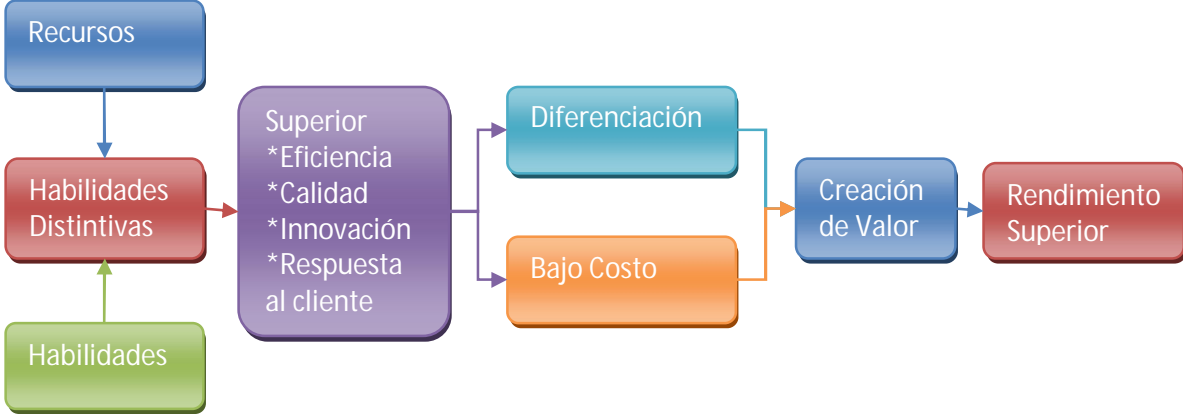
7.1.3 Origen de la ventaja competitiva.

Habilidades distintivas:

- ✓ Clima.
- ✓ Posición Geográfica.
- ✓ Conocimiento, Experiencia y especialización de la fuerza laboral.
- ✓ Tradición Empresarial que genera reconocimiento.
- ✓ Tecnología.

Las Habilidades distintivas del Departamento se originan a través de una combinación de recursos tangibles como por ejemplo, maquinaria especializada y los recursos naturales que posee el departamento; recursos intangibles como por ejemplo, la tradición empresarial que genera reconocimiento y Habilidades que son insustituibles y costosas de imitar, representadas en destrezas propias del departamento que se encuentran en el ambiente como por ejemplo, la cultura, la gestión del conocimiento transmitido generacionalmente y distribuido en todo el departamento, la experiencia que proviene de tiempo atrás puesto que el sector avícola tiene sus inicios en el departamento de Santander y la especialización de la fuerza laboral con la que se cuenta.

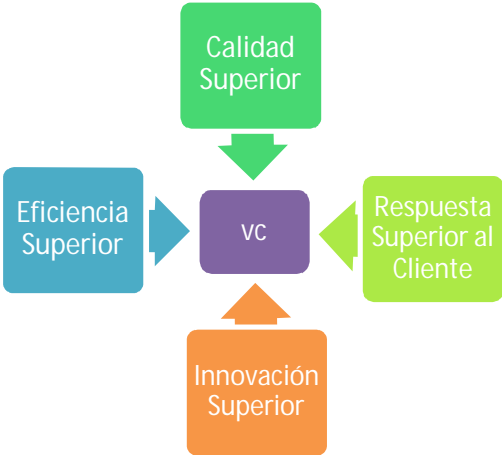
Figura 9. Orígenes de la ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia.

7.1.4 Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva.

Figura 10. Bloques constructivos genéricos de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia.

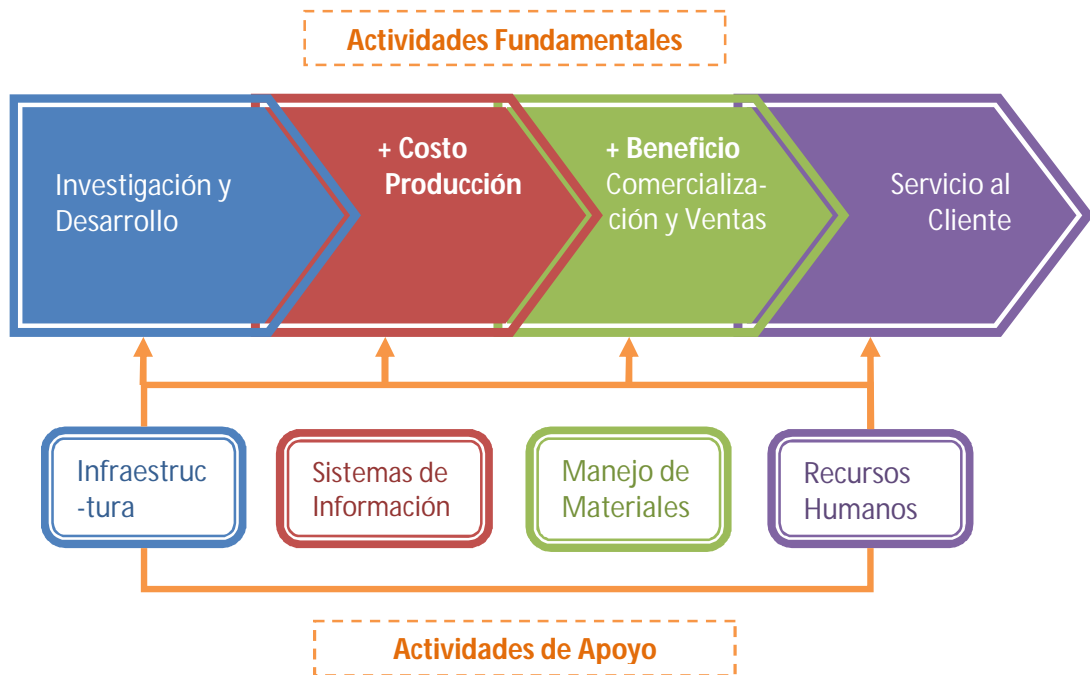
El departamento es superior en la eficiencia que se vive internamente apuntando a disminuir los costos mediante el aumento de la productividad y en la calidad relacionada con la productividad incrementada en los procesos que genera menores costos.

7.1.5 Ventaja competitiva del sector avícola en el departamento de Santander. Los clientes prefieren el producto santandereano por la reunión de diversos factores tales como: la elaboración de productos con calidad en todos sus procesos, precios competitivos, producción eficiente y una competencia entre empresas importantes que están al mismo nivel y pertenecen al departamento. La ventaja competitiva del departamento se ha sostenido en el tiempo gracias a las barreras de imitación por la dificultad de construir las habilidades distintivas del Departamento, a la distribución de las mismas en la mayoría de las empresas de la región y al dinamismo de la industria que le ha permitido ser líder desde hace 50 años.

7.1.6 Desempeño superior. La superioridad del departamento en el sector avícola responde a su ubicación en dos de los cuatro bloques genéricos constructivo de la ventaja competitiva, calidad y eficiencia superior; a que evita la inercia y se anticipa a los cambios y a que se supera siempre.

7.2 CADENA DE VALOR DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

Figura 11. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Las actividades que están generando mayor costo para el sector son las actividades de producción, debido a la necesidad de importación del alimento, el cuidado de las aves y la carga laboral; y la que le generan mayor beneficio son las de comercialización y ventas, no obstante en esta actividad también se hace gran inversión en investigación de mercados, posicionamiento de marca y nuevas formas de empaque.

8. COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS MÁS REPRESENTATIVAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN SANTANDER

Ver anexo 2. Cuadro comparativo empresas.

9. ANÁLISIS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EN RELACIÓN CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS

En esta sección se presentara la priorización de las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que se analizaron en los capítulos anteriores, para finalmente realizar un análisis mediante la matriz de factores externos y la matriz de factores internos que proporcionaran la información necesaria para concluir de que manera el sector avícola en el departamento de Santander está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, y que tan fuerte es el sector internamente.

9.1 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS

9.1.1 Priorización de oportunidades y amenazas. Ver tabla 14.

Tabla 14. Priorización de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La firma del TLC y su consolidación promoverán inversiones, ya se observa un crecimiento del 30% durante el primer trimestre del 2008.	Estructura del consumo de pollo en Estados Unidos.
Industria avícola mejorará su competitividad gracias a las importaciones de maíz a cero aranceles.	Bajar los barreras de entrada de las nuevas empresas al mercado colombiano, es la entrada de grandes empresas muy competitivas que podrían competir con las empresas colombianas.
Colombia se destaca a nivel Andino en la producción de carne de pollo en canal, en donde supera a Venezuela, Ecuador y Bolivia, y posee una producción similar con Perú. A su vez, Colombia supera en producción de huevo a Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina.	En lo avícola, cualquier negociación pasa por evaluar los límites establecidos en el acuerdo con los Estados Unidos, como se recordará, allí quedó consignada una cláusula en donde se indica que si Colombia otorga una concesión mejor a otro país debe ser endosada a los americanos.

<p>Esta industria absorbió 297 mil empleos en el 2007, un promedio de 15 mil empleos nuevos por año, acorde con el crecimiento del sector, pues la producción de la industria avícola se ha incrementado en 5,8% promedio año en lo corrido del siglo XXI.</p>	<p>El sector avícola en Colombia y Santander, depende en gran medida del comportamiento de la actividad agrícola, situación que en muchos casos muestra dificultades por los problemas de inseguridad que se registran en las zonas rurales y por los ciclos irregulares que observan los productos que forman la cadena avícola.</p>
<p>En el 2007, el consumo en kilos por habitante de pollo fue de 21.6 para Colombia. En huevo el consumo en unidades por habitante fue de 188 para Colombia. Según la información del 2006, que incluye un universo de países más amplio (19), el consumo del país es el tercero en huevo y el doceavo en pollo.</p>	<p>La población avícola productora de huevo y pollo en canal presenta una alta dispersión a lo largo del territorio nacional desarrollándose en más de 300 municipios.</p>
<p>Infraestructura y equipos, para la habilitación de 21 puestos de control para exportación de carne hacia EEUU y construcción de un laboratorio de bioseguridad de Nivel 3-A.</p>	<p>Las barreras que impiden el acceso de nuevos competidores a esta industria en el departamento como las economías de escala, la ventaja absoluta en costos, los requerimientos de capital y los consolidados canales de distribución; no son suficientes para contrarrestar la nueva competencia.</p>
<p>La capacidad de los proveedores para elevar los precios es baja debido a la cantidad de proveedores, a la importancia de la industria como cliente y a la imposibilidad de integración hacia adelante y el grado de integración hacia atrás de las grandes compañías.</p>	<p>Existen un gran número competidores, la demanda es inestable con recientes tendencias a disminuir y es difícil cambiar de una industria a otra debido a los costos.</p>
	<p>Los consumidores poseen un alto poder discrecional de compra, los productos no son diferenciados, el costo de cambio para los consumidores es bajo, los consumidores pueden comprar a varias empresas y la industria es fragmentada.</p>
	<p>Existe una alta disponibilidad de los productos sustitutos, el costo de cambio para el consumidor es bajo, son altamente diferenciados y presentan características comparables. La mayor parte de la población es consumidora de carne.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2 Matriz de evaluación de los factores externos. Ver tabla 15. Se resumió y evaluó la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Los pesos relativos de cada factor van de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria avícola. Los pesos se determinaron analizando el factor en grupo, llegando a un consenso. Las calificaciones de 1 a 4 asignadas a cada uno de los factores determinantes para el éxito indican si las estrategias presentes del departamento están respondiendo con eficiencia al factor. La calificación ponderada se obtuvo de multiplicar el peso de cada factor por su calificación y el total ponderado de sumar las calificaciones de cada una de las variables. El sector está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen las oportunidades externas y evitan las amenazas, esto es negativo, porque la industria no está aprovechando las oportunidades al máximo y debe encontrar mejores formas de defensa ante las amenazas.

Tabla 15. Matriz de factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>OPORTUNIDADES</i>			
Industria avícola mejorará su competitividad gracias a las importaciones de maíz a cero aranceles.	0.19	4	0.76
Esta industria absorbió 297 mil empleos en el 2007, un promedio de 15 mil empleos nuevos por año, acorde con el crecimiento del sector, pues la producción de la industria avícola se ha incrementado en 5,8% promedio año en lo corrido del siglo XXI.	0.09	3	0.27
En el 2007, el consumo en kilos por habitante de pollo fue de 21.6 para Colombia. En huevo el consumo en unidades por habitante fue de 188 para Colombia. Según la información del 2006, que incluye un universo de países más amplio (19), el consumo del país es el tercero en huevo y el doceavo en pollo.	0.11	3	0.33
Infraestructura y equipos, para la habilitación de 21 puestos de control para exportación de carne hacia EEUU y construcción de un laboratorio de bioseguridad de Nivel 3-A.	0.15	2	0.22
La capacidad de los proveedores para elevar los precios es baja debido a la cantidad de proveedores, a la importancia de la industria como cliente y a la imposibilidad de integración hacia adelante y el grado de integración hacia atrás de las grandes compañías.	0.08	2	0.24
<i>AMENAZAS</i>			
Estructura del consumo de pollo en Estados Unidos.	0,12	1	0.12

En lo avícola, cualquier negociación pasa por evaluar los límites establecidos en el acuerdo con los Estados Unidos, como se recordará, allí quedó consignada una cláusula en donde se indica que si Colombia otorga una concesión mejor a otro país debe ser endosada a los americanos.	0.10	4	0.40
La población avícola productora de huevo y pollo en canal presenta una alta dispersión a lo largo del territorio nacional desarrollándose en más de 300 municipios.	0.09	2	0.18
Los consumidores poseen un alto poder discrecional de compra, los productos no son diferenciados, el costo de cambio para los consumidores es bajo, los consumidores pueden comprar a varias empresas y la industria es fragmentada.	0.04	3	0.12
Existe una alta disponibilidad de los productos sustitutos, el costo de cambio para el consumidor es bajo, son altamente diferenciados y presentan características comparables. La mayor parte de la población es consumidora de carne.	0.03	3	0.09
Total	1		2.43

Fuente: Elaboración propia.

El sector avícola colombiano debe buscar posicionar la marca de sus productos para ser reconocido por el mercado teniendo en cuenta la posibilidad de la entrada de nuevos competidores, la industria debe aprender a adaptarse al mercado que cambia por la cultura de consumo (Eje: en EEUU el corte de pollo es diferente al que se hace en Colombia), el sector debe afianzar modelos de integración que le permitan competir con mayor poder de negociación ante el mercado internacional.

9.2 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EN CONDICIONES ACTUALES DE COMERCIO EXTERIOR

9.2.1 Priorización de fortalezas y debilidades. Ver tabla 16.

Tabla 16. Priorización de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posición geográfica del departamento, el cual se encuentra en el centro del país.	Mal estado de las vías de Acceso, lo que dificulta la logística de distribución.

Conocimiento, experiencia y especialización de la fuerza laboral.	Clientes no sofisticados en el consumo.
El departamento es pionero en la adquisición de tecnología de punta.	Falta de integración y modelos de asociación en el departamento.
Clima templado que facilita la crianza de las aves sin grandes inversiones en adecuación de los galpones.	Desunión entre la academia y el sector.
Cultura del consumo en general.	Falta de cultura de riesgo, lo que dificulta el crecimiento del sector.
Tradición empresarial en el departamento que genera reconocimiento.	Alrededor de un 25 % de los costos del sector Avícola corresponde al transporte y estos se ven afectados por el alza en los precios de los combustibles.
El departamento es superior en la eficiencia que se vive internamente apuntando a disminuir los costos mediante el aumento de la productividad y en la calidad relacionada con la productividad incrementada en los procesos que genera menores costos.	El departamento es deficiente en la innovación radical en productos que generan diferenciación y en la actitud de respuesta al cliente en cuanto a sus requerimientos.
Las actividades que están generando mayor costo para el sector son las actividades de producción, debido a la necesidad de importación del alimento, el cuidado de las aves y la carga laboral	La actividad que le genera mayor beneficio es la comercialización y ventas, no obstante en esta actividad también se hace gran inversión en investigación de mercados, posicionamiento de marca y nuevas formas de empaque.

Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Matriz de evaluación de los factores internos. Ver tabla 17. Se resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro del departamento. Los pesos relativos de cada factor van de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria avícola. Los pesos se determinaron analizando el factor en grupo, llegando a un consenso. Las calificaciones de 1 a 4 asignadas a cada uno de los factores determinantes para el éxito indican si las estrategias presentes del departamento están respondiendo con eficiencia al factor. La calificación ponderada se obtuvo de multiplicar el peso de cada factor por su calificación y el total ponderado de sumar las calificaciones de cada una de las variables.

Tabla 17. Matriz de factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>FORTALEZAS</i>			
Posición geográfica del departamento, el cual se encuentra en el centro del país.	0.05	2	0.1

Conocimiento, experiencia y especialización de la fuerza laboral.	0.18	3	0.54
El departamento es pionero en la adquisición de tecnología de punta.	0.05	2	0.1
Clima templado que facilita la crianza de las aves sin grandes inversiones en adecuación de los galpones.	0.07	2	0.14
Tradición empresarial en el departamento que genera reconocimiento.	0.14	3	0.42
<i>DEBILIDADES</i>			
Mal estado de las vías de Acceso, lo que dificulta la logística de distribución.	0.06	1	0.06
Falta de integración y modelos de asociación en el departamento.	0.15	2	0.30
Desunión entre la academia y el sector.	0.18	3	0.54
Falta de cultura de riesgo, lo que dificulta el crecimiento del sector.	0.08	3	0.24
Alrededor de un 25 % de los costos del sector Avícola corresponde al transporte y estos se ven afectados por el alza en los precios de los combustibles.	0.04	1	0.04
Total	1		2.48

Fuente: Elaboración propia.

El sector avícola es un sector muy vulnerable y se ve afectado por múltiples factores como el problema político, la tasa de cambio internacional, los elevados precios de los combustibles, problemas públicos de Colombia y el alza del maíz que es el factor que más afecta al sector; pero buscando salidas estratégicas y dándole oportunidades a nuevas ideas con un conocimiento que es heredado de familia en familia el sector avícola santandereano se ha mantenido en un puesto importante del país. El sector en Santander, como se mostro anteriormente, es uno de los más importantes en el país pero posee muchas debilidades que no lo dejan ser tan competitivo como se espera, una de las principales debilidades es la cultura santandereana que no ha facilitado la integración de las empresas del sector para buscar mayor competitividad en mercados exteriores. El departamento está ubicado en una posición muy favorable para las exportaciones y distribución nacional, pero las vías de acceso no facilitan el tráfico de las mercancías.

10. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Es esta sección se realizara el planteamiento de posibles estrategias para el sector avícola de Santander basado en las alternativa evaluadas a través de la matriz DOFA.

10.1 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Tabla 18. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posición geográfica. 2. Conocimiento, experiencia y especialización de la fuerza laboral. 3. Adquisición de tecnología de punta. 4. Clima templado que facilita la crianza de las aves. 5. Tradición empresarial. 	<p>DEBILIDADES - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mal estado de las vías de Acceso. 2. Falta de integración y modelos de asociación. 3. Desunión entre la academia y el sector. 4. Falta de cultura de riesgo. 5. Costos del transporte.
<p>OPORTUNIDADES - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importaciones de maíz a cero aranceles. 2. Esta industria absorbió 297 mil empleos en el 2007. 3. El consumo del país es el tercero en huevo y el doceavo en pollo. 4. 21 puestos de control para exportación de carne hacia EEUU y construcción de un laboratorio de bioseguridad de Nivel 3-A. 5. La capacidad de negociación de los proveedores es baja. 	<p>ESTRATEGIAS - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursionar en el mercado americano. (F1,F5,O2,O5) 2. Desarrollo de la producción con base en los requerimientos para acceder al mercado Americano. (F2,F3,O4) 3. Posicionamiento del producto regional. (F1,F4,O1,O3) 	<p>ESTRATEGIAS - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar sistema de distribución que optimicen el acceso al mercado extranjero. (D1,D5,O4) 2. Fomentar la inversión para el crecimiento del sector. (D4,O1,O3)
<p>AMENAZAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura del consumo de pollo en Estados Unidos. 2. Cualquier negociación debe evaluarse por los límites establecidos en el acuerdo con los Estados Unidos. 3. La población avícola productora de huevo y pollo en canal presenta una alta dispersión. 4. Los consumidores poseen un alto poder y la industria es fragmentada. 5. Alta disponibilidad de los productos sustitutos. 	<p>ESTRATEGIAS - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos relacionados que puedan integrarse al mercado americano. (F2,F4,A1) 2. Realizar asociaciones para realizar negociaciones conjuntas. (F1,F3,F5,A3,A4,A5) 	<p>ESTRATEGIAS – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de clúster para el sector. (D2,D3,A3,A4)

Fuente: Elaboración propia.

10.2 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Estrategia N° 1. Información: Crear un seminario que promueva el interés de todos los integrantes de la cadena avícola, en el cual se expongan los puntos del TLC relacionados con la avicultura Colombiana en su totalidad; para lograr una comunidad informada, que con argumentos sólidos pueda llegar a debatir acerca de las oportunidades y amenazas que para ellos representa el Tratado. Año 1.

Estrategia N° 2. Cooperación: Impulsar la colaboración entre la academia, el gobierno y las empresas; partiendo de la realidad de la aprobación del TLC por parte del gobierno Colombiano, con el fin de originar una estrategia común, que permita al sector estar preparado para las nuevas condiciones que se generan a partir del Tratado. Año 2.

Estrategia N° 3. Penetración de mercado: Buscar un mejor posicionamiento y una mayor participación en el mercado para los productos del departamento, en los mercados regionales mediante mayores esfuerzos de mercadeo que resalten las propiedades del pollo, del huevo y de los demás productos a base de estos, frente a los productos sustitutos. Educar a los clientes actuales en la cultura del consumo y revisar el margen de la población que no consume para persuadirlos. Año 3 al Año 7.

Estrategia N° 4. Asociación: Realizar asociaciones entre las empresas productoras de huevo y pollo en el departamento; mediante la reestructuración de la Federación Nacional de Avicultores de tal forma que opere con características similares a las de la Federación Nacional de Cafeteros; y así realizar negociaciones conjuntas logrando beneficios y reducción de costos. Año 4 al 8.

Estrategia N° 5. Desarrollo de producto: Buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual con base en los requerimientos de la estructura de consumo de los Estado Unidos. Realizar misiones internacionales, por medio de la federación Nacional de Avicultores dentro de su reestructuración; con el objetivo de conocer la cultura americana, gustos y preferencias de los consumidores y nuevos posibles clientes potenciales. Igualmente aprovechar la instalación de los 21 puestos de control para exportación de carne hacia EEUU y construcción de un laboratorio de bioseguridad de Nivel 3-A; permitiendo incrementar y asegurar la calidad del producto regional. Año 9 al 11.

Estrategia N° 6. Inversión: Con base en la investigación realizada previamente en las misiones internacionales; presentar a los empresarios una propuesta desarrollada en la Federación nacional de Avicultores, que contrarreste la concepción de mínimo riesgo de la cultura santandereana. Con lo anterior se busca fomentar la inversión y la reinversión regional para el crecimiento del sector en el departamento de Santander; enfatizando en la investigación, iniciativa, creatividad e innovación. Año 12 al 13

Estrategia N° 7. Sistema de distribución: Diseñar y manejar un nuevo sistema de distribución que optimice el acceso al mercado de los Estado Unidos; Utilizar la unión de empresas por medio de la Federación Nacional de Avicultores para presionar a los agentes gubernamentales para que realicen la adecuación de vías transitables. Año 14 al 15

Estrategia N° 8. Clúster santandereano: Desarrollar el clúster avícola en el departamento de Santander. Año 16

11. CONCLUSIONES

Se identificaron las principales oportunidades de la Industria avícola frente al TLC, encontrando, que ésta mejorará su competitividad gracias a las importaciones de maíz a cero arancel pues según la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI) las importaciones de maíz provenientes de Estados Unidos aumentaron del 87% en 2005 a 93% en 2007¹⁵¹, por otra parte las materias primas representan el 70%¹⁵² de los costos del sector. De igual manera la mayor integración económica posibilitará mayores flujos de inversión, generando nuevas posibilidades de empleo y oportunidades de bienestar para la población¹⁵³; se debe mencionar que esta industria generó 297 mil empleos en el 2007, un promedio de 15 mil empleos nuevos por año¹⁵⁴, además las empresas avícolas generaron para el mismo año aproximadamente 24 mil empleos directos, de los cuales 75% corresponde a hombres y 25% a mujeres¹⁵⁵.

Otra oportunidad se presenta según la información de la Asociación Latinoamericana de Avicultura (ALA), la cual asegura que Colombia aumentó su consumo y producción de pollo a 21.6 kilos por habitante en 2007; en huevo en cambio, por los ciclos productivos, bajó el consumo para muchos países durante en el mismo periodo, para Colombia el consumo de huevo fue de 188 unidades por habitante; sin embargo el consumo del país es el tercero en huevo y el doceavo en pollo entre 19 países del tercer mundo¹⁵⁶. Adicionalmente dentro de la estrategia sectorial, se expone el fortalecimiento de las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) mediante la infraestructura y equipos, para la habilitación de 21 puestos de control para exportación de carne hacia EEUU y la construcción de un laboratorio de bioseguridad de Nivel 3-A¹⁵⁷. Por último el poder de negociación de los proveedores es una fuerza débil; esta fuerza representa una oportunidad porque la capacidad de los proveedores nacionales para elevar los precios es baja debido a la cantidad de

¹⁵¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Principales Logros. 2006. P. 18. Disponible también en versión PDF en: <<http://tlcserver.tlc.gov.co/eContent/Documentos/tlcsept2005/Cartillas/TLC.pdf>>.

¹⁵² DIARIO LA REPÚBLICA. Macroactulidad: el sector avícola aplica modelo de compras conjuntas. Edición: Martes 24 de Junio. Bogotá: La República, 2008. p. 2B.

¹⁵³ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Impacto social de los acuerdos comerciales. Disponible en internet en: <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/competitividad/encuentros/IX/data/libro1/capitulo1/33.htm>>.

¹⁵⁴ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Empleo avícola. Número 19. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2007. p. 6. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed192007.pdf>.

¹⁵⁵ DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Bogotá: La República, 2008. p. 5B.

¹⁵⁶ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Avicultura Latinoamericana. Número 27. 2008. Óp. Cit., p. 6.

¹⁵⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana, Óp. Cit.

proveedores, a la importancia de la industria como cliente, a la imposibilidad de integración hacia adelante y al grado de integración hacia atrás de las grandes compañías.

Dentro de las amenazas del sector frente al Tratado de Libre Comercio, se reveló que según el presidente de la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI), Jorge Enrique Bedoya, el problema del sector es la estructura del consumo de pollo en Estados Unidos, donde solo consumen alas y pechuga, las demás presas se venden a precios de quema¹⁵⁸; como también se ratifica en una publicación de la revista Dinero¹⁵⁹, el riesgo de importación de Estados Unidos es que el mercado estadounidense no consume los cuartos traseros del pollo, los consideran casi desechos, por eso llegarían al país con precios muy bajos. Ahora bien, existe una cláusula de concesión en el tratado; esto quiere decir que en lo avícola, cualquier negociación pasa por evaluar los límites establecidos en el acuerdo con los Estados Unidos, si Colombia otorga una concesión mejor a otro país debe ser endosada a los americanos¹⁶⁰.

De otro lado el TLC representa una amenaza para el sector, porque esta industria se desarrolla en más de 300 municipios colombianos; de acuerdo con cifras de FENAVI, la población avícola productora de huevo y pollo en canal presenta una alta dispersión a lo largo del territorio nacional, pero podría afirmarse que se encuentra básicamente concentrada en cuatro departamentos: Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Antioquia¹⁶¹. Ahora bien, el poder de negociación de los compradores es una fuerza fuerte; esta fuerza representa una amenaza, porque los consumidores poseen un alto poder discrecional de compra, los productos no son diferenciados, el costo de cambio para los consumidores es bajo, los consumidores pueden comprar a varias empresas y la industria es fragmentada porque alrededor del 45% de las sociedades que componen la industria son pequeñas y medianas empresas¹⁶². Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es una fuerza fuerte; esta fuerza representa un desafío porque existe una alta disponibilidad de los productos sustitutos, el costo de cambio para el consumidor es bajo, son altamente diferenciados y presentan características comparables; como es sabido la mayor parte de la población es consumidora de carne.

De manera que el sector debe diseñar planes estratégicos que definan el nicho del mercado y posicionen las marcas del sector santandereano, para así entrar a nuevos mercados con necesidades diferentes a las existentes.

¹⁵⁸ DIARIO EL TIEMPO. Economía. Edición: Martes 7 de febrero. Bogotá, Óp. Cit.

¹⁵⁹ REVISTA DINERO. Edición Especial 2006, Óp. Cit.

¹⁶⁰ COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Negociaciones internacionales. 2008. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed282008.pdf>.

¹⁶¹ COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA, Óp. Cit., p. 10.

¹⁶² DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Óp. Cit., p. 4B.

De otro lado se recopiló información proporcionada por profesionales que laboran en las principales empresas del sector avícola del departamento de Santander; se llegó, pues, a reconocer que las Habilidades distintivas del Departamento se originan a través de una combinación de recursos tangibles como por ejemplo, maquinaria especializada y los recursos naturales que posee el departamento; y recursos intangibles como por ejemplo, la tradición empresarial que genera reconocimiento. Estas habilidades son insustituibles y costosas de imitar, representan destrezas propias del departamento que se encuentran en el ambiente como por ejemplo, la cultura, la gestión del conocimiento transmitido generacionalmente y distribuido a lo largo de todo el territorio, la experiencia que proviene de tiempo atrás puesto que el sector avícola tiene sus inicios en el departamento de Santander y la especialización de la fuerza laboral con la que se cuenta.

El departamento es superior en la eficiencia que se vive internamente, la cual apunta a disminuir los costos mediante el aumento de la productividad y la calidad relacionada con la productividad incrementada en los procesos. La superioridad del departamento en el sector avícola responde a su ubicación en dos de los cuatro bloques genéricos constructivos de la ventaja competitiva, calidad y eficiencia superior; a que evita la inercia y se anticipa a los cambios y a que se supera siempre.

Ahora bien, los clientes prefieren el producto santandereano por la reunión de diversos factores tales como: la elaboración de productos con calidad en todos sus procesos, precios competitivos, producción eficiente y una competencia entre empresas importantes que están al mismo nivel y pertenecen al departamento. Además de esto, la ventaja competitiva del departamento se ha sostenido en el tiempo gracias a las barreras de imitación por la dificultad de construir las habilidades distintivas del Departamento, la distribución de las mismas en la mayoría de las empresas de la región y al dinamismo de la industria que le ha permitido ser líder desde hace 50 años.

Como punto adicional se concluyó que las actividades que están generando mayor costo para el sector son las actividades de producción; debido a la necesidad de importar del alimento, el cuidado de las aves y la carga laboral; a su vez, las que le generan mayor beneficio son las actividades de comercialización y ventas, no obstante en estas actividades también se hace una gran inversión en investigación de mercados, posicionamiento de marca y nuevas formas de empaque. Es preciso mencionar, que el sector presenta un bajo rendimiento en el tema de las exportaciones; se ha hecho negocios importantes para la industria pero analizando la capacidad de producción y las actuales negociaciones, el sector debería mejorar su disposición de inversión y estudiar nuevas alternativas.

Paralelamente, se ejecutó un reconocimiento que permitió detectar las empresas más importantes del sector avícola en Santander y se seleccionó información detallada de las 6 empresas más sobresalientes del departamento según el ranking nacional de la Revista Dinero¹⁶³:

¹⁶³ REVISTA DINERO. Edición Especial 2008: 5 mil empresas. Edición N°. 303. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 198.

Avidesa Mac Pollo en el primer lugar, Pimpollo en el segundo lugar, Campollo en el cuarto, Distraves en el quinto, Incubadora de Santander en el puesto 16 y Avicampo en el puesto 18. Es prudente advertir que, a pesar de que Avidesa Mac Pollo es la empresa con mayores ventas del sector colombiano e inicio sus actividades en Santander, no está registrada en el departamento porque su gran mayoría de ventas se realizan en Cundinamarca. También es necesario recalcar que, estas empresas importan toda la materia prima y realizan estudios para determinar la dieta de cada ave según sea su destino, igualmente realizan importaciones de maquinaria dentro de un proceso de transferencia de tecnología. De otro lado Incubadora de Santander exporta el 90% de su producción a países vecinos como Venezuela, Ecuador y Bolivia; Avidesa Mac Pollo exporta pollo entero a Venezuela, Campollo realiza exportaciones esporádicas a Venezuela y Avicampo no realiza ningún tipo de exportación.

Pasando al análisis interrelacionado, el sector está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen las oportunidades externas y evitan las amenazas; de manera que, la industria no está aprovechando las oportunidades al máximo y debe encontrar mejores formas de defensa ante las amenazas del entorno. El sector avícola colombiano debe buscar posicionar la marca de sus productos buscando reconocimiento en el mercado, teniendo en cuenta la posible entrada de nuevos competidores; a la par debe aprender a adaptarse al mercado que cambia con cada cultura de consumo y el afianzar modelos de integración que le permitan competir con mayor poder de negociación ante el mercado internacional.

Procediendo ahora al análisis del sector en condiciones actuales, este es un sector muy vulnerable; se ve afectado por múltiples factores como el problema político, la tasa de cambio internacional, los elevados precios de los combustibles, los problemas de orden público y el alza del maíz, por su reciente destinación a la fabricación de etanol, que es el factor que más lo afecta; a pesar de lo anterior el sector avícola santandereano se ha mantenido en un puesto importante a nivel nacional, gracias al conocimiento que es heredado generacionalmente. Adjuntamente, posee debilidades que se desirvan de la cultura santandereana; las cuales dificultan la cooperación de sus empresas en pro del aumento de su competitividad tanto en el mercado nacional como en mercados exteriores. En contraste, la industria regional goza de fortalezas como su ubicación; el departamento se localiza en una posición favorable para las exportaciones y la distribución nacional, a pesar del mal estado las vías de acceso que dificultan el tráfico de las mercancías.

Como conclusión, se realizó una investigación aplicada, desarrollando un análisis estratégico con el fin de dar respuesta a un problema latente, al cual está expuesto el sector avícola Santandereano, desarrollando las estrategias que las empresas del sector podrían implementar según sus objetivos. Estas estrategias son específicas y ayudarían a dar una posible solución si fuesen implementadas.

12. RECOMENDACIONES

Crear un puente de comunicación entre las empresas del sector y las universidades, para que a través de investigaciones aplicadas, las empresas aprovechen los conocimientos y las nuevas ideas de los jóvenes estudiantes, y a su vez, estos tengan una experiencia laboral enriquecedora, que los motive a continuar trabajando por el sector y de este modo, los dos agentes se vean beneficiados; los primeros porque encontrarán personal capacitado y motivado a futuro, por el crecimiento del sector y los segundos porque tendrán facilidades para cumplir sus requerimientos académicos con casos reales que los motiven.

Desarrollar un plan de apoyo específico para el sector avícola en el departamento, que sea liderado por los agentes gubernamentales, tanto nacionales como regionales, haciendo un seguimiento de los avances y requerimientos del sector a través del tiempo, para así con más facilidad poder contribuir a satisfacer sus necesidades particulares y con esto inducir un crecimiento sostenible de esta agroindustria.

Realizar un análisis estratégico, incluyendo en el estudio al gobierno, las instituciones universitarias y todas las empresas que operan en el sector dentro del departamento; pues este tipo de análisis proyecta información importante desde los tres puntos de vistas que analizados en forma sensata, contribuirían a encaminar los esfuerzos de todos los agentes de la cadena, para crea un plan estratégico que aproveche las oportunidades y se defienda las amenazas del TLC que ya ha sido firmado por Colombia.

Se observo que, las universidades deben ofrecer a las empresas del departamento carreras afines que contribuyan a solucionar los problemas existentes referentes al personal capacitado y crear profesionales competitivos que mejoren las operaciones administrativas y productivas de las empresas del departamento.

Es importante la unión de los empresarios del sector, para aumentar el poder de negociación y fomentar la inversión en la investigación de nuevos mercados: de esta forma se puede tener una mayor capacidad y adaptabilidad a las nuevas condiciones comerciales de los clientes internacionales, la cuales se presentan con la entrada en vigencia del Tratado de libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

BIBLIOGRAFÍA

THOMPSON JR, Arthur A. y STRICKLAND III, A. J. Administración Estratégica: Conceptos y casos. Undécima edición. México D.F.: McGraw Hill, 2001. ISBN 970-10-9206-2.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. México D.F.: Pearson Education, 1997. ISBN 968-880-796-6.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México D.F.: Pearson Education, 2003. ISBN 970-26-0427-3.

HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. Sexta edición. México D.F.: McGraw Hill, 2005. ISBN 970-10-4831-8.

PORTAL PLANETA SEDNA. Estados Unidos una gran potencia mundial, solo superada por la Unión Europea. Disponible en versión HTML en:
<http://www.portalplanetasedna.com.ar/paises_menu1.htm>.

REVISTA DINERO. Edición Especial 2007: 5000 empresas. Edición N°. 278. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2007. p. 204.

PORTAL OFICIAL DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ. Disponible en Internet en:
<www.bogota.gov.co/galeria/7feb1.doc>. Publicado el siete de febrero de 2006.

DINERO. Disponible en Internet en: < http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25781>.
Publicado el seis de agosto de 2006.

FONSECA PLATA, José Gregorio; HERRERA OROZCO, Israel; PIEDRAHITA MACIAS, Abimail y RODRIGUEZ REY, Luz Helena. Tratamiento de residuos sólidos en empresas del sector avícola. Bucaramanga, 2003. Disponible también en versión HTML en:
<<http://www.rds.org.co/publicacion.htm?x=5430>>.

COLOMBIA. CENTROS REGIONALES DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. Notas económicas regionales: región centro oriente. 2004. Disponible también en versión PDF en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/rco_2.pdf>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. El agro colombiano frente al TLC con los Estados Unidos. Bogotá D. C., 2004. p.17. Disponible también en versión PDF en: <<http://www.minagricultura.gov.co/archivos/EI%20Agro%20Colombiano%20Frente%20al%20TLC.pdf>>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana. 2007. Disponible también en versión PPS en: <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/tlc_2007.pps>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Principales Logros. 2006. p. 18. Disponible también en versión PDF en: <<http://tlcserver.tlc.gov.co/eContent/Documentos/tlcsept2005/Cartillas/TLC.pdf>>.

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. TLC Principales Sectores Beneficiados. 2006. p.8. Disponible también en versión PDF en: <http://web.camarabaq.org.co/cms/documentstorage/com.tms.cms.document.Document_d50eafc0-c0a8fa20-1957a340-961b4731/conversatorio%20tlc.pdf>.

COLOMBIA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (ANIF). Resultados de la negociación del TLC para el sector agropecuario. 2006. Disponible también en versión PPS en: <www.ccc.org.co/Documents/2006/Marzo/Anif/Andres_Espinosa.pps>.

GOBERNACIÓN DE SANTANDER Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Iniciativa de competitividad de Santander. 2007. P. 5. Disponible también en versión PDF en: <http://www.camaradirecta.com/archivos/iniciativa_competitividad.pdf>.

SANTANDER. COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Iniciativa competitividad de Santander: rendición pública de cuentas. 2007. Disponible también en versión PPT en: <http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=118&id_seccion=8>.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe de actualidad económica: encuesta anual manufacturera Santander 2005. Numero 58. Bucaramanga, 2007. Disponible también en versión PDF en:

<<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2007/eam2005.pdf>>.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe de actualidad económica: empresarios frente al TLC. Numero 36. Bucaramanga, 2004. Disponible también en versión PDF en:

<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2004/tlc_san.pdf>.

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL Y DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes: política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena avícola. Bogotá D. C., 2007. Disponible también en versión PDF en:

<http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Subdireccion_Conpes/3468.pdf>.

DIARIO PORTAFOLIO. Disponible en Internet en:

<http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/glo_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1717419.html>. Publicado el primero de febrero de 2006.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. La logística de los acuerdos comerciales. 2007. Disponible también en versión HTML en:

<<http://www.monografias.com/trabajos44/logica-tratados-comerciales/logica-tratados-comerciales.shtml>>.

TLC. Sitio oficial. Disponible en Internet en:

<<http://www.tlc.gov.co/eContent/categorydetail.asp?idcategory=892&idcompany=1>>.

AGROCADENAS. Disponible en Internet en:

<<http://www.agrocadenas.gov.co/negociaciones/acuerdos.htm#m1>>.

Disponible en Internet en: <<http://www.delbol.ec.europa.eu/sp/spg/index.htm>>

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Las 100 preguntas del TLC: más empleos y mejor calidad de vida. Primera edición. Bogotá D. C., 2004. Disponible también en versión PDF en:

<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3404DocumentNo3030.PDF>>.

ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA ONLINE. Tratado comercial. 2007. Disponible también en versión HTML en:
<http://es.encarta.msn.com/encyclopedia_761564485/Tratado_comercial.html>.

REVISTA DINERO. La Junta Manda. Edición N°. 298. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 81.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Disponible en Internet en:
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/negociaciones/colombiahonduras/Perfil_Honduras.pdf>.

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA. Disponible en Internet en:
<http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tratados_colombia_otros_paises.htm>.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR. Disponible en Internet en:
<<http://www.analdex.org/eContent/newsdetail.asp?id=190>>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Tratado de libre comercio Colombia - Estados Unidos: Resumen. 2005. Disponible también en versión PDF en:
<http://tlcserver.tlc.gov.co/eContent/Documentos/tlcsept2005/Cartillas/INSERTO_TEXTO_FINAL_WEB%20PDF.pdf>.

REVISTA DINERO. Telecomunicaciones lo que viene. Edición N°. 297. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 70.

COLOMBIA. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Estudio de caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola. p. 2.

RIVERA GARCÍA, Óscar. Historia de la industria avícola colombiana: historia de la avicultura y su transformación, de una explotación artesanal, a una verdadera agroindustria. Bogotá D.C., 2003. p. 79. ISBN 958-33-4391-9.

MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando. La avicultura en colombiana. Bogotá D.C.: FENAVI - FONAV, 2002. p. 263. ISBN 958-33-4259-9.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL E INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). Acuerdo regional de competitividad de la cadena de maíz amarillo, sorgo, soya, yuca, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura de la región nororiental. Bucaramanga, 2001. p. 24. Serie competitividad, 22. ISBN 9328-34-2. Disponible también en versión PDF en:

<http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/documentos_iica/No%2022.pdf>.

COLOMBIA. CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BUCARAMANGA. Ensayos sobre economía regional: características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. 2005. Disponible también en versión PDF en:

<<http://www.banrep.gov.co/docum/Pdf-econom-region/CREE/Santander/11-Industria-Avicola-Santander.pdf>>.

COLOMBIA. CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE Y CORPORACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (CITI). Sistema de Información para el Desarrollo Tecnológico de Santander (SIDETEC). Bucaramanga, 2003. Disponible en Internet en:

<http://www.sidetec.net.co/anexos/avicola_anexo10.pdf>.

TODA COLOMBIA. Disponible en Internet en:

<<http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html>>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Empleo avícola. Número 19. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2007. p. 6. Disponible también en versión PDF en:

<http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed192007.pdf>.

DIARIO LA REPÚBLICA. Informe especial: avicultura crecerá por encima de 7%. Edición: Martes 19 de agosto. Bogotá: La República, 2008. p. 5B.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Avicultura Latinoamericana. Número 27. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 6. Disponible también en versión PDF en:

<http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed272008.pdf>.

DIARIO LA REPÚBLICA. Macroactulidad: el sector avícola aplica modelo de compras conjuntas. Edición: Martes 24 de Junio. Bogotá: La República, 2008. p. 2B.

ESPAÑA. GREENPEACE: transgénicos. Disponible en internet en:
<<http://www.greenpeace.org/espana/campaigns/transgenicos>>.

REVISTA VANGUARDIA LIBERAL. 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander: En sus manos está el desarrollo de nuestra tierra. Bucaramanga. Vanguardia liberal, 2008. p. 102. Disponible también en internet en: <<http://issuu.com/vliberal/docs/500-empresas?mode=embed&documentId=080719224608-0aae67cc02024aa69f1f593b72d395ed&layout=grey>>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Termómetro del mercado. Número 36. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 15. Disponible también en versión PDF en:
<http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed362008.pdf>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Importaciones y Exportaciones Colombianas. Número 38. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p.11. Disponible también en versión PDF en:
<http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed382008.pdf>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Negociaciones internacionales. Número 28. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 2. Disponible también en versión PDF en:
<http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed282008.pdf>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Economía: El balance del primer semestre. Número 153. Bogotá, 2008. p. 9. Disponible también en internet en:
<http://www.fenavi.org/fenavi/revista_v2.php?ed=27>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Huevo: ¿Mercado en maduración?. Número 20. Bogotá: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2007. p. 4. Disponible también en versión PDF en:
<http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed202007.pdf>.

REVISTA DINERO. Edición Especial 2008: 5 mil empresas. Edición N°. 303. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 110. Disponible también en internet en:
<http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=48708>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Gastos en productos avícolas. Número 37. Bogota: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 4. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed372008.pdf>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Información nutricional del pollo. Disponible en internet en: <http://www.fenavi.org/fenavi/admin/uploaded/file/inv_pollo/Informe_nutricional_del_pollo.pdf>

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Avances tecnológicos en la producción de pollo. Número 24. Bogota: Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI-FONAV), 2008. p. 8. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed242008.pdf>.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA BOGOTÁ, FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI) Y FONDO NACIONAL AVÍCOLA. El huevo en la mira. p. 9. Disponible también en versión PDF en: <http://www.fenavi.org/fenavi/admin/uploaded/file/El_Huevo_en_la_MiraOK.pdf>.

ACEVEDO SARMIENTO, Jose Armando; CORTES CASTILLO, Edgar Francisco y HASBON SERRANO, Jose David. Analisis competitivo del sector avícola en el departamento de Santander: Tesis de grado para obtener el título de Máster en Administración de Empresas. Bucaramanga, 2006. p. 120.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Novedades: Huevo deshidratado hecho en Colombia. Número 144. Bogotá, 2007. p. 23. Disponible también en internet en: <http://www.fenavi.org/fenavi/revista_v2.php?ed=10>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Revista Avicultores. Tecnología: Conservación no térmica: longevidad de productos perecederos. Número 152. Bogotá, 2008. p. 34. Disponible también en internet en: <http://www.fenavi.org/fenavi/revista_v2.php?ed=26>.

COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquín: Fletes: Decreto 2663 de 2008. Número 37. Bogota, 2008. p. 1.

ANEXOS

ANEXO 1. CUADRO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



[Hoja de Cálculo de
Microsoft Excel](#)

ANEXO 1. CUADRO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES						
TIPO DE FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN (Fuente)	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO DE LA OPORTUNIDAD
Demográfico	Estado Unidos, una potencia mundial.	Estados Unidos es la segunda potencia económica más grande del mundo desde principios del siglo pasado, actualmente con alrededor de 300 millones de residentes, genera más de una cuarta parte de la producción global y consume casi una cuarta parte de los recursos energéticos del planeta, lo que manifiesta su dinamismo económico. PORTAL PLANETA SEDNA. Estados Unidos una gran potencia mundial, solo superada por la Unión Europea. Disponible también en versión HTML en: <http://www.portalplanetasedna.com.ar/paises_menu1.html>.	Aumento por que según la revista Dinero en el primer trimestre de 2008 el crecimiento de Estado Unidos fue positivo.	Oportunidad porque Estados Unidos es un gran consumidor.	Alta porque el gobierno Estadounidense sigue reforzando políticas para recuperar su economía.	Alto porque si Estado Unidos cae en recesión se vería afectada su capacidad de consumo.
Económico (Inversiones)	La firma del TLC y su consolidación promoverá inversiones.	Colombia hoy aprovecha un mínimo de las sub-partidas con la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA, por sus siglas en inglés) por la incertidumbre de su constante renegociación; con la firma del TLC y su consolidación, se promoverán inversiones que permitirán su aprovechamiento. COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana. 2007. Disponible también en versión PPS en: <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/tlc_2007.pps>.	Aumento porque según la revista Dinero para el primer trimestre de 2008 la inversión extranjera directa aumento 30%.	Oportunidad porque la aprobación generará inversión segura y sostenible en el país.	Alta porque el TLC ya recibió la aprobación del gobierno colombiano.	Alto porque al generarse inversión extranjera se generarán más oportunidades y desarrollo.
Político	Avicultura sector protegido en el Tratado.	Los trozos de pollo fueron unos de los sectores más sensibles en las negociaciones y por ello, quedaron con la mayor protección en el Tratado. COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La política agropecuaria en la internacionalización de la economía colombiana. 2007. Disponible también en versión PPS en: <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/tlc_2007.pps>.	Aumento porque los contingentes son a largo plazo.	Oportunidad porque el Tratado asegura una protección adecuada para que la avicultura compita con el producto importado.	Alta porque a la entrada en vigencia del Tratado se harán efectivos los contingentes negociados.	Alto porque le permitira al sector competir sin desventajas.
Económico (Importaciones)	Importación a cero arancel.	La Industria avícola mejorará su competitividad gracias a las importaciones de maíz a cero arancel. COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. TLC Principales Logros. 2006. P. 18. Disponible también en versión PDF en: <http://tlcserver.tlc.gov.co/eContent/Documentos/tlcsept2005/Cartillas/TLC.pdf>.	Aumenteo porque según FENAVI las importaciones de maíz provenientes de Estados Unidos aumentaron del 87% en 2005 a 93% en 2007.	Oportunidad porque esta disminución en el arancel repercutirá en el costo final del producto.	Alta porque las importaciones de este insumo son permanentes.	Alto porque las materias primas representan el 70% de los costos del sector.

ANEXO 1. CUADRO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (CONTINUACIÓN)

OPORTUNIDADES						
TIPO DE FACTOR	VARIABLE DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN (Fuente)	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO DE LA OPORTUNIDAD
Competencia	Acceso al mercado.	Los capítulos del Tratado relacionados con el acceso a mercados tienen como objetivo remover las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y servicios, la remoción de esas barreras da lugar a un acceso preferencial, pues los productos de los demás países siguen enfrentando barreras; una consecuencia obvia del acceso preferencial es el potencial del país beneficiado de obtener mejor posición en el mercado que los competidores que no lo tienen. TRATADO DE LIBRE COMERCIO COLOMBIA ESTADOS UNIDOS: Resumen. 2005. Disponible también en versión PDF en: http://tlcserver.tlc.gov.co/eContent/Documentos/tlcsept2005/Cartillas/INSERTO_TEXTO_FINALWEB%20_PDF.pdf .	Aumento a partir del momento en el que el Tratado entre en vigencia.	Oportunidad porque se obtiene un mejor posicionamiento en el mercado de ese país.	Baja porque Estados Unidos posee tratados con muchos países lo cual aumenta la competencia en las mismas condiciones.	Alto por el acceso preferencial y la posición adquirida ante los competidores repercuten tanto en la productividad como en la competitividad del sector.
Económico (crecimiento y desarrollo)	Sector avícola buen crecimiento.	Según el presidente de FENAVI, Jorge Enrique Bedoya, este comportamiento se debe a la recuperación de la economía, que se ha traducido en un aumento de la demanda, estimulado por una reducción en los precios, el jalonamiento de otras economías y la revaluación del peso, que favoreció al consumidor por la caída en los precios de los productos. COLOMBIA. FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO (FINAGRO). Noticias Finagro. Disponible en internet en: http://www.finagro.com.co/@noticias/index.asp?IDNoticia=934 .	Aumento porque los factores como la revaluación del peso continúan en esta tendencia.	Oportunidad porque estos elementos contribuyen al aumento del crecimiento.	Alta porque el sector presenta muy buenas cifras en las proyecciones de los expertos en el tema.	Alto porque estos factores son de constante fluctuación e influyen de manera drástica en el crecimiento.
Ambiental	Prevención enfermedades.	La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) promueve proyectos para ampliar la capacidad de prevención y respuesta a la influenza aviar en América Latina y el Caribe; las acciones buscan apoyar a los gobiernos en la prevención, alerta, control y comunicación del H5N1 Asiático. NACIONES UNIDAS EN COLOMBIA. FAO propone proyectos para ampliar capacidades de prevención y respuesta a la influenza aviar en América latina y el Caribe. Disponible en internet en: http://www.onucolombia.org/index.shtml?apc=BB-1--&x=52071 .	Aumento porque la FAO ya tiene en estudio más proyectos que beneficiarán al sector.	Oportunidad porque estas acciones son de gran ayuda para el sector.	Alta porque ya se ha destinado presupuesto para dichos proyectos.	Alto porque la prevención y erradicación de esta enfermedad es crucial para acceder al mercado Americano.
Social	Nuevas posibilidades de empleo.	La mayor integración económica posibilita mayores flujos de inversión, generando nuevas posibilidades de empleo y oportunidades de bienestar para la población. COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Impacto social de los acuerdos comerciales. Disponible en internet en: http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/competitividad/encuentros/IX/data/libro1/capitulo1/33.htm .	Aumento por que el sector ya absorbe más de 297.000 empleos a 2007.	Oportunidad porque aumentan los ingresos y el bienestar de la población.	Alta porque para poder competir, la industria necesita del capital humano.	Alto porque el aumento de la capacidad adquisitiva de la población genera desarrollo para la región.

ANEXO 1. CUADRO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (CONTINUACIÓN)

AMENAZAS						
TIPO DE FACTOR	VARIABLE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN (Fuente)	TENDENCIA	AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA
Cultural	Estructura del consumo de pollo en Estados Unidos.	Estructura del consumo de pollo en Estados Unidos, donde solo comen alas y pechuga y las demás presas se venden a precios mas bajos de los que se manejan en Colombia. Publicado el siete de febrero de 2006. Disponible en Internet en: < www.bogota.gov.co/galeria/7feb1.doc >.	Aumento porque la estructura de consumo continuara de este modo.	Amenaza porque solo se podran exportar las presas que se consumen y las demás llegaran al pais con precios muy bajos.	Baja por que se creó un contingente de ciertos años para evitar esta situación.	Alto por que el sector no podrá competir con precios tan bajos en ciertas presas que en Estado Unidos no se consumen pero en Colombia son muy Apetecidas.
Económico (Oferta y demanda)	Insumos del sector avicola .	Los agricultores en Estados Unidos, el mayor productor de maiz del mundo, usan parte de su cosecha para producir etanol, con lo que aumentó la demanda y se redujo la oferta para alimentos balanceados. Publicado el nueve de abril de 2008. Disponible en internet en: < http://www.eltiempo.com/tiempoimpresa/edicionimpresa/opinion/2008-04-09/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-4085145.html >.	Aumento porque los altos precios del petroleo hacen que se intensifique la producción de etanol y por consecuencia que se destine la mayor producción de maíz en esta actividad.	Amenaza porque el alto precio de los insumos para los avicultores tendrá como consecuencia un aumento en los costos del sector.	Alta por que las nuevas politicas ambientales promueven la utilización de biocombustibles.	Alto porque la búsqueda de nuevas fuentes de energia está afectando industrias tradicionales que por aumento en los precios de sus insumos están produciendo por debajo del punto de equilibrio.
Ambiental	Higiene ambiental.	Analizan misteriosa muerte de pollos en Brasil, al parecer por la gripa avicola, las autoridades ordenaron la destrucción de 17,000 pollos como medida de precaución. Disponible en internet en: < http://www.lafm.com.co/noticia.php3?nt=9327 >.	Aumento porque las enfermedades aviares se expanden con rapidez.	Amenaza porque las aves se contagian con facilidad y las perdidas por estos contagios pueden llegar a significar toda una crisis en el sector.	Alta por la cercania con el pais en el que se presenta el brote.	Alto porque la propagación de estas epidemias significan el cierre de las fronteras para evitar contagios a paises vecinos.
Competencia	Entrada de grandes empresas.	Disminuir las barreras, generará la entrada de nuevas empresas muy competitivas al mercado colombiano. Publicado el siete de febrero de 2006. Disponible en Internet en: < www.bogota.gov.co/galeria/7feb1.doc >.	Aumento porque con el Tratado se eliminan todas las barreras arancelarias actules.	Amenaza porque estas barreras arancelarias son una ventaja que poseen las empresas nacionales.	Alta porque el TLC ya fue aprobado por el gobierno nacional.	Bajo porque las empresas colombianas también podrán entrar a competir en el mercado Estadounidense sin restricciones.

ANEXO 1. CUADRO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (CONTINUACIÓN)

AMENAZAS						
TIPO DE FACTOR	VARIABLE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN (Fuente)	TENDENCIA	AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA
Político	Cláusula de concesión en el tratado.	En lo avícola, cualquier negociación pasa por evaluar los límites establecidos en el acuerdo con los Estados Unidos, allí quedó consignada una cláusula en donde se indica que si Colombia otorga una concesión mejor a otro país debe ser endosada a los americanos. COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Negociaciones internacionales. 2008. Disponible también en versión PDF en: < http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed282008.pdf >.	Aumento porque para la puesta en marcha del tratado solo hace falta el consentimiento de los Estados Unidos.	Amenaza porque las negociaciones futuras estarán supeditas a los límites impuestos en el Tratado con Estados Unidos.	Alta porque Colombia viene adelantando gestiones con otros países y bloques comerciales: Canadá, EFTA y la Comunidad Económica Europea.	Alto porque si Colombia otorga una concesión mejor a otro país debe ser endosada a los americanos.
Económico (Importaciones)	Importaciones de genética.	Del 100% de las importaciones avícolas de genética del 2007, el 55,9% provienen de Estados Unidos. COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Comercio exterior avícola. 2007. Disponible también en versión PDF en: < http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed232007.pdf >.	Aumento porque los mayores avances en ingeniería genética provienen de ese país.	Amenaza porque las empresas Americanas poseen una gran ventaja sobre las nacionales en el tema de genética.	Alta porque la mayoría de empresas nacionales realizan transferencia de tecnologías mas no desarrollo de las mismas.	Alto porque en materia de desarrollo genético la empresas colombianas no tienen la estructura necesaria para competir con las empresas extranjeras.
Económico (Oferta y demanda)	Demanda por menor precio.	La entrada en vigencia del TLC es un factor importante a considerar, no sólo por el desplazamiento de la oferta nacional sino por el efecto que esto generará en la demanda por menor precio. COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Una mirada avícola a futuro. 2007. Disponible también versión PDF en: < http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed152007.pdf >.	Aumento porque el consumidor nacional de la industria avícola colombiana basa su criterio de compra en el menor costo.	Amenaza porque se caería en un pugna de precios en la que algunas empresas nacionales serían incapaces de competir.	Alta porque las empresas Americanas entrarán con productos de muy bajo precio, como es caso de los cuartos traseros.	Alta porque en las empresas nacionales, por la cultura de consumo, no se tiene esa estructura de precios.
Competencia	En Colombia no ocurre la integración total de la industria avícola.	Colombia es uno de los pocos países en donde no ocurre la integración total de la industria avícola como un factor común, es decir, un encadenamiento especializado desde el alimento hasta el producto final. COLOMBIA. FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI). Boletín Fenaviquin: Un dilema por resolver. 2007. Disponible también en versión PDF en: < http://www.fenavi.org/fenavi/fenaviquin/historico/fenaviquin_ed82007.pdf >.	Disminución porque se están generando convenios entre distintas entidades del sector para fomentar la integración.	Amenaza por que la falta de integración reduce la capacidad de competir con empresas más consolidadas como las Americanas.	Baja porque en las medidas que están tomando recientemente la empresas para lograr el éxito ante el TLC la integración no es un plan primordial.	Alta porque para el gobierno uno de los puntos más importantes en el agro es la consecución de la unificación como medida para minimizar el impacto del Tratado.

ANEXO 2. CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS



[Hoja de Cálculo de
Microsoft Excel](#)

ANEXO 2. CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS

CUADRO COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR										
RANKIG DEL SECTOR [1]	EMPRESAS REPRESENTATIVAS	VENTAS [1] (\$MILLONES)	VARIACION [1]	TECNOLOGIA [2]	PROCESOS DE DISTRIBUCION [2]	MAQUINARIA [2]	EMPLEO [2]	PLANTA DE TRATAMIENTO [2]	IMPORTACIONES [2]	EXPORTACIONES [2]
1	AVIDESA MAC POLLO	\$ 397.481	23,2%	Tecnología de punta, líneas de engorde genéticamente seleccionada, plantas de desprese automático en corte automático y sistema de enfriamiento (CONGELACION RAPIDA INDIVIDUAL)	Cadena de producción de 145 almacenes especializados	Especializada	Directo y personal especializado	Planta de tratamiento de aguas	Importan maquinaria, materia prima	Exportan pollos enteros a Venezuela
2	PIMPOLLO [3]	\$ 241.433	21,0%	Plantas de valor agregado donde buscan ampliar el portafolio de la empresa en el campo de las carnes frías.	Mantiene diferentes canales de distribución como: -Autoservicios. -T.A.T (Tienda a tienda) -venta al menudeo. -Institucional. -Mayoristas. -Asaderos. -Restaurantes y servicios de comida. -Venta directa. -Almacenes de cadena y supermercados.					
4	CAMPOLLO	\$ 154.957	24,6%	Granjas reproductoras, plan de incubación, laboratorios de calidad certificados	Se basa en canales de distribución de tienda a tienda, políticas comerciales y sistemas de logística para la distribución	Especializada	Directo	Planta de beneficio	Materias primas, Maquinaria, de Brasil y EE.UU	Exportan muy esporádicamente a Venezuela
5	DISTRAVES [3]	\$ 145.706	25,8%	Producción de concentrados, en la fabricación empaque y distribución se emplean equipos materiales de alta tecnología, buenas prácticas de manufacturas y las exigencias HACCP	Maneja almacenes propios y distribuye en supermercados, cuenta con diferentes centros de distribución en 24 ciudades	Especializada	Se maneja dos formas de contratación por nómina directa y por cooperativas	Planta de tratamiento de aguas	Importan materias primas y tecnología de punta	
16	INCUBADORA DE SANTADER	\$ 74.938	47,4%	La tecnología que se utiliza en la empresa es importada de EE.UU, es más barato tomar la que dedicar tiempo en nueva tecnología	La empresa es la más dedicada a la producción que a la comercialización de sus productos, los compradores de la incubadora de santader son empresas que ya tienen hechos los pedidos con mucha anterioridad.	Especializada	Empleo directo aproximadamente 1800 empleados	Planta de tratamiento de abono, compost y aboniza	Importan todo	90% de la producción se exporta CLIENTES: Venezuela, Peru, Ecuador y Bolivia
18	AVICAMPO	\$ 65.050	32,9%	Granjas de reproducción, plantas de sacrificio, la tecnología es importada y nacional	Canales de distribución operaciones logísticas cooperan transporte refrigerado y pollo en pie. Distribución de productos a otras ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cucuta	Especializada	Directo	Planta de tratamiento de aguas residual y potable	Maquinaria y materias primas	No Exportan

[1] REVISTA DINERO. Edición Especial 2008: 5 mil empresas. Edición N°. 303. Bogotá. Publicaciones Dinero Ltda., 2008. p. 198.

[2] Entrevistas y sitios web de las empresas.

[3] Empresas en las que no fue posible realizar las entrevistas.

ANEXO 3. INSTRUMENTO ENTREVISTAS

FORTALEZAS: ¿Cuáles son las características que le proporcionan mayor competitividad al Departamento, es decir, en que aspectos es competente (nivel superior al promedio)?

DEBILIDADES: ¿Cuáles son las carencias más críticas del Departamento que sobresalen a sus competidores, es decir, que desempeño o condición que no posee en comparación con otros (competencia) lo coloca en desventaja?

HABILIDADES DISTINTIVAS: ¿Cuáles son las fortalezas específicas que posee el Departamento que no fácilmente los competidores las tienen y que conllevan a diferenciar el producto y disminuir costos, es decir, a ofrecer una ventaja competitiva?

¿A partir de cuáles de los siguientes aspectos se originan las Habilidades distintivas del Departamento?:

- ✓ Recursos: a) Tangibles como por ejemplo, maquinaria especial y/ó b) Intangibles como por ejemplo, la marca.
- ✓ Habilidades: Destrezas propias del Departamento que se encuentran en el ambiente como por ejemplo, La cultura organizacional.

¿Las Habilidades Distintivas del Departamento poseen las siguientes cualidades que las diferencian de las fortalezas?:

- Son valiosas, es decir, sirven para contrarrestar amenazas.
- Son raras o escasas.
- Son costosas de imitar.
- Son insustituibles, es decir, únicamente el Departamento las posee.

BLOQUES CONSTRUCTIVOS GENÉRICOS DE VC: ¿En cuál o cuáles de los siguientes atributos sobresale el Departamento?

- Eficiencia: Se vive internamente y Apunta a disminuir los costos mediante el aumento de la productividad.
- Calidad: Relacionada con la confiabilidad de que los precios son acordes a los atributos y la eficiencia en los procesos que impacta en los costos. ¿Proviene de la confiabilidad incrementada (Mayores Precios) ó de la productividad incrementada (Menores Costos)?.
- Innovación: Radical o incremental en productos (diferenciación) o procesos (costos).
- Actitud de Respuesta al cliente: Relacionada con sus necesidades (Calidad, Innovación).

VENTAJA COMPETITIVA (VC): ¿Por qué los clientes prefiere el producto del Departamento a lo largo del tiempo?

DURABILIDAD DE LA VC: ¿Cuál o Cuáles de las siguientes condiciones hacen que la VC del Departamento se sostenga en el tiempo?

- Barreras de imitación: ¿Que tan difíciles de construir son las HD del Departamento y que tan distribuidas están? (¿Se encuentran en una sola empresa?)
- Capacidad competidores: ¿Cuál es el proceso de aprendizaje del Departamento, es decir, puede este explotar el potencial competitivo de la competencia? (Alianzas y capacidad de cambio)
- Dinamismo de la industria: ¿Qué tan dinámica es la industria a nivel Nacional? (Entre menos dinámica mas perdura la VC)

DESEMPEÑO SUPERIOR: ¿Responde el Departamento positivamente a los siguientes cuestionamientos acerca de un desempeño superior?

- ❖ ¿Se ubica en un bloque?
- ❖ ¿Evita la inercia y se anticipa a los cambios?
- ❖ ¿Se supera siempre?
- ❖ ¿Mira a los otros y aprende de ellos?

CADENA DE VALOR: ¿Qué actividades están generando mayor costo para el Departamento y de que fortalezas se beneficia?

- Actividades Fundamentales: Se relacionan con la creación física del producto, su venta, distribución y servicio pos-venta.
- Actividades de apoyo: Ofrecen el respaldo necesario para que se realicen las actividades primarias.

ANEXO 4. PROGRAMA “AGRO, INGRESO SEGURO – AIS”

ANTECEDENTES

Colombia está profundizando su proceso de integración con la economía mundial, mediante la negociación de varios tratados bilaterales de libre comercio. Sin perjuicio de las ventajas que representa un esquema de integración económica, todo proceso que implique la apertura de fronteras para el intercambio comercial, conlleva el ingreso de los productos y servicios ofrecidos por los demás países e implica el sometimiento de la producción nacional a una competencia frente a productores externos.

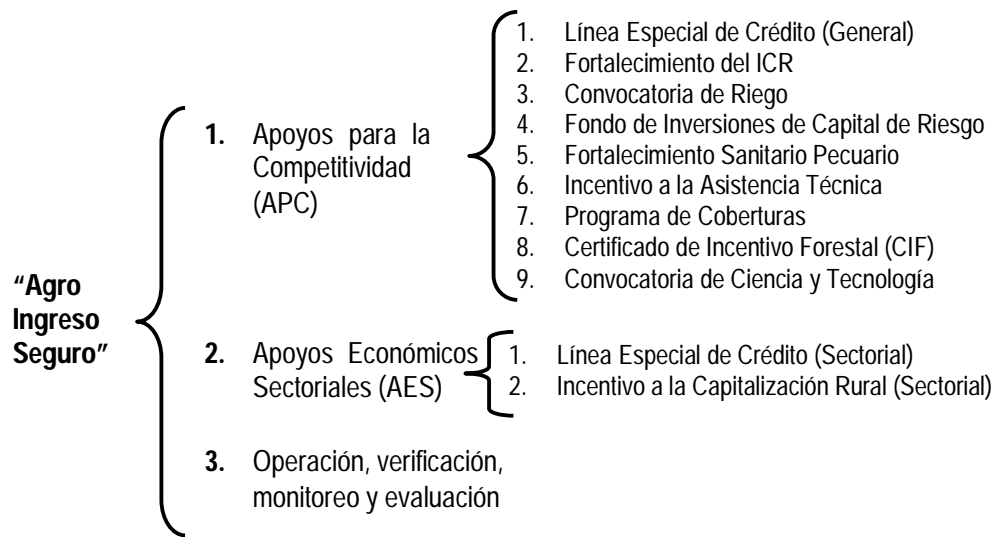
Uno de los sectores más sensibles a este tipo de procesos es el agropecuario, debido a las distorsiones generadas por los subsidios y los hábitos de consumo a nivel internacional. Por esta razón, el Gobierno Nacional diseñó una política pública que les permite a los productores, no sólo asumir este proceso de transición que demanda transformaciones profundas, sino también sacar el máximo provecho del presente escenario de intercambio comercial internacional. Bajo esta óptica, a través de la Ley 1133 de 2007, mediante la cual se creó el Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, se ratifica el compromiso que tiene el Gobierno Nacional con la población rural y su desarrollo.

OBJETIVOS GENERALES

El programa “Agro, Ingreso Seguro - AIS” se enmarca dentro de las acciones previstas por el Gobierno Nacional para enfrentar el proceso de internacionalización de la economía Colombia, y tiene como objetivos principales mejorar la competitividad del sector agropecuario nacional, y proteger los ingresos de los productores que resulten afectados ante las distorsiones derivadas de los mercados externos.

COMPONENTES DEL PROGRAMA AIS

Este Programa está integrado por dos grandes componentes principales, consistentes en Apoyos Para la Competitividad (APC) y Apoyos Económicos Sectoriales (APS), los cuales, a su vez se subdividen en distintos instrumentos tales como apoyos a través de crédito, apoyos a la comercialización e incentivos a la productividad. A continuación se presente el siguiente diagrama, en el cual se describe la estructura del Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”:



A continuación se explican cada uno de los componentes del Programa y los instrumentos que los integran:

APOYOS PARA LA COMPETITIVIDAD (APC)

El primer objetivo general del Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, se persigue a través de este componente que pretende mejorar la competitividad de todo el sector agropecuario. Durante el año 2008, en desarrollo de este componente se implementarán los siguientes instrumentos:

1. Línea Especial de Crédito (General);
2. Fortalecimiento del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR);
3. Convocatoria de Riego;
4. Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo;
5. Fortalecimiento Sanitario Pecuario;
6. Incentivo a la Asistencia Técnica (IAT);
7. Programa de Coberturas;
8. Certificado de Incentivo Forestal (CIF); y,
9. Convocatoria de Ciencia y Tecnología.

Línea Especial de Crédito (General)

La Línea Especial de Crédito está dirigida a las personas naturales y jurídicas que desarrollen proyectos de inversión destinados al mejoramiento productivo de cualquier actividad agrícola o pecuaria, o a la reconversión hacia cualquier actividad agrícola o pecuaria mas rentable.

Cada peso dispuesto para ofrecer esta línea, se destina a financiar el diferencial de tasa de interés existente entre un crédito ordinario y un crédito ofrecido a través del Programa "Agro, Ingreso Seguro – AIS". De esta manera, cada peso que se disponga para implementar este instrumento, a su vez permite apalancar un promedio de 2.6 pesos en recursos crediticios.

A la Línea Especial de Crédito se puede acceder a través de cualquier banco, corporación financiera, compañía de financiamiento comercial, o cualquier otro intermediario financiero que maneje recursos de redescuento ante FINAGRO, y la misma estará vigente hasta el momento en que se agoten los recursos presupuestados para la implementación de dicho mecanismo.

Inversiones financiables a través de la Línea Especial de Crédito:

- Plantación y mantenimiento de cultivos de mediano y tardío rendimiento o cultivos de ciclo corto.
- Adquisición de maquinaria y equipos nuevos requeridos en los procesos de producción, recolección y beneficio, tales como tractores, combinadas, sembradoras, guadañas, entre otros.
- Adecuación de tierras, que comprende las inversiones cuya finalidad sea el mejoramiento de las condiciones de producción de bienes agropecuarias, tales como acondicionamiento del estado físico y químico de los suelos, la dotación de sistemas de riego, drenaje y control de inundaciones, y adecuación para el manejo del recurso hídrico.
- Infraestructura para la producción, rubro a través del cual se pueden financiar los costos de inversión para la dotación de infraestructura de producción, tales como galpones, porquerizas, corrales, establos, apriscos, bodegas, invernaderos, entre otros.
- Infraestructura, maquinaria y equipos para la transformación primaria y comercialización, rubro a través del cual se pueden financiar los costos de inversión en infraestructura y dotación de maquinaria y equipos nuevos para el almacenamiento, transformación primaria, conservación y comercialización de bienes agropecuarios, acuícola y de pesca de origen nacional.
- Certificaciones agroalimentarias y certificaciones en sistemas de gestión de calidad en asistencia técnica.
- Normalización de cartera para pequeños productores que hayan accedido a un crédito AIS.

Condiciones Financieras de la Línea Especial de Crédito:

- **Tasa de interés:** DTF – 2 puntos porcentuales.
- **Plazo:** hasta 15 años, incluyendo periodos de gracia de hasta 3 años. El plazo y periodo de gracia deben estar determinados por el flujo de ingresos y egresos de la actividad productiva que sea objeto de las inversiones financiadas.
- **Cobertura de financiación:** para pequeños productores será de hasta el 100% de los costos directos del proyecto. Por su parte, para medianos y grandes productores será de hasta el 80% de los costos directos del proyecto, con excepción de las inversiones que se realicen a través de los rubros de adecuación de tierras e infraestructura para la producción, las cuales se podrán financiar hasta por el 100% de los costos directos del proyecto.
- **Monto máximo del crédito:** el crédito máximo por beneficiario estará acorde con los montos máximos vigentes establecidos en el Manual de Servicios de FINAGRO o en las circulares reglamentarias respectivas, que se encuentren vigentes a la fecha de trámite de las solicitudes. No obstante, en ningún caso dicho monto podrá superar los \$5.000 millones por beneficiario, salvo que se trate de créditos asociativos para plantación y mantenimiento de nuevas áreas, cuyo tope será de \$10.000 millones.

Fortalecimiento del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR General)

El Incentivo a la Capitalización Rural ICR, es un aporte en dinero que realiza FINAGRO a favor de los productores del sector agropecuario (personas naturales o jurídicas) que desarrollen proyectos de inversión **nuevos**, en predios propios, en arriendo o bajo algún tipo de tenencia o posesión de buena fe, y que tengan por objeto la modernización de su actividad, el mejoramiento de sus condiciones de productividad, competitividad y sostenibilidad, y la reducción de riesgos. El reconocimiento de este apoyo se efectúa mediante la realización de un abono al saldo del crédito que contraiga el productor para financiar las actividades de inversión que sean objeto del incentivo.

Con la implementación del Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS” se ha fortaleciendo este instrumento, mediante la asignación de más recursos para el otorgamiento del incentivo y la ampliación de las inversiones que pueden ser objeto del mismo, tal como se indica en el siguiente cuadro:

Inversiones elegibles de ICR según tipo de productor

Máximo valor reconocido	Pequeños	Medianos	Grandes
	40%	20%	20%
Adecuación de tierras	x	x	x
Manejo del recurso hídrico	x	x	X
Obras de infraestructura para la producción	x	X	X
Desarrollo de Biotecnología y su incorporación en procesos productivos	x	x	x
Maquinaria y equipos para la producción agrícola	x	x	X
Equipos pecuarios y acuícolas	x	X	X
Modernización pesquera y equipos de pesca artesanal	x	X	
Infraestructura y equipos para transformación primaria y comercialización	x	x	X
Plantación, mantenimiento y renovación de cultivos de tardío rendimiento	x	x	x
Producción Silvopastoril	X	X	X
Adquisición de ganado bovino puro	x		

X o en **rojo**: Nuevos campos de aplicación del ICR.

El monto máximo de este incentivo para proyectos ejecutados por productores individuales, es de 1.500 SMMLV a la fecha de redescuento del crédito correspondiente. Por su parte, para los proyectos de inversión en cultivos de tardío rendimiento, ejecutados mediante alianzas estratégicas o algún tipo de integración colectiva, el monto máximo del incentivo es de 5.000 SMMLV a la fecha de redescuento del respectivo crédito.

Requisitos para acceder al Incentivo a la Capitalización Rural (ICR):

- Obtener un crédito nuevo, aprobado con recursos procedentes de redescuento ante FINAGRO, a través del cual se financie por lo menos el 40% del valor total del proyecto de inversión, y que las inversiones correspondientes sean objeto de este incentivo;
- Que las inversiones objeto del incentivo sean nuevas (efectuadas antes de 180 días) y que las mismas no estén financiadas con otro subsidio, apoyo o ayuda otorgada por el Estado.
- Que la culminación de las inversiones objeto del ICR, sea posterior a la fecha de redescuento del crédito correspondiente.
- Que se hubiere presentado una sola (1) solicitud en el mismo año. El productor tendrá derecho a presentar una nueva solicitud, un año después de la última solicitud formulada.
- Que el productor cuente con todos los soportes legales del gasto realizado, tales como facturas, contratos de obra, entre otros, pues sobre estos documentos se liquidará el valor del incentivo.

Convocatoria Pública para financiar sistemas de riego y drenaje

Uno de los propósitos del Programa AIS es fomentar la construcción de sistemas de riego y drenaje y promover la mejora en la tecnología actualmente disponible, estrategias que resultan indispensables para lograr un incremento en la productividad y en la competitividad del sector agropecuario nacional. Por esta razón, en el año 2008 se abrirán la segunda y tercera convocatorias públicas de riego y drenaje, mediante las cuales se apoyará la realización de

proyectos de riego predial para el manejo del recurso hídrico, y de construcción y/o rehabilitación de distritos de riego.

Los proyectos que participen en la convocatoria y que cumplan con la totalidad de los requisitos establecidos en los Términos de Referencia, serán sometidos a una etapa de evaluación y calificación, en la cual se efectuará un análisis acerca de la viabilidad de los componentes técnico, ambiental, productivo y financiero, y se les asignará una calificación, según los criterios establecidos previamente.

Los proyectos de riego predial para el suministro y manejo del recurso hídrico, tendrán un plazo máximo de ejecución no superior a ocho (8) meses, y podrán ser presentados por cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, asociaciones de usuarios de distritos de riego, así como cooperativas, organizaciones de productores y cooperativas de trabajo asociado de tipo agrícola, siempre que el proyecto sea para el beneficio de sus miembros. Este tipo de proyectos podrá incluir los siguientes tipos de inversión:

- Obras de captación;
- Obras de conducción;
- Redes de distribución a nivel predial;
- Riego predial; y,
- Obras de drenaje predial;

Por su parte, los proyectos de construcción y/o rehabilitación de distritos de riego, tendrán un plazo máximo de ejecución no superior a doce (12) meses, y podrán ser presentados por las asociaciones de usuarios de distritos de riego ya existentes, o las que se establezcan de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1152 de 2007. En esta categoría, los tipos de inversión que serán financiables son los siguientes:

- Obras de captación a nivel extrapredial;
- Obras de conducción;
- Redes de distribución;
- Riego predial; y,
- Obras de drenaje predial.

La primera convocatoria que se realizará en el 2008, estará abierta para la presentación de proyectos desde el día 11 de enero, hasta el 14 de marzo. Superada la etapa de evaluación, la publicación del listado de los proyectos declarados elegibles se realizará el día 23 de mayo, en un periódico de amplia circulación nacional. En lo que respecta a la segunda convocatoria del mismo año, ésta estará abierta para la presentación de proyectos desde el 27 de mayo, hasta el 25 de

julio. Por su parte, la publicación de los proyectos que sean declarados elegibles se realizará el día 24 de octubre, de la misma forma previamente indicada.

Los términos de referencia para la primera convocatoria del 2008 se encuentran publicados en la página del Programa AIS (www.ais.gov.co). En dicho documento, los interesados encontrarán con mayor detalle las características que debe tener el proyecto para participar en el proceso, los criterios de calificación, los lugares dispuestos para la recepción de proyectos, y la demás información relacionada con este instrumento.

Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo

De conformidad con lo dispuesto en el párrafo 1° del artículo 10° de la Ley 1133 de 2007, mediante el Decreto 2594 del 6 de julio de 2007, se reglamentó el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo, cuya administración está en cabeza de FINAGRO, y que tiene como propósito financiar proyectos agropecuarios, agroindustriales y de reforestación, en zonas del país con limitaciones para la concurrencia de inversión por parte del sector privado.

Dentro del marco de este instrumento, FINAGRO inicialmente adelantó estudios de factibilidad para la implementación de proyectos para la extracción de alcohol y almidones a base de yuca en el departamento de Sucre. Luego de analizar los resultados de tales estudios, FINAGRO se inclinó por la financiación del proyecto de extracción de almidones a base yuca, razón por la cual, actualmente se está adelantado el proceso necesario para definir el valor y el tipo de tecnología que se requiere para desarrollar el referido proyecto.

Fortalecimiento Sanitario Pecuario

Gracias a la inversión de los recursos del Programa "Agro, Ingreso Seguro", en el año 2008 se espera poner en marcha el Sistema de Identificación e Información del Ganado Bovino (SINIGAN), principal herramienta para el proceso de trazabilidad. La trazabilidad está definida como el registro e identificación del ganado bovino y sus derivados, en cualquier punto y en cualquier momento de la cadena productiva, hasta que éstos lleguen al consumidor final. Con la implementación de este sistema, los consumidores, el Gobierno y los ganaderos, se podrán beneficiar en los siguientes aspectos:

- Confianza en los alimentos de origen bovino;
- Disponibilidad de la información del origen de los productos bovinos;
- Respuesta rápida frente a los problemas sanitarios de productos de origen bovino;
- Inocuidad de los alimentos de origen bovino;
- Optimización de recursos en políticas de salud humana y animal;

- Garantía al consumidor acerca del origen y la calidad de los productos de origen bovino; y,
- Apoyo en el cumplimiento de medidas sanitarias.

Por otra parte, gracias a la celebración de un convenio entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el ICA, y gracias al Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, dicha entidad ha podido invertir recursos adicionales en equipos y personal para la implementación de técnicas de diagnóstico en los laboratorios regionales de Norte de Santander, Meta, Caldas, Risaralda, Tolima y Cesar, con el propósito de garantizar una atención oportuna de las pruebas de influenza aviar y la enfermedad de *New Castle*.

Incentivo a la Asistencia Técnica (IAT)

A través de la Resolución 140 de 2007, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural reglamentó el Incentivo a la Asistencia Técnica – IAT, a través del cual se financiará hasta el 80% del valor total de los gastos de contratación del servicio de asistencia técnica, en que incurra un productor con activos totales no superiores a 1.756 SMLMV.

Dicho Incentivo será reconocido mediante un abono al saldo del crédito que hubiere contraído el productor para financiar la contratación del servicio de asistencia técnica, el cual debe comprender un acompañamiento integral y articulado del productor agropecuario en los procesos de formulación, gestión y administración de proyectos, elaboración y planificación de crédito, asesoría para la implementación de buenas prácticas agropecuarias, diseño e implementación de planes y mecanismos para el manejo sanitario y fitosanitario, y diseño e implementación de planes y mecanismos para el manejo de cosecha y post cosecha.

Quienes deseen acceder al Incentivo a la Asistencia Técnica, únicamente podrán contratar dicho servicio con entidades que cuenten con una certificación en Sistemas de Gestión de Calidad para la prestación de asistencia técnica agropecuaria, de acuerdo con los requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2000. Sin perjuicio de lo anterior, durante el periodo de transición que se extiende hasta el 31 de diciembre de 2008, el servicio de asistencia técnica podrá ser contratado con las entidades que se encuentren inscritas en el Registro de Entidades Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria, y que cumplan con los demás requisitos mínimos establecidos en la Resolución 140 de 2007.

Programa de Coberturas

El Programa de Coberturas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural tiene tres objetivos centrales: i) Promover la adopción del manejo del riesgo como parte de las actividades de los productores agropecuarios exportadores. ii) Facilitar el conocimiento y la utilización de

herramientas eficientes para reducir la incertidumbre que enfrentan sobre los movimientos en la tasa de cambio y los precios internacionales. iii) Generar un impacto positivo sobre los ingresos de los agricultores que de no contar con instrumentos de cobertura, verían afectados sus ingresos ante variaciones adversas en la tasa de cambio peso-dólar y los precios internacionales de los productos.

Con este Programa, el Gobierno Nacional subsidia un porcentaje del costo de las coberturas cambiarias y de precio internacional. Este porcentaje inicia en un 60% y crece a medida que se toman coberturas de mayor plazo, hasta llegar al 70%. Sin embargo, el apoyo máximo es de 100 pesos por dólar cubierto y el monto máximo de ventas a cubrir por productor es de un millón de dólares.

A partir del mes de febrero de 2008, se pondrá a disposición de los productores agropecuarios recursos por \$24.000 millones para ejecutar los componentes principales del Programa de Coberturas.

El primer componente se denomina Programa de Protección de Ingresos para Productores de Bienes Agrícolas Exportables 2008, contará con recursos por \$19.000 millones y beneficiará a sectores con alto potencial exportador como azúcar, banano, cacao, camarón, carne de bovino, flores y follajes, frutas, hortalizas, leche y derivados para exportación, palma africana, plátano, tabaco y tilapia.

El segundo componente se denomina Programa de Coberturas para Maíz, Sorgo y Soya 2008 y tendrá una asignación presupuestal de \$5.000 millones de pesos. Como su nombre lo indica, con este componente se beneficia a sectores que compiten directamente con importaciones como son el maíz, el sorgo y la soya.

Para mayor información sobre la operación del Programa y su cronograma, los productores interesados pueden consultar los Instructivos Técnicos del Programa de Coberturas en la página de Internet del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (<http://www.minagricultura.gov.co/>).

Certificado de Incentivo Forestal (CIF)

La Ley 139 de 1994 creó el Certificado de Incentivo Forestal – CIF, como un reconocimiento del Estado a las externalidades positivas generadas por la reforestación. Este Incentivo se otorga a toda aquella persona natural o jurídica que adelante plantaciones nuevas de reforestación, y reconoce el 75% de los costos de establecimiento cuando se siembran especies nativas, o el 50% de los costos cuando se trata de especies introducidas. Además, cubre el 50% de los costos de mantenimiento sin diferenciar el tipo de especie.

El propósito de incluir el Certificado de Incentivo Forestal – CIF, dentro del Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, como un incentivo a la productividad, es darle un verdadero impulso a los programas de siembra y reforestación con especies maderables, a través de la destinación de recursos que permitan el reconocimiento masivo de este instrumento.

Convocatoria de Ciencia y Tecnología

La política sectorial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, incluye entre sus prioridades la innovación y el desarrollo tecnológico, así como el fortalecimiento del Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, toda vez que los mismos constituyen factores fundamentales para el desarrollo productivo y el fortalecimiento de la competitividad de las actividades agropecuarias, en correspondencia con los estándares internacionales en materia de medidas sanitarias y fitosanitarias.

Es por esta razón que a través de la Convocatoria de Ciencia y Tecnología se pretende financiar la ejecución de proyectos de investigación, como resultado de la realización de un proceso concursal que garantice la transparencia en la asignación de los recursos y permita focalizar la demanda, haciendo más eficiente su utilización.

A través de este mecanismo se financiará hasta el 50% del valor total de los proyectos de investigación propuestos por cadenas productivas, que sean resultado de las agendas de ciencia y tecnología regionales, que cuenten con rigor técnico y científico, provean la información requerida para las evaluaciones *ex-ante* en materia económica, social y ambiental, y que cuenten con una contrapartida aportada por las entidades que los desarrollen, equivalente como mínimo al 50% del valor total del proyecto.

APOYOS ECONÓMICOS SECTORIALES (AES)

El segundo objetivo general del Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, consistente en proteger los ingresos de los productores que resulten afectados ante las distorsiones derivadas de los mercados externos, se persigue a través del componente de los Apoyos Económicos Sectoriales (AES). Este componente que está destinado a los productos identificados como más sensibles al proceso de internacionalización de la economía (maíz amarillo, maíz blanco, frijol, sorgo, soya, arroz, trigo y cebada), está integrado por dos instrumentos que serán implementados durante el año 2008:

Línea Especial de Crédito (Sectorial)

Esta Línea Especial de Crédito está dirigida a las personas naturales y jurídicas que sean productores de arroz, maíz, sorgo, soya, trigo, cebada y/o frijol, y que desarrollen proyectos de inversión para el mejoramiento de la productividad.

Cada peso dispuesto para ofrecer esta línea, se destina a financiar el diferencial de tasa de interés existente entre un crédito ordinario y un crédito ofrecido a través del Programa "Agro, Ingreso Seguro – AIS". De esta manera, cada peso que se disponga para implementar este instrumento, a su vez permite apalancar un promedio de 2.6 pesos en recursos crediticios.

A este instrumento se puede acceder a través de cualquier banco, corporación financiera, compañía de financiamiento comercial, o cualquier otro intermediario financiero que maneje recursos de redescuento ante FINAGRO, y la línea estará vigente hasta el momento en que se agoten los recursos presupuestados para la implementación del referido mecanismo.

Inversiones financiables través de la Línea Especial de Crédito (Sectorial):

- Siembra de maíz, sorgo, soya, trigo, cebada, frijol y arroz.
- Adquisición de maquinaria y equipos nuevos requeridos en los procesos de producción, recolección y beneficio, tales como tractores, combinadas, sembradoras, guadañas, entre otros.
- Adecuación de tierras, que comprende las inversiones cuya finalidad sea el mejoramiento de las condiciones de producción de bienes agropecuarias, tales como acondicionamiento del estado físico y químico de los suelos, la dotación de sistemas de riego, drenaje y control de inundaciones, y adecuación para el manejo del recurso hídrico.
- Infraestructura para la producción, rubro a través del cual se pueden financiar los costos de inversión para la dotación de infraestructura de producción, tales como galpones, porquerizas, corrales, establos, apriscos, bodegas, invernaderos, entre otros.
- Infraestructura, maquinaria y equipos para la transformación primaria y comercialización, rubro a través del cual se pueden financiar los costos de inversión en infraestructura y dotación de maquinaria y equipos nuevos para el almacenamiento, transformación primaria, conservación y comercialización de bienes agropecuarios, acuícola y de pesca de origen nacional.
- Infraestructura, maquinaria y equipos para servicios de apoyo a la producción.

Condiciones Financieras de la Línea Especial de Crédito (Sectorial):

- **Tasa de Interés:** DTF – 2 puntos porcentuales.

- **Plazo:** hasta 15 años, incluyendo periodos de gracia de hasta 3 años. El plazo y periodo de gracia deben estar determinados por el flujo de ingresos y egresos de la actividad productiva que sea objeto de las inversiones financiadas. Para el caso de la siembra de maíz, el plazo será de hasta 7 meses con pago de capital e intereses al vencimiento.
- **Cobertura de Financiación:** para pequeños productores será de hasta el 100% de los costos directos del proyecto. Por su parte, para medianos y grandes productores será de hasta el 80% de los costos directos del proyecto, con excepción de las inversiones que se realicen a través de los rubros de adecuación de tierras e infraestructura para la producción, las cuales se podrán financiar hasta por el 100% de los costos directos del proyecto.
- **Monto máximo del crédito:** el crédito máximo por beneficiario estará acorde con los montos máximos vigentes establecidos en el Manual de Servicios de FINAGRO o en las circulares reglamentarias respectivas, que se encuentren vigentes a la fecha de trámite de las solicitudes. No obstante, en ningún caso dicho monto podrá superar los \$5.000 millones por beneficiario, salvo que se trate de créditos asociativos para plantación y mantenimiento de nuevas áreas, cuyo tope será de \$10.000 millones.

Fortalecimiento del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR Sectorial)

El Incentivo a la Capitalización Rural (ICR Sectorial), es un aporte en dinero que realiza FINAGRO a favor de las personas naturales o jurídicas que sean productores de arroz, maíz, sorgo, soya, trigo, cebada y/o frijol, que desarrollen proyectos de inversión **nuevos**, en predios propios, en arriendo o bajo algún tipo de tenencia o posesión de buena fe, y que tengan por objeto la modernización de su actividad, el mejoramiento de sus condiciones de productividad, competitividad y sostenibilidad, y la reducción de riesgos. El reconocimiento de este apoyo se efectúa mediante la realización de un abono al saldo del crédito que contraiga el productor para financiar las actividades de inversión que sean objeto del incentivo. Para medianos y grandes productores de alguno(s) de los sectores anteriormente mencionados, el monto del ICR que se reconoce asciende al 30% del valor del proyecto.

Con la implementación del Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS” se ha fortaleciendo este instrumento, mediante la asignación de más recursos para el otorgamiento del incentivo y la ampliación de las inversiones que pueden ser objeto del mismo, tal como se indica en el siguiente cuadro:

Inversiones elegibles de ICR según tipo de productor

	Pequeños Medianos Grandes		
	Máximo valor reconocido	40%	30%
Adecuación de tierras	x	x	x
Manejo del recurso hídrico	x	x	X
Obras de infraestructura para la producción	x	X	X
Desarrollo de Biotecnología y su incorporación en procesos productivos	x	x	x
Maquinaria y equipos para la producción agrícola	x	x	X
Equipos pecuarios y acuícolas	x	X	X
Modernización pesquera y equipos de pesca artesanal	x	X	
Infraestructura y equipos para transformación primaria y comercialización	x	x	X
Plantación, mantenimiento y renovación de cultivos de tardío rendimiento	x	x	x
Producción Silvopastoril	X	X	X
Adquisición de ganado bovino puro	x		

X o en **rojo**: Nuevos campos de aplicación del ICR.

Con el propósito de impulsar la adecuación de la Altillanura, dada su condición de zona idónea para la producción de cereales, se actualizaron los costos de referencia del enclavamiento, y en consecuencia se habilitó el ICR Sectorial para medianos y grandes productores, con un cubrimiento del 40% de los costos del proyecto.

El monto máximo de este incentivo para proyectos ejecutados por productores individuales, es de 1.500 SMMLV a la fecha de redescuento del crédito correspondiente. Por su parte, para los proyectos de inversión en cultivos de tardío rendimiento, ejecutados mediante alianzas estratégicas o algún tipo de integración colectiva, el monto máximo del incentivo es de 5.000 SMMLV a la fecha de redescuento del respectivo crédito.

Requisitos para acceder al Incentivo a la Capitalización Rural (ICR Sectorial):

- Obtener un crédito nuevo, aprobado con recursos procedentes de redescuento ante FINAGRO, a través del cual se financie por lo menos el 40% del valor total del proyecto de inversión, y que las inversiones correspondientes sean objeto de este incentivo;
- Que las inversiones objeto del incentivo sean nuevas (efectuadas antes de 180 días) y que las mismas no estén financiadas con otro subsidio, apoyo o ayuda otorgada por el Estado.
- Que la culminación de las inversiones objeto del ICR, sea posterior a la fecha de redescuento del crédito correspondiente.
- Que se hubiere presentado una sola (1) solicitud en el mismo año. El productor tendrá derecho a presentar una nueva solicitud, un año después de la última solicitud formulada.
- Que el productor cuente con todos los soportes legales del gasto realizado, tales como facturas, contratos de obra, entre otros, pues sobre estos documentos se liquidará el valor del incentivo.