



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

Trabajo monográfico para obtener el título de Contador Público
**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS
DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL URUGUAY**

Tutor:
Cr. RAUL FERSTER
Coordinador:
Cr. JORGE XAVIER
Cátedra:
ADMINISTRACION GENERAL

Autoras:
CARINA LONGO NEGRIN
CECILIA GRISEL MORALES ALDAO
GABRIELA RACZ SILVEIRA

Montevideo
URUGUAY
Mayo 2011

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

DEDICATORIA

A mis padres por los valores,
la educación y la fortaleza que me transmitieron,
a mi hermano por haber insistido en que tomara este camino,
a mi esposo y compañero de vida, por su amor y contención,
y a mis amigos de la vida por estar siempre.-

Carina

A mis padres por todos sus consejos, amor y contención.

A Daniel mi compañero del alma,
por estar presente en todo momento.
Y a mis amigos por estar siempre.-

Cecilia

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer el sostén brindado por nuestras familias, sin el cual no hubiera sido posible realizar esta tesis. Y a nuestros amigos por el apoyo brindado.

Así como también, deseamos agradecer el apoyo de nuestro tutor el Cr. Raúl Ferster, el entusiasmo y compromiso del Cr. Carlos Méndez por sus valiosos aportes.

A nuestra Facultad, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de esta investigación.

Y por último agradecemos a quienes de una forma u otra nos brindaron los elementos necesarios para nuestro trabajo: Sr. Ernesto Frontini, Ing. Agr. Eduardo Errea, Ing. Agr. Julio Barozzi, Sra. Miriam Biganzoli y la Sra. Elba Santos

RESUMEN

Este trabajo de investigación se caracteriza por el estudio de las estrategias competitivas en el sector avícola, utilizando un enfoque explicativo y descriptivo, mediante los cuales se analiza: la producción, elaboración y comercialización en el Uruguay, focalizándose en el subsector cárnico, pollos parrilleros. Se analiza por un lado su participación en el mercado local y por el otro, su posición en el exterior y la posibilidad de ingresar a nuevos mercados regionales e internacionales.

Se encontró que en el período de estudio (2005-2010) la producción se incrementó un 28,66%, mientras que las exportaciones tuvieron un crecimiento superlativo, pasando de las 108 ton. en 2005 a 7.100 ton. en 2010, marcado este crecimiento por el ingreso de un nuevo participante al sector.

El trabajo toma como marco teórico las estrategias competitivas de Michael Porter, las estrategias funcionales desarrolladas por Kotler y Keller y otros autores relacionados.-

DESCRIPTORES

Uruguay. Sector Avícola. FODA. Fortalezas. Oportunidades. Debilidades. Amenazas. Cinco Fuerzas de Porter. Estrategias Competitivas Genéricas. Liderazgo Global en Costos. Economías de Escala. Diferenciación del Producto. Enfoque o Concentración. Innovación en Valor. Océanos Azules. Océanos Rojos. Cadena de Valor. Actividades Primarias. Actividades de Apoyo. Estrategia Funcional. Producto. Place-Distribución. Precio. Publicidad y Promoción.

TABLA DE CONTENIDO:

RESUMEN.....	i
DESCRIPTORES.....	i
TABLA DE CONTENIDO.....	ii
TABLA DE CONTENIDO DE CUADROS.....	vii
TABLA DE CONTENIDO DE IMÁGENES.....	ix
CAPITULO 1.-INTRODUCCION.....	1
1.1.-Presentación del tema.....	1
1.1.1.-Objeto y relevancia de la investigación.....	1
1.1.2.-Metodología aplicada.....	2
1.1.3.-Organización del proyecto de investigación.....	3
1.2.-Alcance de nuestra investigación.....	4
1.2.1.-Desarrollo del marco temporal.....	5
1.2.2.-Nuevo contexto de las políticas públicas hacia el sector en el 2010....	11
CAPITULO 2.- GENERALIDADES DEL SECTOR AVÍCOLA.....	13
2.1.-Conceptos generales.....	13
2.2.-Origen de la raza y su evolución.....	14
2.3.-La crianza del pollo y sus principales características.....	17
2.3.1.-Alimentación.....	17
2.4.- Evolución histórica de la producción de pollos en Uruguay.....	21
CAPITULO 3.- LA CADENA AVICOLA Y LOS PRINCIPALES	
ACTORES EN EL MERCADO URUGUAYO.....	23
3.1.-La reproducción.....	24

3.2.-La Incubación.....	25
3.3.-El engorde.....	26
3.3.1.-Granjas propias y/ó arrendadas.....	28
3.3.2.-Avicultores integrados o fasoneros.....	29
3.3.2.1.- Indicadores y formas de pago del trabajo a fasón.....	32
3.4.-La faena.....	33
3.4.1.-Características del pollo faenado.....	36
3.5.-La comercialización.....	37
3.5.1.-Estándares de calidad y categorización de pollo faenado.....	39
3.5.2.-Representación social del consumo de carne de pollo.....	39
3.5.3.-Mitos y verdades del consumo de carne de pollo.....	40
CAPITULO 4.-MARCO REGULATORIO.....	43
4.1.-Organismos vinculados al sector avícola.....	43
4.2.- Normativa vigente.....	48
4.2.1.-Normativa fiscal.....	48
4.2.1.1.-Situación antes de la reforma.....	48
4.2.1.2.-Informalidad y evasión tributaria.....	50
4.2.1.3.-Situación posterior a la reforma.....	52
4.2.2.-Normativa de contralor sanitario.....	54
4.2.2.1.-Bioseguridad.....	54
4.2.2.2.-Trazabilidad.....	56
4.2.2.3.-Enfermedades de denuncia obligatoria.....	58

CAPITULO 5.-SITUACION REGIONAL E INTERNACIONAL DEL MERCADO DE CARNE DE POLLO Y AVE.....61

5.1.-Situación de la región.....61

5.1.1.-Brasil.....62

5.1.2.-Argentina.....63

5.1.3.-Paraguay.....64

5.1.4.-Chile.....64

5.2.-Situación mundial.....65

5.2.1.-Evolución mundial de la producción de carne de pollo.....65

5.2.2.-Consumo mundial de carne de pollo.....66

5.2.3.-Importaciones de carne de pollo.....66

5.2.4.-Principales exportadores de carne de pollo.....68

CAPITULO 6.- ANALISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....70

6.1.- Análisis FODA.....71

6.1.1.- Análisis FODA del sector avícola.....71

6.2.- Cinco fuerzas de Porter.....78

6.2.1.-Riesgo de que entren más participantes.....81

6.2.2.-Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....86

6.2.3.-Presión proveniente de productos sustitutos.....88

6.2.4.-Poder de negociación de los compradores.....97

6.2.5.-Poder de negociación de los proveedores.....100

6.3.-Estrategias competitivas genéricas.....101

6.3.1.-Propuestas estratégicas más recientes.....106

6.4.-La Cadena de valor.....	111
6.4.1.-Introducción teórica.....	111
6.4.2.-Análisis de actividades.....	114
6.4.2.1.-Actividades primarias.....	114
6.4.2.2.-Actividades de apoyo.....	117
CAPITULO 7.-ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	120
7.1.-Función comercialización.....	120
7.2.-Producto.....	121
7.2.1.-Criterios de clasificación de los productos de consumo.....	121
7.2.2.-Dimensiones del producto.....	124
7.2.3.-Diferenciación.....	126
7.2.4.-Sistemas de productos y mezcla de productos.....	128
7.3.-Distribución (Place).....	131
7.3.1.-Canales de distribución.....	134
7.3.2.-Estructura del canal de distribución.....	135
7.3.3.-Números de intermediarios, estrategias de distribución.....	136
7.4.-Precio.....	137
7.4.1.-Fijación del precio.....	138
7.4.1.1.-Fase 1: Selección de los objetivos del precio.....	139
7.4.1.2.-Fase 2: Cálculo de la demanda.....	140
7.4.1.3.-Fase 3: Estimación de costos.....	142
7.4.1.4.-Fase 4: Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia...144	
7.4.1.5.-Fase 5: Selección de una estrategia de fijación de precios.....	145

7.4.1.6.-Fase 6: Selección del precio final.....	147
7.5.-Publicidad y Promoción.....	148
CAPITULO 8.-RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	150
BIBLIOGRAFIA CITADA.....	157

TABLA DE CONTENIDO DE CUADROS

1.-Evolución de la producción, exportación, importación y consumo aparente de maíz.....	19
2.-La cadena avícola.....	23
3.-Ubicación de las granjas de engorde de pollos a fasón.....	31
4.-Indicadores de eficiencia del trabajo a fasón.....	32
5.-Producción mundial de carne de pollo.....	65
6.-Consumo mundial de carne de pollo.....	66
7.-Importaciones mundiales de carne de pollo.....	67
8.-Exportaciones mundiales de carne de pollo.....	68
9.-Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	79
10.-Evolución del consumo per-cápita de carnes.....	90
11.-Variaciones anuales y acumuladas del IPC 2005-2009.....	92
12.-Variaciones anuales y acumuladas, corrientes y constantes del precio de carne Bovina.....	93
13.-Variaciones anuales y acumuladas, corrientes y constantes del precio de carne Porcina.....	94
14.-Variaciones anuales y acumuladas, corrientes y constantes del precio de carne Aviar.....	95
15.-Variaciones anuales y acumuladas IMS-ISR.....	95
16.-Variaciones anuales, precios corrientes (Nominales).....	96

17.-Variaciones anuales, precios constantes (Reales).....	97
18.-Cadena de Valor Genérica.....	112
19.-Cadena de Valor Aplicada al Sector Avícola.....	113
20.-Cinco niveles del producto.....	126
21.-Amplitud de la mezcla de productos y longitud de la línea para una empresa avícola genérica.....	130

TABLA DE CONTENIDO DE IMAGENES

1.-Broiler adulto.....	13
2.- Razas que dieron origen al Broiler.....	15
3.- Extrusora de soja de Avícola del Oeste.....	20
4.-Bandejas con pollos bebés recién nacidos listos para transportar a granjas.....	26
5.- Granja de engorde, con el silo para almacenaje de ración.....	27
6.- Planta de faena, clasificación de pollos faenados previo al empaque.....	36
7.- Cortes o partes del pollo.....	37
8.-Logos de las principales marcas de pollo en Uruguay.....	38

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1.- PRESENTACION DEL TEMA

1.1.1.- Objeto y relevancia de la investigación

El objeto de nuestro proyecto se enmarca en el análisis de las estrategias competitivas que desarrollan las grandes empresas del sector avícola en Uruguay (Granja Tres Arroyos, Avícola del Oeste, Pollos Tenet, El Poyote, CALPRYCA, Avícola Melilla, entre otras), focalizándonos dentro de la cadena avícola en el subsector cárnico (pollos parrilleros), en la búsqueda de una mejor participación en el mercado local y de cara a la apertura de los mercados regionales e internacionales.-

Es importante destacar que la elección de este tema se basa y se motiva fundamentalmente, en los hechos acaecidos en los últimos tiempos, en relación a las políticas de gobierno vinculadas al sector y el crecimiento del mismo a nivel local e internacional.-

Este estudio abarca a la mayoría de las empresas que indefectiblemente se están insertando en un proceso de cambio y de innovación, para acompañar sus pasos y acciones con respecto a las nuevas políticas gubernamentales y más precisamente las vinculadas al comercio exterior.-

En este punto en particular, nos referimos a las barreras para arancelarias que existían en nuestro país, básicamente trabas sanitarias que prohibían la importación de pollos a nuestro mercado. En este tema también hacemos mención al levantamiento de dichas barreras y cuáles son las principales consecuencias sobre el sector y su accionar sobre las mismas.-

Nos basamos específicamente en las características del sector en la actualidad y tomamos como guía un marco temporal de 5 años a esta parte (2005-2010), teniendo en cuenta el ámbito público y privado, competencia, costos y estructura de financiamiento así como también los aspectos tributarios.-

1.1.2.- Metodología aplicada

Nuestra investigación fue realizada bajo un enfoque explicativo y descriptivo.-

Explicativo, ya que buscamos encontrar las causas por las cuales el mercado de carne aviar en estos últimos años, ha sufrido un cierto estancamiento del proceso expansivo, presentado a partir de la década del 80 y que se consolidó durante los 90.-

Descriptivo, ya que nos sirve para conocer cuáles son los principales actores que componen la cadena cárnica aviar.-

Para ello, utilizamos los siguientes métodos de estudio:

Relevamiento de fuentes primarias:

❖ Bibliografía vinculada al objeto de nuestra investigación de los principales autores inherentes al tema.-

- ❖ Trabajos de investigación relacionados al sector.-
- ❖ Reuniones y entrevistas mantenidas con empresarios y profesionales, especializados y calificados del sector.-
- ❖ Informes estadísticos proporcionados por diferentes organismos gubernamentales, privados e internacionales (MGAP, INAC, Intendencias Municipales, OPYPA, Asociación de Fasoneros, USDA, etc.).-

Relevamiento de fuentes secundarias:

- ❖ Artículos de prensa referidos a temas de importancia para nuestro trabajo (Artículos síntesis).-

1.1.3.- Organización del proyecto de investigación

En una primera instancia, realizaremos un breve desarrollo del alcance de este proyecto, nos basaremos en un marco temporal de 5 años a esta parte (2005-2010), destacando los aspectos más relevantes.-

En una segunda etapa, desarrollaremos una introducción con una breve reseña histórica, así como un análisis de las características más destacables de la cadena productiva de carne de pollo (conceptos generales, origen de la raza y su evolución, la crianza del pollo y sus principales características).-

Como tercera etapa, profundizaremos en la descripción de las características más importantes de la actividad y de sus principales actores, considerando distintas atenuantes como la oferta, la demanda, indicadores económicos y su evolución

tanto en el sector como en el país y la región, vinculación con la sociedad, aspectos demográficos y situación climática.

En la próxima etapa analizaremos el Marco Conceptual establecido por los distintos autores, referidos a Planificación Estratégica y Estrategias Competitivas, con el fin de brindar las pautas necesarias para interpretar la mencionada investigación, y paralelamente desarrollaremos nuestro trabajo de campo basado en el análisis de las estrategias llevadas a cabo por las distintas empresas vinculadas al sector.-

Por último luego de realizar el análisis de todos los aspectos desarrollados en las anteriores etapas, arribaremos a las conclusiones y recomendaciones finales de nuestro de trabajo.-

1.2.-ALCANCE DE NUESTRA INVESTIGACION

En esta etapa desarrollamos el alcance de nuestro trabajo, tomando un marco temporal de 5 años a esta parte (2005-2010), analizando las principales características del sector, cuál fue su evolución y cuáles son las principales proyecciones para el año 2011.-

Incluimos los aspectos más relevantes vinculados al ámbito público y privado, competencia, costos, precios y estructura de financiamiento; así como los aspectos tributarios que afectan al sector y las políticas gubernamentales vinculadas al comercio exterior, con la reciente apertura de nuestro mercado a los proveedores de la región.-

Cabe destacar que en esta etapa la información fue recabada de la OPYPA (Oficina de Programación y Política Agropecuaria), de los anuarios respectivos a cada año, realizados por el Ing. Agr. Eduardo Errea, así como las principales conclusiones son de pertenencia del autor.-

1.2.1.-Desarrollo del Marco Temporal

Comenzando por el año **2005** podemos destacar la fuerte distorsión ocurrida en el mercado internacional de la carne aviar, por los episodios de influenza aviar que se produjeron en el continente asiático, el cual se propago extensamente, llegando incluso hasta Europa, convirtiéndose en una epidemia de grandes proporciones. (Ver punto 4.2.2.3.- Influenza Aviar). Esta situación generó algunas oportunidades interesantes para la avicultura de nuestro país, la cual se orientaba al mercado doméstico.-

Adicionalmente, la mejora en lo que respecta a los ingresos de los hogares y en las relaciones de precios con las carnes sustitutas y con los principales insumos que evolucionaron positivamente para la carne aviar, determinaron, en términos globales, que el 2005 fue un año favorable para el sector avícola uruguayo.-

En este escenario tan positivo, la industria manifestó un interés por invertir en mejoras de infraestructura que le permitieran cumplir las exigencias del mercado internacional, al tiempo que la capacidad de engorde se había vuelto insuficiente

para cubrir esta nueva demanda interna y se plantearon nuevas inversiones en galpones y otros factores relacionados.-

Por lo expresado anteriormente a fines del 2005 surge la necesidad de un sistema de trazabilidad del pollo, buscando la mejor alternativa para todas las partes que integran el sector, lo cual deriva en la implementación de diferentes sistemas de identificación del mismo.- (Ver Punto 4.2.2.2.- Trazabilidad)

En relación a la producción de carne aviar tuvo un crecimiento sobre los niveles producidos en el año 2004 y a su vez al registro del año 2003. El consumo interno experimento un incremento en relación al año 2004, y las razones que explican este fenómeno están relacionadas a la elasticidad positiva del ingreso de los hogares y a los precios de las carnes sustitutas, principalmente la vacuna.-

En lo que se refiere a los precios del pollo al público, durante el 2005 el mismo tuvo una tendencia a la baja. El mercado se vio “sobre ofertado” en varios momentos del año, provocando algunos picos mínimos de precios, aunque en estos casos en general, rápidamente disminuye la oferta y los precios se recuperan.

En lo que respecta al año **2006** la producción de carne aviar registra un nuevo máximo histórico, superando al pasado ejercicio en un 16,7%. La producción volvió a crecer y esto se dio como consecuencia del aumento de la demanda doméstica, que encontró en la carne de ave una opción de proteína animal a precio razonable.-

El precio al público descendió, mejorando su competitividad respecto a las carnes sustitutas, y favoreciendo el aumento del consumo interno.-

Las exportaciones, mostraron un crecimiento relativo muy importante aproximadamente el 2,2% de la demanda total (principal destino Venezuela). Los problemas sanitarios a escala mundial, siguen generando oportunidades para la carne de ave uruguaya.-

Otro elemento importante en términos de funcionamiento del sector estuvo relacionado con el fuerte ajuste que se procesó en los últimos meses del año 2006, en los controles que llevó adelante la D.G.I., conocida como “Operación Desplume”. Esta acción, tendiente a solucionar los problemas de evasión fiscal que se estimaba existía en varios componentes de la cadena, trajo impactos al alza en los precios finales al consumo, pero contribuyó a la formalización del sector y a la disminución de la competencia desleal entre las empresas. (Ver Punto 4.2.1.- Normativa Fiscal)

Así también se destaca en este período la puesta en marcha de la Unidad de Monitoreo Avícola (UMA), en la órbita de DICOSE.

Esto nos permite concluir que la UMA lleva a cabo el control y registro de las diferentes etapas de la cadena avícola, es decir la trazabilidad aviar.- (Ver punto 4.1.- Organismos vinculados al Sector Avícola - Ver punto 4.2.2.- Trazabilidad)

En relación al año **2007** el complejo avícola registró un significativo descenso en su dinamismo, en su evolución respecto a los dos últimos años. La producción presenta un fuerte descenso al igual que el consumo.-

El precio de la carne de ave se incrementó como consecuencia de la caída experimentada por la oferta del producto. Los controles realizados por la Dirección General Impositiva (DGI) a fines del pasado año, sumado a una disminución del número de madres, son factores mencionados por los agentes del sector, como la causa de una menor oferta de carne y el consecuente aumento de los precios.

Las exportaciones continúan en niveles similares al pasado año.-

En lo que se refiere a las acciones del MGAP, se destacan las gestiones realizadas ante la DGI, que culminan con la eliminación transitoria del IVA a la carne aviar. Esta medida, fue tomada con el objetivo de bajar el precio y estuvo asociada al compromiso de las empresas avícolas de trasladar ese descenso al mismo. El efecto de la misma no fue el esperado, sino todo lo contrario. De todas formas la exoneración continua vigente.

En el año **2008** el complejo avícola registró un significativo incremento de la producción respecto al año 2007, influido en parte por la entrada al sector de una nueva empresa, Granja Tres Arroyos, que se constituyó en la principal productora de carne de pollo en el país y representaría el 30% de la producción nacional.

El consumo interno, que representa un 93,26% de la demanda total, aumentó en 2008, y los precios de los bienes sustitutos, se incrementaron, por lo que presentaron un importante encarecimiento relativo respecto a la carne aviar el que estimuló su consumo.-

Hasta mediados de noviembre del 2008 el volumen exportado se ubicaba en 4.299 toneladas, lo que implicaba un aumento del 215% respecto al 2007. Este proceso de aumento de las exportaciones fue liderado por la empresa de origen argentino Granja Tres Arroyos que concentró el 58% del volumen exportado, seguido por CALPRYCA con un 32%.

El año **2009** el sector avícola registró una caída de la producción respecto al año anterior, consecuencia de la reducción en la faena por parte de las principales empresas ante el descenso de los precios por la abundante oferta en el mercado interno. Se estima que la caída de la producción se debió a que las empresas más importantes del sector tomaron la decisión de reducir su oferta como forma de contrarrestar la caída de sus precios de venta en el mercado interno.

Las dificultades encontradas para exportar en los primeros meses del año, tanto vinculadas a los niveles de precios internacionales como a algunos problemas surgidos en la concreción de los negocios, determinaron la existencia de sobreoferta respecto a la demanda interna, que repercutió en los precios de venta y por ende en los resultados económicos de las empresas.-

Dentro del sector, cinco empresas concentran el 80% de la producción, de las cuales la empresa Granja Tres Arroyos representa el 30% de la producción nacional, con lo que la ubica en la principal productora de carne de pollo.-

En relación a los precios al público volvió a disminuir, y este comportamiento, se considera que contribuyó de manera relevante, al aumento significativo de su consumo en el 2009.

Las exportaciones, lideradas por la empresa Granja Tres Arroyos con el 90% de las mismas, volvieron a aumentar.-

En lo que respecta al año **2010** el complejo avícola registró un nivel de producción muy similar al del año anterior, nivel que sigue representando un valor alto en términos históricos.-

Este año la producción tuvo un crecimiento de cierta significación los primeros meses, estimulada en parte por un aumento relativo de los precios de los bienes sustitutos, en particular de la carne vacuna, para luego presentar una cierta retracción que estuvo influida por el aumento del precio del maíz, determinante principal de los costos de producción de este producto. La producción de pollos parrilleros no presentó un cambio sustancial respecto al año pasado.

La empresa Granja Tres Arroyos continúa siendo la principal productora de carne de pollo en el país, la cual concentra cerca de la tercera parte de la producción.-

El precio al público en este año presentó un aumento relativamente importante respecto al año pasado. Esto implica que se revirtió la evolución donde la carne

aviar se había abaratado para el consumidor, en una tendencia que se había comenzado a conformar en el año 2007.

Las exportaciones, lideradas exclusivamente por la empresa Granja Tres Arroyos, volvieron a aumentar.

1.2.2.-Nuevo contexto de las Políticas Públicas hacia el sector en el 2010

Es importante destacar que en este año se produjo un hecho relevante en términos del escenario de políticas públicas, como fue el levantamiento parcial de la barrera sanitaria referida a la enfermedad de Newcastle. La existencia de dicha barrera impedía hasta el momento actual el ingreso al país de pollos parrilleros sin vacunar contra dicha enfermedad, generando de ese modo una importante protección a la producción nacional. Dicho contexto a partir de este año comenzó a presentar un cambio de importancia respecto al escenario hasta ahora existente.

En marzo del año 2010 las autoridades ministeriales decidieron levantar parcialmente la barrera sanitaria, la que tenía fuertes implicancias en particular en relación al comercio de este producto con Brasil, uno de los principales productores y exportadores de carne aviar del mundo.

El acuerdo autoriza la importación desde ese país de 120 toneladas mensuales de carne de pollo, lo que equivale a 1.440 toneladas por año.

El volumen en cuestión es de muy pequeña significación, entre el 2 y el 3% del consumo, por lo que su impacto en el corto plazo se estima que será poco significativo.

Paralelamente, el sector público a través del MGAP ha decidido adoptar medidas tendientes a fortalecer la competitividad genuina de la cadena, de cara a un probable crecimiento de la competencia por parte de los productos importados.

Por un lado este escenario es buena oportunidad para que la carne avícola se posicione gradualmente, en forma cada vez más competitiva, tanto como un importante abastecedor de una fuente proteica alternativa para el consumidor nacional y como una nueva posibilidad exportadora para el país.

Este cambio ha sido visualizado por buena parte de los actores vinculados al rubro como una amenaza para su futuro, no tanto por el volumen que va a ingresar en el corto plazo, sino sobre todo por la posibilidad de que esa competencia se acreciente en el futuro.

Por otro lado, teniendo en cuenta algunas limitaciones de las empresas del sector en términos de su acceso al financiamiento, el gobierno está trabajando en la posibilidad de implementar algunos mecanismos con el propósito de poner a disposición de las mismas instrumentos financieros que les permitan adquirir el maíz en su período de zafra, o sea cuando el precio se ubica en niveles más bajos.

Otro hecho importante a destacar en este año, es que surge la reglamentación de la **Ley N° 18.615** aprobada el 23 de octubre de 2009, por la cual se regula la relación entre empresas industriales y fasoneros y se crea la Mesa de Trabajo Permanente en Avicultura.

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES DEL SECTOR AVÍCOLA

2.1- Conceptos generales

En avicultura industrial, cuando se habla de pollo para carne, en la jerga avícola en el mundo “broiler”, popularmente conocidos como “pollos parrilleros” ó “pollos doble pechuga”, se pretende definir a un tipo de ave de ambos sexos, cuyas características principales son su rápida velocidad de crecimiento y fuerte desarrollo de masas musculares, principalmente en pechuga y patas, lo que le confiere un aspecto “redondeado” muy diferentes a los que tienen otras razas o cruces de la misma especie.

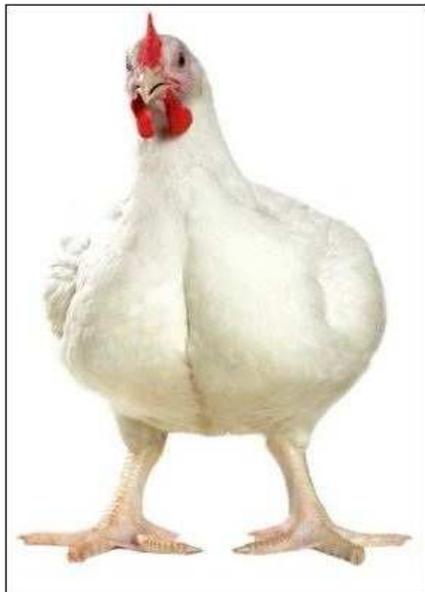


IMAGEN 1.- Broiler adulto.
Fuente: Elaboración Propia

Tiene sus orígenes en una cuidadosa selección de aves entre las que se dieron los mejores resultados como producto de la hibridación.

El corto período de crecimiento y engorde del broiler, unas 7 u 8 semanas, lo ha convertido en la base principal de la producción de carne aviar de consumo habitual. (Castelló, J.A.; Cedo, R.; Cepero, R.; Garcia E.; Pontes, M.; Vaquerizo J.M., 2002)

2.2- Origen de la raza y su evolución.-

Las aves fueron domesticadas hace miles de años y, durante el proceso de domesticación han sido manipuladas genéticamente por el hombre, estableciendo así variedades locales y seleccionando en base a determinados caracteres.- (McKay, 2008)

Aunque el consumo de carne de ave se conoce desde la antigüedad, los primeros intentos de crianza masiva de pollos se llevaron a cabo en Estados Unidos a fines del siglo XIX. Pero no fue hasta la década de 1920-1930 en que comenzó a tomarse en serio en ese país la explotación de granjas dedicadas exclusivamente a ello. (McKay, 2008)

Poco a poco, a partir de la segunda Guerra Mundial, mediante el cruce de razas de tipo “pesado”, fundamentalmente hembras Plymouth blanca y machos mejorados Cornish, el sector fue evolucionando con el fin de conseguir unos crecimientos cada vez mas acelerados .-



IMAGEN 2.- Razas que dieron origen al Broiler.
Fuente: Elaboración Propia

Unos años más tarde - en la década de los 50 -, hacen su aparición, en Estados Unidos, los primeros contratos de integración, como forma de defender la producción de los “baches” de precios que habían ocurrido a consecuencia de la falta de adecuación de la oferta y la demanda, con el consiguiente hundimiento de los precios. Mediante esta forma contractual una empresa aportaba los pollitos, las raciones, los medicamentos, sus servicios técnicos y otros insumos para que los avicultores, poseyendo un criadero o gallinero, aportasen el mismo, junto con las instalaciones para llevar a cabo la crianza y su trabajo, a cambio de una remuneración que o bien fuese independiente de los altibajos que pudiese sufrir el mercado, o bien compartiese el riesgo de ello. El éxito de esta figura conocida como "integración vertical", que en esencia prevalece hasta el día de hoy, pronto hizo que fuese aplicada también en países de América Latina y países europeos,

que por aquellos años se hallaban al respecto mucho más retrasados que Estados Unidos.

Con todo ello, movidos por las reglas de la competencia del libre mercado y por el afán de superación, las granjas de selección norteamericanas dedicadas a la genética aviar estaban ofreciendo a los criadores unas aves cada vez más perfeccionadas en cuanto a su velocidad de crecimiento. Unido esto a una mejora de su conversión alimenticia (índice que mide la cantidad de kilos de ración que se necesita para obtener un kilo de pollo vivo) y a unos rendimientos cárnicos cada vez superiores, al cabo de pocos años daría paso a la lógica competencia de algunas empresas europeas de genética -del Reino Unido, Países Bajos y Francia, principalmente-, que con el tiempo, igualarían o incluso superarían en resultados a los primitivos seleccionadores norteamericanos.

Para concluir este repaso histórico diremos que en los últimos años el principal protagonista de los avances que han tenido lugar en el sector ha seguido siendo la genética, aun sin descartar el papel que ha tenido la alimentación, por la confección de unas raciones cada vez mejor equilibradas o la mejora de las instalaciones, que hoy brindan a los pollos condiciones para su crianza infinitamente mejores que las que tenían tan solo medio siglo atrás.

La escasa media docena de multinacionales dedicadas a mejoras genéticas existentes actualmente en todo el mundo, está proporcionando a los criadores, pollos que de año en año, están adelantando un día su fecha de retiro de aves

pronta para faena, justificando la pregunta que a veces ha surgido acerca de cuál será el techo a alcanzar en este campo. (Castelló, J.A.; Cedo, R.; Cepero, R.; Garcia E.; Pontes, M.; Vaquerizo J.M., 2002)

2.3- La crianza del pollo y sus principales características

Los trabajos en cruzamiento genético han traído un desarrollo rápido de la pechuga y de los muslos, pero esta no acompañó al de los órganos internos de los pollos. Por esta razón se deben tener técnicas especiales de manejo, sobre todo en la época de calor, pues el desarrollo del cuerpo es mayor que el de los pulmones y, por lo tanto, les resulta difícil compensar la pérdida de calor por la boca.

Este tipo de ave es muy propenso a las enfermedades y muy exigente en cuanto a las condiciones ambientales: temperatura adecuada (según la edad), la humedad del galpón entre el 40-60%, buena ventilación, espacio suficiente para que las aves puedan moverse, retiro regular de las camas (en Uruguay se utiliza cáscara de arroz para la misma), limpieza y desinfección concienzuda de los pisos y estricto control de las horas de iluminación nocturna según los días de vida del pollo.

2.3.1- Alimentación.

En los inicios de la avicultura, la elaboración de alimentos balanceados estaba altamente concentrada en pocas empresas de gran tamaño, no integradas a la cadena productiva del

pollo. Con el crecimiento del sector avícola los participantes promovieron el esquema de integración del molino al negocio avícola.

La producción de carne aviar, es una actividad muy intensiva donde los costos de producción son determinantes en la competitividad, pues la alimentación representa alrededor del 70% del total de dicho costo. El maíz es el principal ingrediente de la ración, aproximadamente 2/3 del costo de la ración de engorde.

La producción nacional no exportada de maíz es insuficiente para la demanda interna, en particular la avícola, por lo que deben recurrir a las importaciones, siendo rehenes del precio fijado por países vecinos (generalmente Argentina) y del tipo de cambio. La situación, antes detallada, de oferta y demanda interna del maíz, en nuestro país hace que el precio del mismo sea “caro”, representando un mayor costo relativo que los productores de carne aviar de los países de la región exportadores de grano.

Debido a la importancia de la demanda de maíz tanto el nivel de precios de este como su relación con el precio del pollo es muy importante a los efectos de los beneficios económicos de las empresas que forman parte de este sector.

Tal como se observa en el Cuadro 1.-, existe un importante aumento en la producción de maíz, que redundará en un incremento del consumo aparente y un fuerte incremento de las exportaciones. En zafra de cosecha de maíz ocurre un fenómeno que viene dado por la falta de silos para el acopio de grandes volúmenes, con lo cual muchos productores de este grano optan por volcar su

producción a la exportación, en lugar de esperar que el mismo sea demandado en el mercado interno durante el resto del año. Asimismo, la consolidación de esta corriente exportadora contribuye a que la formación del precio doméstico esté más asociada con la referencia dada por la paridad de exportación, con los consiguientes beneficios en la mejora de la competitividad de las cadenas demandantes de maíz, particularmente la avícola considerando la relevancia del mismo en sus costos de producción.-

MAIZ				
Año civil (en toneladas enero - diciembre)				
Zafra Agrícola	Producción	Exportación	Importación	Consumo Aparente
2004 /5	251.000	0	84.600	335.600
2005 /6	205.000	0	185.800	390.800
2006 /7	337.800	98.937	42.625	281.488
2007 /8	334.700	19.578	124.472	439.594
2008 /9	269.787	28.228	90.000	331.559
2009 /10 *	605.000	270.000	100.000	435.000

* Proyectado

Consumo Aparente = Producción + Importaciones - Exportaciones + Existencias Iniciales

CUADRO 1.- Evolución de la Producción, Exportación, Importación y consumo Aparente de Maíz. Fuente: OPYPA

Si bien el maíz es el principal ingrediente en la ración, la soja es otro insumo de gran importancia para las raciones, esta puede ser incorporada como:

- Poroto de soja desactivado y molido, el poroto de soja es sometido a un procedimiento mediante el cual se le aplica temperatura de hasta 170°C, mediante este procedimiento se logra desactivar o anular una enzima que

tiene la soja en estado natural que es maligna para las aves debido a que detiene el crecimiento, provoca trastornos y enfermedades. Liberada de esta enzima, el poroto de soja es rico en proteínas, fundamentales para el rápido crecimiento de las aves.

- Torta de soja, producto que surge de la extrusión y prensado del poroto de soja. La extrusora de soja procesa la soja para obtener torta de soja y aceite de soja.
- Aceite de soja, producto que al igual que el anterior se origina de la extrusión.



**IMAGEN 3.- Extrusora de soja de Avícola del Oeste.-
FUENTE: Elaboración Propia.-**

Las grasas, ya sean de origen animal o vegetal, también forman parte de las raciones de aves pero en proporciones menores. Otros ingredientes son harina de carne, harina de pescado, sales, núcleos vitamínicos.

El objetivo fundamental de la investigación continua en aspectos nutritivos y de componentes de la alimentación, es obtener una fórmula que logre los mejores niveles de eficiencia y conversión siempre cuidando el costo de las mismas. (Ver Punto 3.3.2.1.-Indicadores y forma de pago del trabajo a fasón)

2.4- Evolución histórica de la producción de pollos en Uruguay

En el siglo XIX ya se habían introducido al Uruguay las primeras razas de gallinas, se producían para el autoconsumo. Esta cría se desarrollaba en granjas, no dejando casi excedentes que pudieran ser comercializados. Se destaca de este período la poca relevancia que tenía a nivel país este rubro.

A partir de 1950 podemos identificar un segundo periodo mediante el cual a través del Área Demostrativa de San Ramón se realizaron las primeras experiencias de tecnificación de la avicultura. Por las características de la zona, disponibilidad de mano de obra familiar, predios pequeños, y experiencia de los pobladores con la cría de aves, se puede destacar el importante desarrollo del rubro y su extensión al resto del departamento. La característica más relevante de este periodo es el confinamiento de los animales, que hasta ese entonces estaban sueltos en el predio (lo que permitió aumentar la producción y controlar enfermedades). En cuanto al confinamiento se construyeron los primeros corrales, que luego se modificaron hasta ser lo que hoy conocemos.

Un tercer periodo de la avicultura en Uruguay se puede identificar a partir surgimiento de **Granja Moro** en la década de los 60. Luis Moro Revello (1942-1994) su fundador fue reconocido en el medio local e internacional por generar un antes y un después de la avicultura uruguaya, siendo fundamental su accionar para el desarrollo, formalización y tecnificación del sector.

Granja Moro fue hasta su cierre la empresa más grande en cuanto a la producción de pollos parrilleros en Uruguay, además incursionó en otros sectores relacionados como la plantación de cereales, la cría de ganado ovino y bovino en confinamiento. Como empresa buscó y consiguió el crecimiento vertical involucrándose en todos los aspectos de la producción. No obstante, en 1998, la empresa tuvo que declararse en quiebra por problemas de financiamiento, luego fue gestionada durante un breve lapso por la empresa Argentina Cresta Roja, sin poder lograr el reflote de la misma, esta se retira del Uruguay en el año 2002. Dejando desempleados a todos sus trabajadores directos y fasoneros, muchos de los cuales fueron incorporados a las demás empresas existentes. Como consecuencia de la caída de Granja Moro, el resto de los participantes del sector consolidaron un crecimiento continuo.

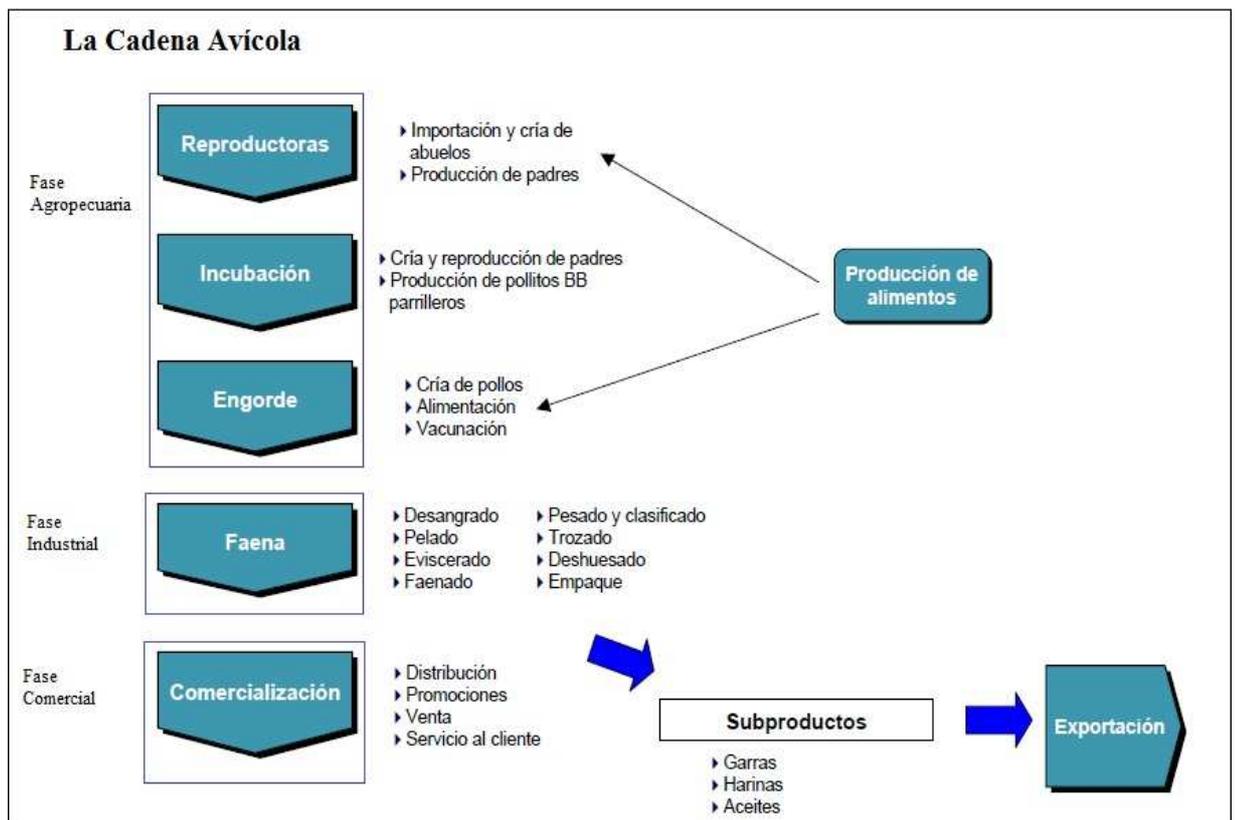
En el 2007, Granja Tres Arroyos (la mayor empresa avícola Argentina) negocia la compra de activos de Granja Moro, instalándose en Uruguay y poniendo a funcionar todas las instalaciones. El resultado de este proceso de evolución coloca actualmente a la avicultura en una etapa de expansión hacia el mercado exterior.-

CAPÍTULO 3

LA CADENA AVÍCOLA Y LOS PRINCIPALES ACTORES EN EL MERCADO URUGUAYO

La cadena avícola es un ejemplo de cadena agroindustrial, se trata de una sucesión de fases productivas vinculadas a la producción y transformación de materias primas de origen agropecuario.

Estas fases son: fase agraria, fase industrial y fase comercial



CUADRO 2.- La Cadena Avícola

FUENTE: Presentación de 2do Foro de la Industria, Rosario, Argentina, noviembre de 2003.

3.1.-LA REPRODUCCIÓN:

El proceso de reproducción tiene la responsabilidad de gestionar sus recursos genéticos para producir lotes con un rendimiento predecible y con un alto estándar de salud. La envergadura de la producción debe ser suficiente para evitar la consanguinidad y asegurar que la variación genética sea capaz de mantener a largo plazo las respuestas de la selección.

Las principales líneas para el engorde son Arbor Acres, Cobb, Hubbar/Peterson y Ross. En el mundo Cobb es la más antigua y reconocida empresa de reproductores de pollo. (Cobb- Vantress, 2011)

En Uruguay las líneas genéticas utilizadas actualmente son Cobb y Ross. En nuestro país se realizan las etapas finales del proceso productivo que comprenden la incubación de huevos importados (madres), de la crianza e incubación de estas, nacen los pollitos para el engorde y comercialización.

De acuerdo a lo conversado con Ernesto Frontini, Gerente General de Avícola del Oeste, nos informó que en su empresa se utiliza Ross como línea genética. Las ventajas que adujo, sobre su decisión de utilizar Ross, fueron que: el pollo Ross es más eficiente que el Cobb si se faena con más de 3 kilos de peso, además a diferencia de otros mercados el pollo de gran tamaño es el más demandado en el mercado uruguayo. El Cobb presenta una curva de crecimiento más eficiente que el Ross hasta los 40 días, después de esa edad el Cobb empieza a tener altos niveles de mortandad que alteran su nivel de eficiencia productiva

(Ver definición de eficiencia productiva en Punto 3.3.2.1.- Indicadores y formas de pago del trabajo a fasón). Frontini manifestó también que existe vinculación a nivel internacional entre Cobb y Granja Tres Arroyos, por lo cual el argumenta que no le parece conveniente adquirirle genética a la competencia.-

3.2.- LA INCUBACIÓN:

Los huevos provenientes de las granjas reproductoras son incubados en plantas de incubación, por 21 días que dura el ciclo, en un medio estrictamente controlado de temperatura y humedad. El huevo pronto para incubar sigue los siguientes pasos:

- Se colocan, en bandejas, los huevos para su puesta en la incubadora
- Pasaje de incubadora a nacedora.
- Nacimiento del pollito bebé.
- Sexado.
- Vacunación.
- Distribución a la/s granja/s de engorde en camiones climatizados

(TENENT)



IMAGEN 4.- Bandejas con pollos bebés recién nacidos, listos para Transportar a las granjas.-

FUENTE: Sitio Web de Pollos Tenent. URL: <http://www.pollostenent.com.uy>

3.3.- EL ENGORDE:

Finalizado el proceso de incubación los pollitos bebés nacidos, son transportados a las granjas de engorde. En estas granjas permanecerán hasta que logren el peso promedio de las aves apto para su comercialización: mercado interno entre 45 y 52 días alcanzando alrededor de 3 kilos, pollo galeto para exportación, 30 días aproximados con un peso de 1,6 kilos de pollo vivo.-



IMAGEN 5.- Granja de engorde, con el silo para almacenaje de ración.

FUENTE: Sitio Web de Pollos Tenent. URL: <http://www.pollostenent.com.uy>

En el manejo integral del pollo de engorde, debemos referirnos a los cuatro pilares fundamentales que se deben tener en cuenta en cualquier explotación eficiente:

- **Sanidad:** involucra aves de excelente calidad es decir pollitos sanos, fuertes y vigorosos, que garanticen un peso adecuado de acuerdo a los parámetros productivos para la raza, junto con prácticas sanitarias que disminuyan al máximo los riesgos de enfermedades.
- **Genética:** Líneas genéticas respaldadas por casas matrices que desarrollan un trabajo genético sobre reproductoras. Hoy en día el mercado es muy exigente y cada compañía tendrá la línea de pollos que sea más conveniente para sus condiciones.
- **Nutrición:** Es necesario tener presente que el pollo de engorde debe alimentarse para ganar peso en el menor tiempo posible, con una buena

conversión, buena eficiencia alimenticia y alta supervivencia en este proceso, de tal manera que al relacionar estos resultados permitan una buena rentabilidad del negocio avícola. La elaboración de las raciones no debe descuidar la buena calidad de los insumos (maíz, soja, harina de carne, harina de pescado y núcleos vitamínicos) y el análisis continuo que permita el logro de una ración de buena calidad, con excelentes rendimientos sin descuidar el precio de la misma.

- **Manejo:** Excelentes prácticas de manejo, o sea hacer lo más comfortable la vida del pollo durante el engorde, para que éste desarrolle todo el potencial genético que tiene. Se debe tener en cuenta que el manejo no es rígido, por el contrario, tiene normas elásticas que se aplican dependiendo de las construcciones, medio ambiente, sexo, alimento, estado sanitario, etc.

En resumen el manejo del pollito depende en gran parte de la iniciativa que apliquen las personas que trabajen con el ave, se debe hacer lo que el ave necesita, no lo que cree, quien la supervisa. (Alvarez) (TENENT)

El sistema de engorde se hace básicamente bajo dos modalidades:

- Granjas propias y/ó arrendadas.
- Avicultores integrados (fasoneros)

3.3.1.- Granjas propias y/ó arrendadas

En este caso las aves ingresan a granjas propiedad de la empresa que después seguirá con el resto del ciclo (faena y comercialización). Estas empresas contratan

mano de obra dependiente para realizar las tareas de manejo de las aves, acondicionamiento, mantenimiento y limpieza de las granjas.

El personal cobra generalmente en base a un sueldo fijo y eventualmente se le suele dar algún incentivo por rendimiento, la mano de obra se encuentra regulada por el sistema general de leyes laborales, no existe ningún criterio particular que ampare a los trabajadores que realicen esta actividad.

Las granjas se encuentran construidas en predios que pertenecen a la empresa, los equipos para la crianza (sistemas de comederos, bebederos), las fuentes de agua, la inversión en caminos que permitan el fácil acceso a las granjas, son realizadas por la empresa propietaria de las aves.-

3.3.2.- Avicultores integrados o fasoneros

Los fasoneros, también llamados en la región como integrados, se suman al negocio de escala que conforma la avicultura a través de la cría y engorde de pollos. Esta forma de integración vertical es el sistema que les permite a los empresarios avícolas un ordenamiento de la cadena y acceder a mayor cantidad de metros de galpón con una nula inversión de instalaciones y bienes de uso.

Consiste en trabajo a fasón con productores independientes que; invirtiendo en una granja de engorde con todos los equipos de crianza, habilitaciones sanitarias y proporcionando la mano de obra necesaria para el acondicionamiento, manejo y mantenimiento de la granja, reciben:

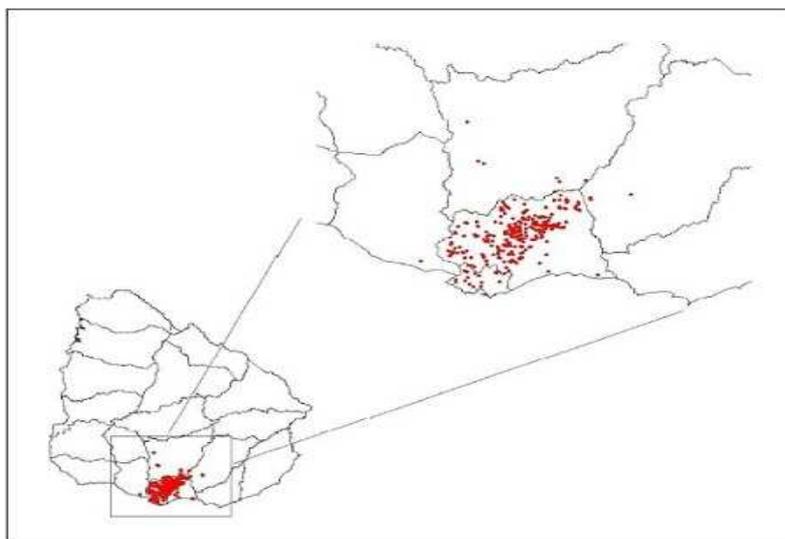
- los pollitos bebés, provenientes de la incubatorias.
- insumos y materiales que serán consumidos durante la crianza, incluye: productos para la limpieza y desinfección de la granja, cáscara de arroz para la cama de los pollos, leña ó gas para calefacción de la granja, productos veterinarios para el caso eventual que sean necesarios y lo más importante la ración para la alimentación de la aves.
- asesoramiento técnico y supervisión directa por parte de personal calificado (Médicos Veterinarios y Extensionistas).

En los fasoneros de menor volumen se observa que la fuerza de la mano de obra está formada principalmente por productores y sus familias. Mientras que en las granjas más grandes el fasonero generalmente recurre a mano de obra contratada.-

Ventajas del integrador o empresario avícola utilizando este sistema:

- El costo, es más barato alquilar instalaciones y trabajo que adquirirlas.
- El fasonero asume riesgos y está interesado directamente en el éxito de cada crianza, debido a que el monto a cobrar depende de la eficiencia y productividad obtenida. Esta situación no ocurre, si el empresario posee las granjas propias y contrata personal dependiente, debido a que estos reciben generalmente sueldos fijos por sus horas de trabajo.

En Uruguay esta forma de trabajo sigue siendo la más utilizada, al punto de que cada una de las empresas avícolas posee a un número más o menos grande de fasoneros. Destacamos la importancia que esta actividad tiene en relación a la mano de obra ocupada (directa e indirecta) principalmente en Canelones y Montevideo rural. Como dijimos anteriormente la actividad de fasón es desarrollada fundamentalmente por pequeños productores, siendo esta actividad el sustento de muchas familias rurales. En el Cuadro 3.-, se muestra la ubicación de las explotaciones registradas en DICOSE como granjas de engorde de pollos a fasón, durante el año 2010.-



CUADRO 3.- Ubicación de las granjas de engorde de pollos a fasón.-

FUENTE: Elaborado por DIEA en base a registros de la Unidad de Monitoreo Avícola (UMA)

3.3.2.1.- Indicadores y forma de pago del trabajo a fasón.

Supervivencia:	$\frac{\text{Pollos Retirados} \times 100}{\text{Pollos Ingresados}}$
Peso Promedio:	$\frac{\text{Total Kgs. De pollos en pie}}{\text{Total de cabezas de pollos retirados}}$
Edad Promedio:	Promedio que pondera la edad de los pollos al momento de efectuar cada uno de los retiros y la cantidad de pollos retirados.
Conversión:	$\frac{\text{Total de Kgs. De Ración Consumida}}{\text{Total de Kgs. De Pollos Retirados}}$
Índice de Productividad:	$\frac{\text{Supervivencia} \times \text{Peso Promedio} \times 100}{\text{Conversión} \times \text{Edad promedio}}$

CUADRO 4.- Indicadores de eficiencia del trabajo a fasón.

FUENTE: Elaboración propia en base a fórmulas proporcionadas por las empresas y los fasoneros.

- Supervivencia: mide el porcentaje de pollos retirados a faena con respecto al número de pollos bebés ingresados para ese lote. Cabe destacar que 100 menos el % de supervivencia es igual al % de mortandad.-
- Edad promedio: cada lote de pollos puede ser retirado o no el mismo día, para el caso de varios retiros en distintos días de un mismo lote de pollos, se calcula un promedio de edad de retiro, ponderado por la cantidad de pollos retirados por día.

- Conversión alimenticia: este índice muestra, en promedio cuantos kilos de ración necesité para obtener un kilo de pollo en pie. Cuanto menor sea este índice mejor habrá sido el rendimiento.
- Índice de productividad o eficiencia: es una relación de indicadores, utilizada en Uruguay para el cálculo de pago del trabajo a fasón. Existe una tabla de pago de fasón, que ha variado a lo largo del tiempo según la empresa y los acuerdos puntuales con fasoneros, hasta llegar a fijarse por ley como se hace hoy día. Esta tabla muestra para cada índice de eficiencia cuál es el pago que le corresponde por kilo de pollo entregado.-

3.4.- LA FAENA:

Se realiza en las plantas de faena (llamados indistintamente frigoríficos ó mataderos), los cuales están específicamente equipados para la faena exclusivamente de aves.

Estos frigoríficos deben contar con una serie de habilitaciones: sanitarias municipales, del MGAP y de INAC. Además deben estar un ubicados en un lugar alto, que no sea inundable, con espacio suficiente para el tratamiento de aguas residuales, con buen drenaje interno, con fácil acceso a energía eléctrica, debe estar aislada de otras fábricas e industrias avícolas, y debe contar con una buena caminería que permita el fácil acceso. La realidad actual nos muestra que las empresas eligieron para la ubicación de sus plantas frigoríficas zonas de

Montevideo rural y zonas de Canelones cercanas a Montevideo, estimamos que esta concentración se debe a que esas zonas se ubican en un radio cercano de las granjas de engorde y a poca distancia del mayor flujo de comercialización (Montevideo).-

Las aves deben ser transportadas desde la granja de engorde hasta el matadero. Previamente las aves son capturadas por cuadrillas de personal entrenado para dicha tarea (agarradores), en esta etapa es importante evitar que el pollo se golpee y machuque porque un pollo que fue golpeado producirá carne de calidad inferior. La etapa de agarrada en las granjas de engorde se realiza fundamentalmente en horas de la noche. También es recomendable que previo a la realización del agarre se retiren todos los equipos presentes en el galpón (tolvas, bebederos y otros).

Luego de capturadas las aves son colocadas en jaulas para su transporte desde las granjas de engorde hasta el frigorífico, esta etapa significa fuerte estrés para el animal registrándose mermas y mortandades variables. Es conveniente que el recorrido sea lo más corto posible, de ahí la conveniencia entre la cercanía de granjas y frigoríficos.

Los pollos deben ingresar de forma inmediata a la planta de faena, en caso de que deban esperar, se recomienda dejarlas en condiciones tolerables de temperatura y

humedad. La limpieza, lavado y desinfección, tanto de jaulas como de camiones, es un estricto procedimiento de orden sanitario.-

Ya dentro de la planta de faena podemos reconocer tres zonas en la que se llevan a cabo los procesos de industrialización, según las condiciones higiénicas: una zona sucia (en la que se lleva a cabo la insensibilización, sacrificio, desangrado, escaldado, desplumado y el primer lavado), una zona intermedia (donde se realiza el corte de cabezas, el repasado, el corte de patas, eviscerado y el último lavado) y la tercer zona es la limpia, en la que se da el enfriamiento, escurrido, embalado y congelado del pollo. (Arias, y otros, 2010)

Durante la faena se lleva a cabo también la inspección post mortem, realizada por veterinarios capacitados e inspección del MGAP.

El enfriado se da a una temperatura de 2 a 3°C, durante 10 a 20 minutos, este proceso asegura la calidad microbiológica e impide las alteraciones por oxidación, en este proceso absorbe 9% de agua. En el escurrido se elimina el exceso de agua antes de ser empaquetado. En el embalado se clasifican y separan las aves que están dañadas (de segunda) de las que están en correcto estado.- (Arias, y otros, 2010)



IMAGEN 6.- Planta de faena, clasificación de pollos faenados previo al empaque.

FUENTE: Sitio Web de Pollos Tenent. URL: <http://www.pollostenent.com.uy>

3.4.1.- Características del pollo faenado.

El pollo obtenido de la faena puede salir directamente para su comercialización en fundas calibradas de 20 kilos que pueden contener normalmente de 6 a 11 aves ó puede ocurrir que sean transformados en las salas de cortes y elaboración, en cortes que serán comercializados por separados (muslos, patitas, pulpa de pechuga, pechugas, pulpa de muslo, menudos, cogotes, alas, etc) ó en elaborados (milanesas, nuggets, pollo arrollado, pamplonas).

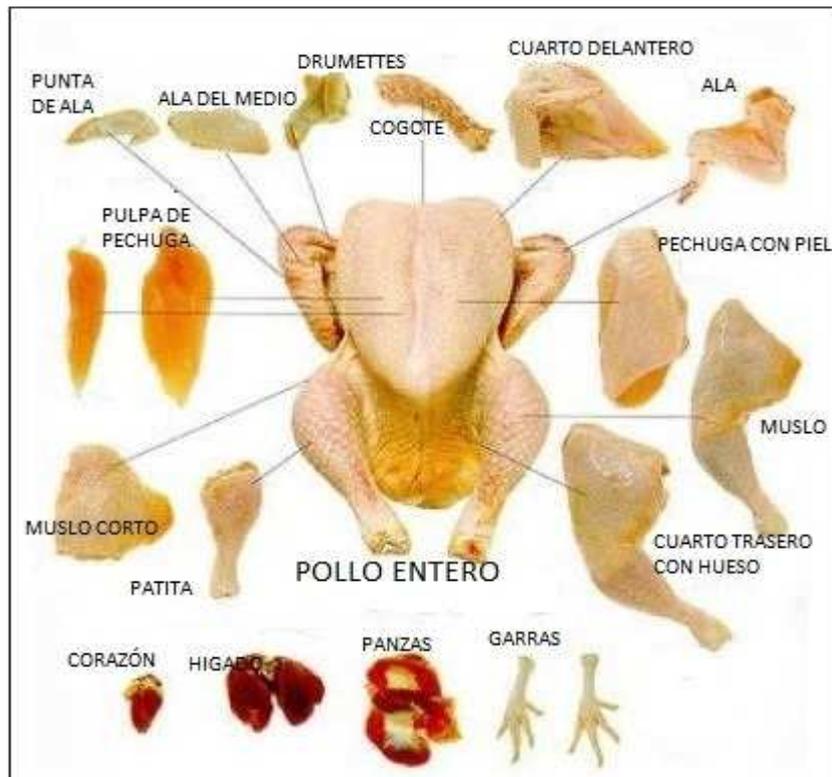


IMAGEN 7.- Cortes o Partes del pollo

FUENTE: Adaptado del Sitio web: Mary Doces. Dirección URL: http://www.marvdoces.com.br/cortes_50.html

3.5.- LA COMERCIALIZACIÓN:

En la avicultura nacional la gran mayoría de los pollos parrilleros (80% de la producción según cifras de OPYPA) son comercializados por alguna de las 5 grandes empresas integradoras (Granja 3 Arroyos, Tenent, El Poyote, Avícolas del Oeste y CALPRYCA). El consumo interno de carne de ave sigue siendo el principal destino de la producción nacional (90%).

Como ya dijimos estas empresas integradas retiran el pollo vivo de las granjas y la trasladan a su planta de faena. Un pequeño porcentaje de la producción es faenado por plantas independientes que luego comercializan el producto.

Una vez faenado el pollo se comercializa a través de distribuidores y mayoristas, hipermercados y supermercados, y minoristas.

El comercio minorista está formado por autoservicios, carnicerías, pollerías, parrillas, locales de venta de empresas integradas, rotiserías, servicios de catering, restaurantes, hoteles, confiterías y “consumo institucional” formado por hospitales, comedores y cantinas de organismos públicos. El canal minorista puede ser abastecido directamente por las empresas integradas o por distribuidores independientes, que compran el pollo faenado a las integradas y que luego de darle algún proceso de transformación o elaboración lo distribuyen.

Los hipermercados y supermercados son abastecidos en su gran mayoría directamente por alguna de las cinco empresas grandes del sector.

Existen cinco marcas comercializadoras de pollos que concentran la mayor parte del mercado interno, pertenecientes a las cinco empresas más grandes.



**IMAGEN 8.- Logos de las principales marcas de pollo en Uruguay.-
FUENTE: Elaboración propia.-**

3.5.1.- Estándares de calidad y categorización del pollo faenado.

La mayoría de los pollos enteros que se comercializan en el mercado local son de primera calidad o Grado A. Características de estos pollos: la piel debe ser brillante y cubrir todo el pollo sin presentar desgarros ni faltantes, su color puede oscilar entre blanco y amarillo pero siempre uniforme sin presentar zonas manchadas, tampoco puede presentar hematomas ni tener los huesos rotos ni desarticulados, las puntas de las alas no deben estar oscurecidas ni presentar ninguna pegajosidad debajo de ellas.

En tanto los pollos de segunda calidad o Grado B se destinan al trozado, no existiendo gran cantidad de tercera categoría o Grado C.

3.5.2.-Representación social del consumo de carne de pollo.

Nuestra sociedad contemporánea se caracteriza por un gran interés relativo a la alimentación. Este interés refiere, sobre todo, a dos campos diferenciados entre sí: el de la nutrición por una parte, y el de la tecnología de la producción de los alimentos por otra. A su vez, estos dos campos reseñan a dos preocupaciones esenciales de cualquier país: la de la salud (que se debe comer para estar sano y prevenir enfermedades) y la de la economía (costos de producción, precio al cual llega al consumidor, posibilidades de exportación, etc). La alimentación no es exclusivamente un fenómeno biológico, nutricional, médico. La alimentación es también un fenómeno social, psicológico, económico, simbólico, religioso y cultural.

Para que un alimento este integrado al consumo de una sociedad tiene que haber una interacción entre ese alimento y el medio social:

- La relación de la sociedad con su medio ambiente y sus transformaciones ecológicas y demográficas.
- Las transformaciones económicas que hacen a la tecnología de producción de alimentos, nuevas relaciones entre los agentes sociales para organizar esa producción, crear tecnología y obtener la producción suficiente o no para abastecer el consumo.
- La distribución del mismo: quién está socialmente habilitado para acceder a un determinado tipo de alimento; por su edad, por su posición social, por su género.
- Las creencias: acerca de qué es comer bien, qué alimentos son comestibles, nutritivos, inadecuados, valiosos, prohibidos, preferenciales según ideologías religiosas, sanitarias y/o gastronómicas imperantes en un tiempo y en una sociedad. (María Verónica Fernandez, María Agustina Marsó, 2003)

3.5.3.- Mitos y verdades del consumo de carne de pollo.

Es indudable que el concepto arraigado del uso de hormonas en la producción de aves funciona como una idea previa y que, como tal, actúa como esquema de interpretación de las informaciones que sobre el tema se difunden.

Para el sentido común, que no siempre interpreta la verdad, puede ser más fácil y lógico suponer que el avance en la producción de los pollos sea debido a las hormonas y no a los progresos tecnológicos específicos.

La razón fundamental por la cual no se emplean hormonas en la producción moderna de pollos es que no tiene posibilidades de cumplir efecto alguno en estas aves. En la avicultura de nuestros días, los pollos son faenados alrededor de los 50 días de edad, a esa edad no solo desarrollan un gran peso sino que se caracterizan por tener un grado de inmadurez sexual muy elevado respecto a los pollos “tradicionales”, razón por la cual no es factible obtener ningún beneficio biológico o económico mediante la aplicación exógena de hormonas.

Además de los motivos señalados, que explican la falta de sentido en el uso de hormonas en pollos, existen regulaciones y estrictos controles por parte de entidades oficiales que impiden formalmente su empleo.

El uso de antibióticos en los alimentos para pollos es un tema de importancia que también genera confusión en el consumidor. Si bien el tema difiere del de las hormonas, en la mente del público parece tratarse de lo mismo, de allí que también merezca ser aclarado. Los más usados como las bambermicinas y la bacitrina, funcionan en gran medida, porque controlan el ambiente intestinal. Contrario a la creencia generalizada de los consumidores, no se absorben en el cuerpo y no dejan residuos que pudieran pasar a los humanos que consumen la carne. No obstante, el uso de estos productos ha estado bajo un escrutinio

considerable en años recientes, no sólo en Europa, donde la mayoría están totalmente prohibidos, sino también en EEUU.

Cada vez más las compañías avícolas han elegido producir pollos de engorde sin el uso de antibióticos. Con frecuencia se señala que la industria cambiará a otros productos tales como los probióticos ó a sistemas de exclusión competitiva para superar la pérdida de antibióticos. (María Verónica Fernandez, María Agustina Marsó, 2003)

Existe en nuestro país legislación que limita el uso de antibióticos y promotores del crecimiento en la última semana previa a la faena.

CAPITULO 4

MARCO REGULATORIO

4.1.-ORGANISMOS VINCULADOS AL SECTOR AVÍCOLA

El sector avícola se encuentra regulado a nivel nacional por:

➤ **Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (M.G.A.P.):** Organismo estatal que controla a nivel nacional los sectores vinculados a la ganadería, agricultura y pesca, y entre ellos al sector avícola, al sector de la carne aviar.

Dentro de este Organismo encontramos:

❖ **DI.GE.GRA.:** El 01 de enero de 2007, dando cumplimiento al art.74 de la ley 18.046, la unidad ejecutora del M.G.A.P., conocida como “Junta Nacional de la Granja” (JU.NA.GRA.), pasa a denominarse “Dirección Nacional de la Granja” (DI.GE.GRA.).

Sin embargo JU.NA.GRA. sigue manteniendo sus funciones iniciales y DI.GE.GRA. se encarga de aplicar y ejecutar las políticas emanadas de la misma.

Así como sus objetivos principales son:

- 1) un desarrollo de la granja para detener la migración rural,
- 2) defender la soberanía alimentaria, dando información, asistencia técnica que tome en cuenta la diferencia entre productores apoyando las actividades asociativas y las modalidades de producción integrada.

Para cumplir con sus objetivos cuentan con departamentos que forman su estructura: de promoción comercial, de promoción a la producción, de

asesoramiento a proyectos agroindustriales y las unidades de comunicación, de seguimiento y evaluación.

Es importante destacar que a fines del año 2010 el M.G.A.P. a través de JU.NA.GRA. Y DI.GE.GRA. convocó a la presentación de propuestas para el crecimiento, integración y fortalecimiento de la cadena avícola.

❖ **D.I.E.A.:** “Dirección de Estadísticas Agropecuarias” tiene a su cargo las tareas de generación de estadísticas básicas del sector agropecuario, a través de la realización de censos, encuestas y la utilización de otras fuentes de información.-

❖ **D.G.S.G.:** “Dirección General de Servicios Ganaderos” tiene como objetivos, lograr el pleno desarrollo de la salud y bienestar animal a las distintas especies que pueblan el país; garantizar la condición higiénico sanitaria de los alimentos y los productos de origen animal asegurando su inocuidad, principalmente para el consumo humano, tanto a nivel nacional como internacional.

Se compone de las siguientes divisiones:

- **D.S.A.** “División Sanidad Animal” tiene como objetivo general mantener, proteger e incrementar la sanidad de los animales de importancia económica del país.

Lleva a cabo el control y certificación de las condiciones sanitarias e higiénicas sanitarias del ingreso, importación y exportación de animales, material genético,

productos y subproductos de origen animal, de modo de satisfacer los requerimientos de los mercados internacionales.-

- **D.I.A.** “División Industria Animal” desarrolla la gestión que garantice la inocuidad de la carne, productos cárnicos, subproductos, derivados y otros alimentos de origen animal, a efectos de otorgar la certificación sanitaria correspondiente. Las funciones que cumple esta división son: habilitar, registrar y controlar desde el punto de vista sanitario: los establecimientos de faena, industrializadores, depósitos de carne, productos cárnicos, subproductos y derivados.
- **D.I.LA.VE.** “División Laboratorios Veterinarios” tiene como misión apoyar con recursos humanos, materiales y tecnológicos la evolución del sector agropecuario en las políticas relacionadas a la salud animal del M.G.A.P. con eficiencia, eficacia y calidad de los servicios acorde a la evolución del conocimiento científico.-
- **DI.CO.SE.** “División Contralor de Semovientes” tiene como misión asegurar el suministro de la información y la calidad de la misma, para la sustentabilidad del sistema nacional de información ganadera en lo vinculado a la existencia de ganado y frutos del país, a fin de garantizar su utilización y disponibilidad por parte de los servicios ganaderos, del M.G.A.P. en general y de los operadores del sistema productivo nacional.

Dentro de DI.CO.SE. se creó bajo resolución ministerial N° 990/06 del 4 de octubre de 2006, la “Unidad de Monitoreo Avícola” (U.M.A.), con el cometido de llevar a cabo un registro de empresas de producción de aves, con fines comerciales y control de las existencias y movimientos de aves vivas y huevos embrionados, en todo el territorio nacional.

En conclusión la U.M.A. lleva a cabo el control y registro de las diferentes etapas de la cadena avícola, es decir la trazabilidad aviar. (Ver Punto 4.2.2.2.- Trazabilidad)

➤ **Instituto Nacional de la Carne (I.N.A.C.):** su misión es desarrollar acciones de naturaleza colectiva que promuevan actividades y formulen políticas que agreguen valor y contribuyan al desarrollo socioeconómico de la cadena cárnica; la visión es la de promocionar la cadena cárnica uruguaya como proveedora de productos de calidad, reconocida por el control de sus procesos y la flexibilidad de adaptación a la demanda de los consumidores.

➤ **Asociación de Fasoneros de Pollos Unidos**

El 21 mayo de 2004 según decreto 170/004 llamado de “Adecuación de Normativa del Sector Avícola”: estableció la inscripción y habilitación sanitaria obligatoria de las plantas de incubación, establecimientos avícolas de reproducción, de producción de aves de engorde y de producción de huevos, de todas las especies aviarias, con fines comerciales, a cargo de la Dirección General de Servicios Ganaderos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (Art.1).-

Miriam Biganzoli fasonera de la empresa Avícola del Oeste, nos explicó, que esto representó un costo para los fasoneros, que en ese momento no estaban en condiciones de poder asumirlos, ya que se encontraban en una situación de decadencia; esto significaba una inversión y en ese momento ninguno estaba en condiciones de poder asumirlo.

De ahí en más los fasoneros tomaron la decisión de reunirse y seleccionaron 3 delegados para dialogar con el ministro de la época. Estos le plantean cual es su situación y el ministro entiende que es un tema a considerar, en forma rápida, y promete participar de la próxima reunión, y les solicita que elaboren una propuesta. Eligen 11 delegados que conforman la primera parte de la directiva y 11 suplentes donde confeccionan una tabla de pagos (que a su criterio era la indicada y que a criterio del Ministerio no era la correcta), el Ministerio realizó cambios los cuales resultaron muy satisfactorios y se logra la primera tabla paramétrica para el pago del trabajo a fasón. Es de esta situación que surge la Asociación de Fasoneros Unidos de Pollos.-

La tabla fue un acuerdo verbal que duro años, entre los fasoneros y las empresas, hasta que en el año 2010 se plasmo a través de la Ley 18.615, la nueva tabla de uso obligatorio, alcanzando la Asociación de Fasoneros un marco regulatorio que protege a sus afiliados.-

4.2.-NORMATIVA VIGENTE

4.2.1.- Normativa Fiscal

En esta sección creemos que es necesario y conveniente dividir nuestro trabajo, por un lado la situación del sector antes de la Reforma Tributaria (1ero. de Julio de 2007) y su situación posterior, tratando de obtener la esencia tributaria impuesta al sector. Los principales cambios en los tributos vinculados a este sector agro-industrial se fueron produciendo en los años posteriores a la reforma.-

4.2.1.1.- Situación antes de la Reforma

Nuestro trabajo lo realizamos tomando en cuenta dos actores muy importantes dentro del sector, por un lado las empresas y por otro a los fasoneros, tratando de determinar el régimen tributario que involucra a ambas partes.-

EMPRESAS:

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** En lo que respecta al sector se encuentran gravadas a tasa mínima (14%): si el producto de la faena no es sometido a un proceso industrial (queda comprendido el pollo faenado y sus cortes) y se encuentran gravadas a tasa básica (23%): si el producto tiene incorporado algún proceso industrial.-
- **Impuesto a la Renta de Industria y Comercio (IRIC):** Las empresas del sector avícola son sujetos pasivos de este impuesto.-

- **Impuesto al Patrimonio (IP):** Al ser sujetos pasivos del IRIC quedan comprendidos dentro de este impuesto.-

Estos impuestos están vinculados directamente a la actividad de las empresas que integran el sector.

FASONEROS: Otra parte muy importante de esta cadena son los productores fasoneros y los impuestos que gravan a los mismos.-

La Dirección General de Impositiva (DGI) en respuesta a la consulta N° 3871 del 06/08/1999 considera que la actividad desarrollada por los fasoneros es en definitiva la cría y engorde de aves, considerando que las rentas que se obtienen están asociadas a los kilogramos ganados por aves. Por lo tanto, se trata de una explotación agropecuaria cuyas rentas se encuentran comprendidas en el Impuesto a la Rentas Agropecuarias (IRA, impuesto anual que gravaba las rentas netas de fuente uruguaya en el ejercicio de actividades agropecuarias, derogado por la Ley 18.083), por lo que si el titular del establecimiento hubiere optado por tributar este impuesto, debería tributar el Impuesto al Valor Agregado.

Si, por el contrario, hubiera optado por tributar el Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA, actualmente vigente y que grava la primer enajenación a cualquier título, realizada por los productores a quienes se encuentren comprendidos en el IRIC, a Administraciones Municipales y a Organismos Estatales), no deberá tributar el Impuesto al Valor Agregado al no configurarse el hecho generador de este impuesto.

4.2.1.2.- Informalidad y Evasión Tributaria

En el año 2006 podemos marcar un antes y un después del sector avícola, un antes y un después de la “Operación Desplume”.

Esta operación fue realizada por la DGI con la intención de detectar la evasión tributaria que las empresas avícolas llevaban a cabo en nuestro país. Este operativo obligó a muchas empresas que se encontraban en infracción a firmar convenios de pagos por cifras millonarias con el Estado.

Pocos días después de iniciada la “Operación Desplume”, dos importantes industriales avícolas se reunieron con Eduardo Zaidensztat (Director de Rentas), le pidieron “Borrón y Cuenta Nueva”: de aquí en más, a trabajar en regla. “No, respondió Zaidensztat. Hay que rendir cuenta cinco años para atrás”. El titular de la DGI argumento que todos tienen que ponerse a tiro: el que tenga voluntad de pago podrá hacer un convenio y el que no a la justicia. (El País Agropecuario, 2006). Posteriormente, como consecuencia de las graves irregularidades detectadas por la “Operación Desplume” y como una manera de eliminar la informalidad del sector, el Poder Ejecutivo estableció a través del Decreto N° 621/006:

Art.- 1°.- Régimen de Percepción. - Los establecimientos que faenen aves de la especie aviar gallus gallus serán agentes de percepción de los impuestos al Valor Agregado y a las Rentas de la Industria y Comercio, correspondientes a la comercialización de la misma, cualquiera sea su destino o adquirente, excepto

cuando la venta se realice a alguno de los sujetos mencionados por el Decreto 312/006 de 5 de setiembre de 2006 (en el Art.1° se designa responsables por obligaciones tributarias de terceros en relación al IVA y al IRIC, a los grandes supermercados, por las compras de pollos enteros, trozados o deshuesados, y sus menudencias. Dichos sujetos deberán liquidar y pagar mensualmente a la Dirección General Impositiva el 90% del impuesto incluido en la documentación de compra y el 4% del total de la operación excluido el IVA y el COFIS (Art.2)).

La Dirección General Impositiva, considerando los distintos tipos que se comercialicen, sus precios de venta al público, los impuestos incluidos en los gastos; establecerá los importes a percibir por cada kilo de carne faenada, quedando facultada para modificarlos cuando lo considere adecuado.

Art.- 2°.- Servicio de faena.- Cuando se realice matanza por cuenta ajena, los establecimientos que la realicen serán agentes de percepción en todos los casos. Los tributos se determinarán en la forma establecida en el segundo inciso del artículo 1° de este decreto [...]

Este régimen de percepción para establecimientos de faenas tendrá validez para operaciones realizadas a partir del 1° de enero de 2007, donde los sujetos pasivos aplicarán las pautas para el cumplimiento de sus obligaciones en su calidad de agentes de percepción y de contribuyentes.-

4.2.1.3- Situación Posterior a la Reforma

La entrada en vigencia de la Ley 18.083 del 27/12/2006 (Vigencia: 01/07/2007) trajo aparejada la Reforma del Sistema Tributario, donde se derogaron, crearon y modificaron diversas normas. En este punto al igual que el anterior trataremos el tema tomando en cuenta el régimen que tributan las empresas y los fasoneros.

EMPRESAS: En lo que respecta al sector avícola las empresas pasaron a tributar los siguientes impuestos:

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** En lo que refiere al sector se encuentran gravadas a tasa mínima (10%): si el producto de la faena no es sometido a un proceso industrial y se encuentran gravadas a tasa básica (22%): si el producto tiene incorporado algún proceso industrial.-

En lo que respecta a este impuesto el Decreto 332/007 del 10 de setiembre de 2007, determinó: Visto la evolución de los precios de la carne de ave, vinculada a las modificaciones en la estructura de costos de los insumos necesarios para producirla; y resultando que el consumo de dicho bien satisface una parte relevante de las necesidades de proteínas de la población, se decretó en su Art.1° la exoneración del IVA a las enajenaciones de carne de ave (incluye menudencias), fresca, congelada o enfriada, la cual regiría entre el 11 de setiembre y el 31 de diciembre de 2007.

En lo que refiere a la eliminación temporal del IVA, el Poder Ejecutivo con posteriores decretos prorrogó dicha exoneración, existiendo la misma hasta la

actualidad (Dec.128/011 del 4 de abril de 2011, que la exonera hasta el 30 de junio de 2011).-

- **Impuesto a la Renta de Actividades Económicas (IRAE):** Las empresas del sector son sujetos pasivos de IRAE, el cual lo tributarán bajo el régimen de percepción que se detalla a continuación: Según lo establecido en el Decreto N° 621/006 de diciembre de 2006, y las Resoluciones de la DGI N°1.792/2006 de diciembre de 2006, N°172/2007 de febrero de 2007, y N°2.208/2009 de diciembre de 2009; resulta que las mencionadas normas establecieron un régimen de percepción para el IVA y el IRAE correspondientes a la comercialización de aves de la especie aviar gallus gallus y fijaron los valores fictos correspondientes. Cabe destacar que con las posteriores exoneraciones del IVA a las enajenaciones de carne de ave, este régimen de percepción se realizó únicamente para el IRAE.

La resolución 1.661/2010 de 27 de agosto de 2010, establece que: considerando necesario adecuar el valor ficto a los efectos de la aplicación del régimen a la percepción del IRAE resuelve: 1°) para practicar las percepciones a que refieren al segundo inciso del numeral 2° y el tercer inciso del numeral 3°, de la Resolución de la DGI N°1792/2006, fíjense los siguientes fictos por kilo de carne y menudencias obtenidas de la faena:

Aves enteras, trozadas o deshuesadas (excepto gallinas de postura descarte)	2.00
Gallinas de postura de descarte	0.45

2º) La presente resolución regirá desde el 1º de setiembre de 2010.

- **Impuesto al Patrimonio (IP):** Las empresas del sector siguen siendo sujetos pasivos de este impuesto, ya que son sujetos pasivos de IRAE.

Los anteriores son los impuestos que gravan directamente a las empresas del sector avícola.-

FASONEROS: En cuanto a la situación tributaria de los fasoneros, el Decreto Reglamentario 150/007 del 26 de abril de 2007, en su versión actualizada en marzo de 2011, establece en su Art.64 BIS el régimen ficto agropecuario: el impuesto correspondiente a las rentas netas agropecuarias derivadas de la actividad de cría o engorde de aves de la especie aviar gallus gallus propiedad de terceros, se determinará aplicando la alícuota del tributo a la diferencia entre:

- a) El 9% (nueve por ciento) de los ingresos derivados de la actividad referida, y
- b) Once Bases Fictas de Contribución mensuales por cada socio o titular en concepto de retribución patronal, a condición de que se presten efectivos servicios y se efectúen los aportes patronales que correspondan. [...]

4.2.2.-Normativa de Contralor Sanitario

4.2.2.1.-Bioseguridad

La bioseguridad comprende la planificación e implementación de un conjunto de directrices y normas operacionales, cuyo objetivo principal es la protección de los lotes contra la entrada de cualquier organismo patógeno (Venturino)-

Si bien no hay un modelo fijo que pueda ser aplicado en todas las situaciones, existen varias premisas generales que deben ser tenidas en cuenta a la hora de la elaboración de un programa. El paso inicial fundamental para que un programa tenga éxito, es el compromiso de todos los que participan así como la capacitación continua del personal que va a ser encargado de ejecutarlo.-

Es importante recordar, que la salud animal es y será la principal barrera no arancelaria al comercio exterior. El status privilegiado con que cuenta el Uruguay es una ventaja competitiva muy importante, solo puede ser sustentable en el tiempo si se mejoran las condiciones de profilaxis sanitaria, lo que es posible únicamente con la implementación de Programas de Bioseguridad.-

Fuentes transmisoras de enfermedades:

- Movimiento de pollos, cajas de huevo, gente, vehículos y equipo entre y dentro de las granjas.
- Se pueden encontrar en las manos de la gente, pelo, ropa y zapatos.
- Introducción de las aves de estado de salud bajo o desconocido.
- Utilización de equipo de granja compartido.
- Contacto con pájaros salvajes, roedores y otros tipos de animales.
- Limpieza insatisfactoria y desinfección de vehículos, cobertizos y equipo.
- Contacto de las aves con fuentes de agua contaminada por heces de aves silvestres.

- Utilización de vestuario y calzado contaminado por su uso fuera de la explotación.

Lo que hay que tener presente, es que a la hora de atender un problema sanitario o productivo así como al momento de realizar cualquier análisis sobre la realidad de un establecimiento, es preciso contar con información tanto histórica como actual.

(Venturino)

4.2.2.2.-Trazabilidad

Es la posibilidad de trazar y seguir los animales destinados al consumo humano a través de todas las etapas de la cadena de producción. En avicultura no es posible obtener la trazabilidad individual del pollo por lo engorroso y costoso que resulta identificarlos en vida, teniendo en cuenta su ciclo de vida tan corto (de 45 a 50 días), por tanto actualmente en los programas de trazabilidad mundial se determina por la trazabilidad del lote. La misma es de gran importancia a raíz de la aparición de enfermedades de los animales y de las contaminaciones de los productos cárnicos, que afectan la salud del ser humano.

¿Qué objetivo tiene la trazabilidad? Permite evaluar la eficacia de cada etapa de la producción y su relacionamiento con la etapa anterior y posterior, con el objetivo prioritario de incrementar la productividad de toda la cadena, así como la calidad de su producto.

¿Cómo se logra? Elaborando un sistema de regulación y controles en las distintas etapas de la cadena y como mencionamos anteriormente el MGAP crea bajo la órbita de DICOSE la UMA para llevar a cabo esta función.

REGISTRO:

¿Cuándo, dónde y cómo se hace? Los productores deben registrarse en la UMA, en las oficinas de DICOSE de Montevideo y en las oficinas coordinadoras de DICOSE en el interior (en las jefaturas de policía departamentales). A partir del 02 de mayo de 2007 obtuvo carácter obligatorio.

El interesado deberá presentar: formulario de registro avícola de la UMA con toda la información requerida; el certificado de habilitación oficial y vigente expedido por Sanidad Animal o Industria Animal, en los casos correspondientes; constancia de BPS y DGI cuando corresponda y por último al registrarse por primera vez, también deberá presentar el formulario A2 de DICOSE y la primer Declaración Jurada de existencias (los que tienen aves).

DECLARACION JURADA:

¿Cómo y dónde se presentan? Los formularios se retiran en las oficinas coordinadoras de DICOSE en Montevideo y en el interior, se entregan en las mismas oficinas y deben estar firmadas por el responsable de la empresa o persona autorizada por la misma.

¿Cada cuanto tiempo se presenta? Los plazos dependen de la actividad y tienen hasta 5 días hábiles para entregarlos.

Los plazos estipulados de presentación son:

- a) importaciones cada 1 mes
- b) Incubadurias cada 1 mes
- c) Granjas reproductoras cada 1 mes
- d) Granjas de engorde cada 2 meses
- e) Granjas de postura cada 6 meses
- f) Plantas de faena el 10, el 20 y el último día de c/mes
- g) Intermediario comercial cada 3 meses

MOVIMIENOS

A partir del 1° de junio de 2007, se hizo obligatoria para el tránsito de aves vivas y huevos embrionados la “Guía de tránsito avícola”.

Esto significa que el movimiento de las mismas deberá ser acompañando por las correspondiente guía, debidamente llenada y firmada.

Estas podrán ser utilizadas por empresas registradas en la UMA y deberán incluir el número de registro asignado. (Dirección General de Servicios Ganaderos - UMA, 2007)

4.2.2.3.-Enfermedades de denuncia obligatoria

El MGAP establece la denuncia obligatoria ante cualquier sospecha de influenza aviar, Newcastle u otro tipo de enfermedad, debiendo ser comunicado de inmediato a la Oficina Zonal o Local de los Servicios Ganaderos del Ministerio.-

Influenza Aviar

Según información del MGAP, División Sanidad Animal, el virus de la influenza aviar es excretado por las heces y secreciones respiratorias. La transmisión y difusión entre las aves y entre distintas explotaciones, sigue este modelo:

- Por contacto directo con secreciones de aves infectadas.
- Por alimentos, agua, equipo y ropa contaminados.
- Vía aerógena.
- Personas y equipos.
- Transportes de huevos contaminados, alimentos etc.

La influenza aviar es una zoonosis, es una enfermedad de origen vírico que afecta muy especialmente a las aves de corral. La misma se registra por primera vez en Italia en 1878 y se denominó Peste aviar. En 1959 se identificó el virus de la influenza aviar como causante de la peste aviar y se han registrado brotes de esta enfermedad en todo el mundo.

Newcastle

Otra enfermedad que afecta al sector es la de Newcastle, altamente contagiosa que ataca a especies de aves domésticas y silvestres, más notoriamente a las aves de corral. Esta es endémica en muchos países y fue descubierta en Newcastle del Tyne, Inglaterra en 1926. En América del Sur se le comprobó su aparición en 1950 en Venezuela y en 1951 en Chile, más tarde pasa a Perú, Ecuador, Colombia, Brasil, Argentina en 1961, Bolivia, Paraguay y finalmente en Uruguay

se la diagnostica en 1971. Finalmente el último brote fue en el año 1988. Hoy somos unos de los pocos países del mundo (en América del Sur somos los únicos), que tiene prohibida la vacunación en toda la producción de carne avícola por resolución del Ministerio en el año 2000.-

No existe un tratamiento contra la enfermedad, pero el uso de vacunas profilácticas y medidas sanitarias reduce la probabilidad de brotes en los criaderos de aves. La transmisión ocurre por exposición a heces y otras excreciones de aves infectadas, y a través del contacto con alimento, agua, equipamiento y ropa contaminada. Los signos de infección varían en dependencia de factores tales como la cepa del virus, la salud, edad y especie del albergador. Los signos pueden ser respiratorios, nerviosos, lesiones en el aparato respiratorio y digestivo entre otros.(Wikipedia, 2011)

CAPITULO 5

SITUACION REGIONAL E INTERNACIONAL DEL MERCADO DE CARNE DE AVE Y DE POLLO

Antes de iniciar con el desarrollo del tema, en relación a las producciones a nivel mundial y regional, creemos importante hacer una aclaración inicial: la de no confundir “carne de ave” y “carne de pollo” ya que la primera abarca además de ésta, la carne de las gallinas de desvieje y la de otras especies avícolas, como el pavo, el pato, la perdiz, el faisán, el avestruz, etc. En Uruguay el peso del consumo de estas especies es ínfimo con respecto al consumo de pollo. Pero en otros países el consumo de carne de otras aves, diferentes al pollo es considerable (representan en promedio un 15% del consumo mundial de carne de ave), con lo cual hace la diferencia entre “valores de carne de ave” y “valores carne de pollo”.

(Castelló, J.A.; Cedo, R.; Cepero, R.; Garcia E.; Pontes, M.; Vaquerizo J.M., 2002).

5.1.- SITUACIÓN EN LA REGIÓN

Tanto en la región como a nivel mundial continúa el crecimiento sostenido del consumo, de hecho, según datos de USDA (Departamento de Agricultura de Estados Unidos), en el período 2005-2010, el consumo mundial de carne aviar ha

aumentado un 17%, mientras que el total del consumo de los principales tipos de carne fue de 8,7% en el mismo período.

5.1.1.- Brasil

Es el mayor productor de América latina le sigue Argentina y el tercer puesto lo lleva Chile. El dinamismo que muestra el sector avícola de este país, se debió sobre todo a una estrategia de integración entre la agroindustria y los productores. Se realizaron inversiones a lo largo de toda la cadena, desde el mejoramiento genético, el cuidado en la calidad y el buen nivel sanitario a nivel agroindustrial en consonancia con normas internacionales, hasta la construcción de modernas instalaciones frigoríficas que junto a la existencia de abundante soja y maíz colocaron a Brasil como el mayor exportador a nivel mundial de carne aviar.-

El consumo per cápita en la década del 70, era de 4,7 kg, según datos de ABEF, luego de un importante trabajo de marketing, con la introducción de cortes de pollos con embalajes adecuados, produjeron cambios de hábitos en el consumidor. La calidad, buena imagen del producto y precios accesibles elevan el consumo en actualmente cerca de 39 kg per cápita.-

Perspectivas: La avicultura brasileña conquistó significativas ventajas competitivas y comparativas en el mercado mundial, con un elevado nivel tecnológico, alta producción y costos bastante competitivos. Pero el acceso a nuevos mercados se vio dificultado por la existencia de barreras no arancelarias.

Por lo tanto, es de suma importancia la inversión en recursos de naturaleza diplomática y política en negocios internacionales.-

5.1.2.- Argentina

En este país el sistema de producción se realiza bajo la forma de integración vertical, incluyendo todas las etapas desde las cabañas de abuelos.-

El engorde se lleva a cabo en granjas ubicadas mayoritariamente en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires. Argentina posee buen nivel sanitario, el país se encuentra libre de Influenza Aviar y de Newcastle. La tecnología utilizada a lo largo de la cadena productiva es de nivel internacional. Gran parte del equipamiento utilizado es importado. El grado de automatización en granjas y en plantas de faena es creciente.

El mercado interno se presenta firme y las perspectivas son de fuerte crecimiento, el aumento en el consumo está ligado al bajo precio relativo del pollo y la tendencia de las exportaciones es creciente.

(Dirección Nacional de Alimentos - Dirección de Industria Alimentaria)

Perspectivas: El sector avícola se ha trazado un proyecto de crecimiento, cuenta con ventajas como ser: disponibilidad de materia prima (maíz y soja), buen nivel sanitario, tecnología de nivel internacional, mano de obra de bajo costo para ello.

5.1.3.-Paraguay

La producción de carne de pollo y menudencias, en Paraguay, ha experimentado en los últimos años un avance al existir mejor organización entre los integrantes de los distintos sectores, especialmente los relacionados con los controles sanitarios. El sistema de cría a nivel de pequeños productores es de carácter extensivo, mientras que a nivel comercial es intensivo.

Debido a los altos precios de cortes vacunos ofertados en el mercado paraguayo, los consumidores han elegido carne aviar.-

Perspectivas: Cuenta con ciertas ventajas competitivas como ser: gran productor de maíz y soja, energía eléctrica en abundancia y mano de obra barata, pero debe mejorar la competitividad del sector exportador, además de la calidad y sanidad.

Se debe avanzar hacia una mayor integración productiva, asegurando también el abastecimiento continuo de granos para la elaboración de alimentos balanceados logrando además una mejora en las condiciones de acopio. (Cuenca Rural, 2009)

5.1.4.- Chile

La industria avícola chilena luego de años de crecimiento sostenido, fue aumentando su posición como exportadora. La carne de ave, tiene una fuerte presencia en el mercado interno, siendo la principal fuente de proteína animal. Cabe destacarse la importancia que tiene en este país el consumo de carne de pavo. (Teodoro Rivas Sius, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2007)

5.2.-SITUACIÓN MUNDIAL

5.2.1.-Evolución mundial de la producción de carne de pollo

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CARNE DE POLLO						
PRINCIPALES PAÍSES (2000-2007)						
en miles de toneladas						
AÑO	EEUU	CHINA	BRASIL	UNIÓN EUROPEA	MÉXICO	MUNDO
2003	14.696	9.898	7.645	7.916	2.290	54.877
2004	15.286	9.998	8.408	7.852	2.389	56.343
2005	15.870	10.200	9.350	8.169	2.498	59.645
2006	15.930	10.350	9.355	7.740	2.592	64.496
2007	16.226	11.291	10.305	8.320	2.683	68.451
2008	16.561	11.840	11.033	8.594	2.853	71.569
2009	15.935	12.100	11.023	8.756	2.781	72.004
2010	16.348	12.550	11.420	8.920	2.809	74.406
2011*	16.637	13.000	11.750	9.000	2.850	76.209

CUADRO 5.- Producción mundial de carne de pollo. *Estimado

FUENTE: USDA

De acuerdo a datos del USDA, podemos observar que a nivel mundial se viene registrando una clara tendencia en el aumento de la producción.

Estados Unidos y China ostentan el primer y segundo puesto respectivamente. Además se destaca Brasil siendo el tercer productor mundial de carne de pollo, registra el mayor crecimiento acumulado en el período 2003-2010 (49,4%). Tal como veremos a continuación Brasil destina una porción importante de esa producción a la exportación.

Según las últimas previsiones del USDA la producción mundial de carne de pollo y de cerdo subirá en 2011, mientras que la de carne vacuna se mantendrá prácticamente estable durante el próximo año.

5.2.2.- Consumo Mundial de carne de pollo

Tal como se puede observar en el cuadro que se muestra a continuación el USDA calcula que el consumo mundial de carne de pollo aumentará un 2,5% con respecto al año 2010, alcanzado 75,2 millones de toneladas en 2011, de las que 13,6 millones de toneladas corresponden a Estados Unidos (+1,8%), 12,89 millones a China (+3,15%) y 8,8 millones a la Unión Europea (+1,25%).

CONSUMO MUNDIAL DE CARNE DE POLLO						
PRINCIPALES PAÍSES (2000-2007)						
en miles de toneladas						
AÑO	EEUU	CHINA	UNIÓN EUROPEA	BRASIL	MÉXICO	MUNDO
2003	12.540	9.963	7.739	5.742	2.627	53.474
2004	13.080	9.931	7.613	5.992	2.713	54.581
2005	13.430	10.088	8.082	6.612	2.871	59.381
2006	13.671	10.371	7.656	6.853	3.010	64.385
2007	13.582	11.415	8.358	7.384	3.061	68.242
2008	13.428	11.954	8.564	7.792	3.281	70.857
2009	12.940	12.210	8.692	7.802	3.264	71.328
2010	13.426	12.496	8.760	8.071	3.324	73.322
2011*	13.670	12.890	8.870	8.301	3.388	75.227

CUADRO 6.- Consumo mundial de carne de pollo. *Estimado

FUENTE: USDA

5.2.3.- Importaciones de carne de pollo

De acuerdo a datos que se muestran en el cuadro que aparece a continuación Japón, Unión Europea y Arabia Saudita figuran como los principales importadores de carne de ave a nivel mundial. Rusia ha registrado una disminución considerable en las importaciones para el periodo de análisis; en el periodo 2003-2009 se colocaba en el primer puesto en importaciones de pollo, en

el 2010 cayó un 48% con respecto al 2009 y pasó a colocarse en el quinto puesto a nivel mundial. La Unión Europea desde el 2010 ocupa el segundo puesto, siguiendo a Japón y precedida por Arabia Saudita y México.-

IMPORTACIONES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO						
PRINCIPALES PAÍSES (2000-2007)						
en miles de toneladas						
AÑO	RUSIA	JAPÓN	UNIÓN EUROPEA	ARABIA SAUDITA	MÉXICO	MUNDO
2003	1.081	695	546	452	338	4.531
2004	1.016	582	489	429	326	4.331
2005	1.225	748	609	484	374	5.007
2006	1.189	716	605	423	419	6.375
2007	1.222	696	673	470	380	7.085
2008	1.159	737	712	510	433	7.789
2009	913	645	719	604	492	7.624
2010	475	745	680	630	525	7.602
2011*	600	760	710	680	550	8.000

CUADRO 7.- Importaciones mundiales de carne de pollo. * Estimado

FUENTE: USDA

De acuerdo a estimaciones del USDA las importaciones se elevarán en más de 1 millón de toneladas (+20%) durante la próxima década en gran parte del mundo, a excepción de Rusia, Europa y Japón.

El aumento de los ingresos de los consumidores aumentará la demanda y las importaciones de aves en México, Centroamérica y Caribe, ya que estos productos siguen siendo más baratos que la carne vacuna o de cerdo.

Sobre los precios, considera que mejorarán por una mayor demanda y que, en el caso de los granos, se mantendrán relativamente altos, pese a haber descendido tras los máximos recientes.

5.2.4.-Principales exportadores de carne de pollo,

EXPORTACIONES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO						
PRINCIPALES PAÍSES (2000-2007)						
en miles de toneladas						
AÑO	BRASIL	EEUU	UNIÓN EUROPEA	TAILANDIA	CHINA	MUNDO
2003	1.903	2.232	723	485	388	5.953
2004	2.416	2.170	728	200	241	5.983
2005	2.739	2.360	696	240	331	6.726
2006	2.502	2.361	689	261	322	6.552
2007	2.922	2.678	635	296	358	7.381
2008	3.242	3.157	742	383	285	8.413
2009	3.222	3.093	783	379	291	8.443
2010	3.350	2.935	840	410	380	8.666
2011*	3.450	3.016	840	440	410	8.954

CUADRO 8.- Exportaciones mundiales de carne de pollo. *Estimado

FUENTE: USDA

En el Cuadro 8, se puede observar la evolución de los principales exportadores y el mundo por el período comprendido entre los años 2003 y 2010. Brasil se coloca como el mayor exportador mundial de carne de pollo, luego le sigue Estados Unidos y muy por detrás les siguen la Unión Europea, luego China y Tailandia respectivamente.

Según datos del 2010, Brasil y Estados Unidos juntos representan el 72,5% de las exportaciones totales de carne de pollo.

El USDA proyecta que las exportaciones de Brasil, de carne de pollo y pavo, continúen ganando terreno para llegar a 4,6 millones de toneladas hacia 2019, mientras que prevé que los embarques de EEUU se mantengan bastante estables

en sólo 3,3 millones de toneladas, del total global de unas 9,6 millones de toneladas. Si estas proyecciones se realizan, entonces Brasil va a captar el 48% del mercado de exportación de carne avícola en 2019 contra el 38,6% del año 2010, mientras que Estados Unidos va a seguir alrededor del 34%.

En 2009, el Medio Oriente fue una vez más el principal cliente del pollo brasileño, del cual se llevó 1.4 millones de toneladas lo que muestra un incremento de casi 23% comparado con el año anterior. Los embarques a Asia, el segundo destino principal, la UE (el tercero) y las Américas (el quinto) disminuyeron, aunque las ventas a África, el cuarto más importante para Brasil en términos de volumen, aumentó 22%, a 0,422 millones de toneladas. Se prevé que durante la próxima década Brasil continúe siendo el mayor exportador de productos avícolas, como resultado de los bajos costos de producción y de los precios competitivos. Asimismo, prevé un incremento de la producción avícola en Estados Unidos en la próxima década, si bien el crecimiento del sector será más lento que entre los años 1980 y 1990. (EFE). Otro dato que surge del análisis de los cuadros precedentes es que el continente americano no sólo representa la mayor parte de la producción global de carne de pollo, sino que también supone tener a los mayores exportadores del mundo: Brasil y Estados Unidos. (Agriculture, 2010)

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGÍA COMPETITIVA.

6.1.-ANÁLISIS FODA.

La MATRIZ FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que diagnostiquen la situación interna de la organización así como su evaluación externa, o sea, oportunidades y amenazas. –

Es una herramienta sencilla que permite obtener una percepción general de la situación estratégica de una organización, Thompson establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio entre la capacidad interna y su situación externa.-

Una fortaleza, es aquella función que se realiza correctamente, o los recursos exclusivos o valiosos que posee, y la misma capacidad competitiva de la organización.-

Una debilidad, se define como un factor vulnerable ya que existe una función que no es realizada adecuadamente o le falta, en comparación con otras empresas, que la coloca en una posición desfavorable.-

Para Porter las fortalezas y debilidades son en su conjunto las capacidades, es decir, el estudio de los aspectos fuertes y débiles de las organizaciones (producto, distribución, comercialización y ventas, costos) que se deben evaluar.-

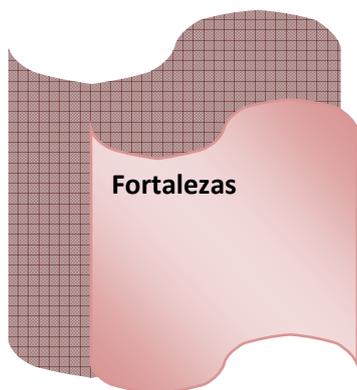
Existen factores con una mayor preponderancia en comparación con otros, como asegura Strickland, al denominar a la MATRIZ FODA, como la construcción de un balance estratégico donde los aspectos fuertes son los activos competitivos y los débiles son los aspectos por él llamados, pasivos competitivos, pero se comete un error en caso de querer equilibrar la balanza.-

Lo importante es que los activos competitivos superen a los pasivos, lo trascendente es darle importancia a los activos.-

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlable por la organización, pero son elementos potenciales de crecimiento o mejora.

Las amenazas, en cambio, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la empresa, pero, representan la suma de las fuerzas o aspectos negativos que generarán problemas potenciales

6.1.1.- Análisis FODA del sector avícola



- Buen nivel sanitario
- Fuerte integración vertical productiva
- Disminución de costos fijos por economías de escala

- Buen nivel sanitario

El país está libre de Influenza Aviar y Newcastle, lo cual nos posiciona de muy buena manera para atender exigencias de mercados internacionales.-

- Fuerte integración vertical productiva

Existe una importante integración entre el sector criador y la industria, es decir, entre la producción, distribución y posterior comercialización que permite alcanzar economías de escala y por ende costos bajos.-

- Disminución de los costos fijos por economía de escala

El incremento de los volúmenes de producción, vinculados al crecimiento del consumo interno y la consolidación de una veta exportadora, origina la disminución de los costos fijos, que refleja una mejora de la competitividad.-



- Fuertes costos de producción
- Falta de programas de control sanitario y trazabilidad
- Escaso personal capacitado y con alta rotación
- Falta de organizaciones empresariales
- Falta de definición en la estrategia
- Mitos en el consumo de pollo
- Tecnología disponible

- Fuertes costos de producción

Si bien la producción de granos ha aumentado en los últimos años, permitiendo el acceso a materia prima de menor costo para la elaboración de ración, la producción de granos por ahora, es insuficiente. Es así que el crecimiento de la industria avícola se ve subordinada a la escasa oferta de grano.-

- Falta de programas de control sanitario y trazabilidad

Si bien el status sanitario del país es óptimo para este tipo de producción, de implementarse estos programas, se obtendría el acceso a países más exigentes, además de alcanzar un mayor formalismo en el sector.-

- Escaso personal capacitado y con alta rotación

El sector requiere de personal técnico capacitado en distintas áreas. Además, a nivel de operarios de planta, se observan altos niveles de ausentismo y deserción laboral, atribuido por los empresarios al bajo nivel educativo del personal y a la existencia de actividades de mayor remuneración pero de carácter zafral.-

- Falta de organizaciones empresariales

Si bien los empresarios toman posiciones en forma conjunta en situaciones especiales o particulares, no existen organizaciones formales que los agrupen, dado que su tamaño e intereses son muy distintos.-

- Falta de definición en la estrategia

No existen acuerdos en el sector, la competencia se basa en el precio, no hay búsqueda de mejorar la competitividad.-

- Mitos en el consumo de pollo

La creencia que en la alimentación del pollo se han utilizado antibióticos y hormonas, cuyos residuos puedan ser absorbidos por el ser humano y que luego resulte perjudicial para la salud, provoca un menor consumo. (Visto en el Punto 3.5.3.-Mitos y verdades del consumo de carne de pollo)

- Tecnología disponible

La tecnología utilizada a lo largo del ciclo productivo es poco desarrollada (obsoleta), con respecto a la utilizada por Argentina y Brasil, además gran parte del equipamiento es importado.-



- Cambios en la matriz agrícola
- Exportaciones en aumento
- Entrada de pollos brasileños al mercado nacional
- Aumento sostenido con inversiones complementarias
- Consumo interno en aumento
- Existencia de nichos de exportación
- Cambio en la realidad frente al contrabando

- Cambios en la matriz agrícola

La producción de granos en el Uruguay ha aumentado considerablemente en los últimos años, permitiendo un acceso a materias primas más baratas para la elaboración de raciones que significan alrededor de dos tercios del costo de producción.-

- Exportaciones en aumento

Las tendencias en el mercado internacional donde existe un fortalecimiento de la demanda mundial y probables incrementos de los precios, indican importantes posibilidades de incremento en los volúmenes de exportación.-

- Entrada de pollos brasileños al mercado nacional

Se puede transformar en una mejora de la capacidad competitiva de la cadena ya que puede potenciar la misma. El producto que va a ingresar al país es relativamente diferenciado respecto al ofertado por la industria local (un pollo de 1,5k frente a otro de 2,3k que es el que se consume en el país).-

- Aumento sostenido con inversiones complementarias

Si bien existen inversiones en el sector, ya sea en la etapa de engorde (llevada a cabo por fasoneros) o en la etapa de faena (en frigoríficos) se da una mejora en el acceso a equipamiento, hay margen para crecer en la oferta de pollos frescos y también en la producción de otros productos elaborados.-

- Consumo interno en aumento

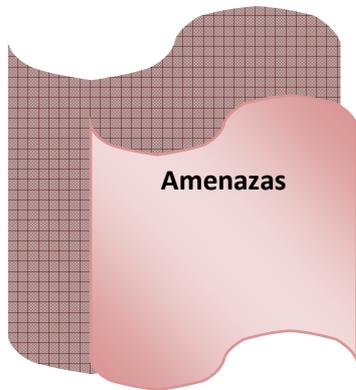
El consumo per cápita nos sitúa por debajo de la región, con lo cual es probable esperar un incremento en éste, ya que existe un contexto nacional e internacional favorable. Condiciones favorables en la producción de maíz que nos permitirá una reducción relativa en los costos de producción, y por lo tanto mejores condiciones competitivas para el mercado interno. Asimismo, la carne vacuna posee una tendencia de precios en alza, dando así un espacio cada vez mayor para la sustitución de ésta por la carne de pollo.-

- Existencia de nichos de exportación

Si bien las empresas nacionales destinan casi toda su producción al mercado interno, la posibilidad de producir y exportar es factible, viéndose la alternativa de integrar otros productos no tradicionales como harina de plumas, garras etc.-

- Cambio en realidad frente al contrabando

Históricamente las relaciones entre los precios entre nuestro país y Brasil, ocasionaba la entrada ilegal de pollos, el que según la opinión de algunos productores consiguió sustituir casi totalmente al pollo nacional, fundamentalmente en el área de frontera. Actualmente esta situación se revierte dada la realidad cambiaria entre el peso y el real. Según datos proporcionados por el Sr. Ernesto Frontini (Avícola del Oeste) y la Sra. Elba Santos (Granja Tres Arroyos), las empresas que ellos representan se están consolidando en todo el interior.-



- Entrada de pollos brasileños en el mercado nacional
- Requisitos sanitarios y habilitaciones
- Riesgos sanitarios

- Entrada de pollos brasileños en el mercado nacional

La prohibición que se daba a la importación de carne avícola fomentó que la industria local orientara su producción al mercado local, sin tener necesidad de mejorar la competitividad. De esta manera, esta medida tendrá que ser revisada.

El sector se expondrá a la competencia de productos importados y en la necesidad de nivelar su performance.-

- Requisitos sanitarios y habilitaciones

Según declaraciones del Sr. Ernesto Frontini, el proceso de negociación para las exportaciones puede tornarse en un trámite engorroso a la hora de cumplir con las habilitaciones y requisitos que a nivel mundial nos imponen.-

- Riesgos sanitarios

Amenaza siempre latente de enfermedades, nuevas y existentes, que puedan ocasionar fuertes daños económicos a los participantes del sector.-

6.2.- CINCO FUERZAS DE PORTER:

El modelo planteado por el reconocido economista Michael Porter se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de competencia que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. Tomando como base este modelo en el presente capítulo, primeramente analizaremos para la cadena avícola uruguaya destinada a la producción de carne aviar: los competidores, compradores y proveedores.-

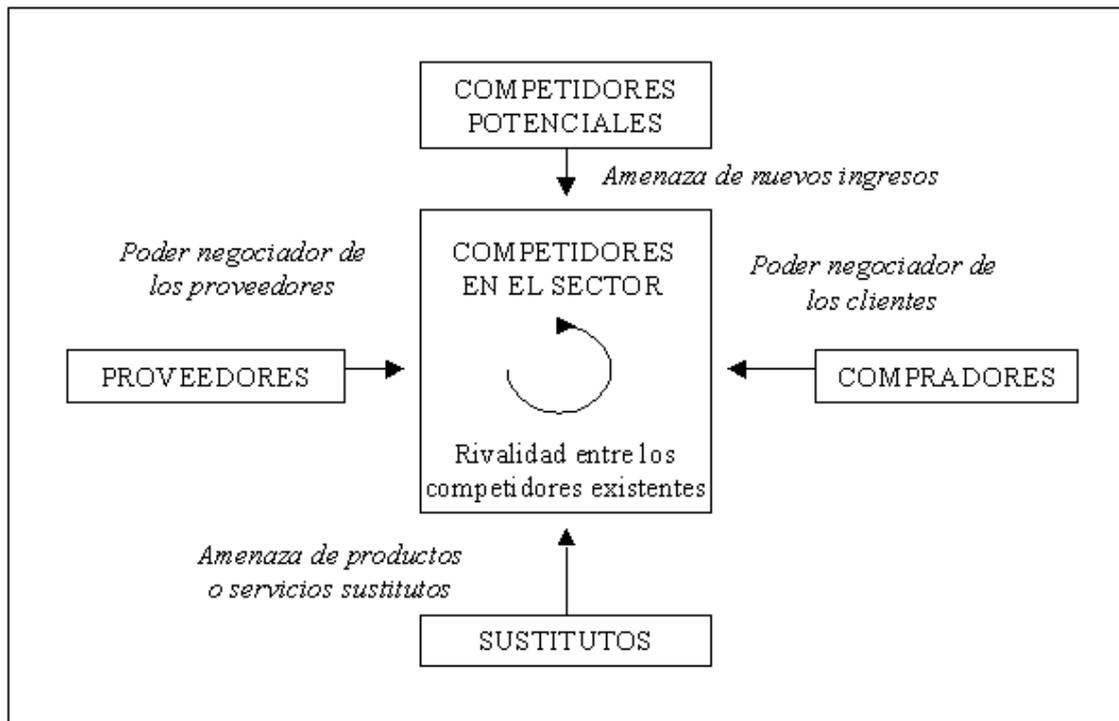
Luego se examinan los ambientes genéricos: las industrias fragmentadas, las industrias emergentes, la transición a la madurez de la industria, las industrias en declinación y las industrias globales; ya que estos reflejan diferencias fundamentales en la concentración de la industria, en el nivel de madurez y en la vulnerabilidad de la competencia internacional. Los ambientes son indispensables para determinar: el contexto estratégico donde compite una compañía, las opciones estratégicas disponibles y los errores estratégicos comunes.-

En la última parte profundizaremos en los tipos más importantes de decisiones estratégicas: integración vertical, gran expansión de la capacidad e ingreso en nuevos negocios.

Estrategia competitiva: Según lo planteado por Porter: “la formulación de una estrategia consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente” [...]

Abarca fuerzas sociales y económicas. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede acceder la empresa.

La intensidad de una industria depende de cinco fuerzas competitivas (Ver Cuadro 9-), su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial de un sector se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. La estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial, donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ella para sacarles provecho.-



Cuadro 9.- Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.-
Fuente: Estrategia competitiva, Michael Porter.

La definición de sector industrial involucra a todo el grupo de empresas fabricantes de productos similares entre sí, es decir aquellos productos que tienen alto grado de sustitución. Para nuestro caso de estudio nos estaríamos refiriendo al sector cárnico en general, compuesto por las empresas productoras de carne: vacuna, ovina, porcina y de ave.-

Las cinco fuerzas competitivas -amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores, riesgo de nuevas empresas, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre empresas actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido amplio se puede designar a la competencia como “rivalidad ampliada o extensa”.-

Todas estas fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.-

A continuación estudiaremos por separado cada una de las fuerzas que impulsan la competencia en el sector avícola.-

6.2.1.- Riesgo de que entren más participantes:

Este riesgo se encuentra condicionado por las barreras contra la entrada y por la reacción previsible de las empresas ya establecidas.-

El riesgo mencionado se concretó para las empresas locales en el año 2008 cuando ingresa a Uruguay, Granja Tres Arroyos; empresa de capitales argentinos cuyos orígenes en el vecino país se remontan a la década de los sesenta, siendo hoy día para ese mercado un icono de liderazgo y crecimiento, alcanzando niveles de producción que la colocan entre las más grandes empresas argentinas productoras de carne de ave y la número uno en volumen de exportación de carne de ave en dicho país. (avesyporcinos.com El Primer Diario Digital especializado en la cadena avícola y porcícola de Latinoamérica, 2010)

Es justamente que de cara a la búsqueda de incrementar sus expectativas Granja Tres Arroyos Argentina ve la oportunidad de comprar los activos de la desaparecida Granja Moro, los cuales se encontraban inutilizados a ese momento.-

A continuación veremos en detalle las barreras contra la entrada, sus principales fuentes y como se manifiestan cada una de ellas para el sector avícola:

1- Economía de escala: Indica las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto producido por periodo. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que obligan a realizar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la

competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas.

De acuerdo a nuestro relevamiento pudimos observar que a lo largo de su historia el sector avícola se ha caracterizado por una alta concentración de la producción en mano de 4, 5 ó 6 empresas. Esta fuerte concentración se debe a que los grandes volúmenes de producción permiten bajar los costos, logrando economías de escala, explicándose en parte por la integración vertical que tienen cada una de esas cinco empresas, las cuales realizan todos los procesos de la cadena avícola (incubación, engorde, faena y comercialización), generando ahorro. Mientras que el restante 20% del mercado se compone de un número variable de pequeñas empresas que entran y salen del negocio según el mismo les sea o no rentable. Estas pequeñas empresas que no cuentan con todas las etapas de producción (generalmente carecen de incubadoras y plantas de faenas propias) sufren desventajas de costos y exclusión de insumos (pollitos bebés y posibilidad de contratar servicios de faena). Quedando generalmente cautivas a la contratación de suministros a precios desfavorables y con calidades inferiores, con algunas de las grandes empresas que cuentan con todo el ciclo productivo.-

2- Diferenciación del producto: Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores.-

La diferenciación del producto no presenta una causa de barrera a la entrada en la actualidad en el sector aviar, debido a que no se registran fuertes campañas

publicitarias ni servicios de atención al cliente, tendientes a fidelizar a los consumidores. Además la calidad de los productos (principalmente en el pollo faenado y cortes), ofrecidos por una u otra empresa no presentan una diferencia significativa, siendo por lo tanto el precio uno de los principales atributos que exigen la mayoría de los comerciantes (supermercados y carnicerías) y consumidores finales de carne de ave.-

3- Necesidades de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada.-

En el sector avícola se requieren recursos financieros tendientes a mantener el capital de trabajo, un ejemplo de ello son las compras de granos para las raciones, que muchas veces implican la adquisición anticipada de importantes volúmenes para abastecer la producción. Se necesita también una fuerte inversión en activos fijos, representados principalmente por las incubadoras, plantel de madres, frigoríficos, molinos destinados al acopio y producción de raciones. Algunas de estas inversiones pueden evitarse si se tercerizan los eslabones de la cadena productiva, tal como ocurre con un puñado de pequeñas empresas que como dijimos en el punto 1- pasan a ser rehenes de las empresas grandes que completan todos los eslabones de la cadena y que a su vez ofrecen a las pequeñas, los pollitos bebés y el servicio de faena a precios y calidad que terminan por menguarle los beneficios.-

4- Costos cambiantes: La existencia de costos cambiantes crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor a otro. Entre ellos se pueden encontrar los costos de reentrenamiento de los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo de prueba, el rediseño de productos y el costo psicológico. En el sector analizado los costos cambiantes no representan una barrera en la entrada, visto que son insignificantes los costos que deben asumir los compradores al cambiar de proveedor al tratarse de un producto muy homogéneo que carece de diferenciación.-

5- Acceso a canales de distribución: Surge una barrera al ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto.

En el mercado de carne aviar no se registra este tipo de barrera para un nuevo competidor que ingresa al mercado dado que: no existen relaciones fuertes de exclusividad entre vendedores y compradores; existe demanda insatisfecha.

El nuevo competidor puede establecer canales de distribución nuevos ó puede ingresar a los canales existentes ofreciendo una mejor relación calidad-precio.-

6- Desventajas de costos independientes de las economías de escala: Las compañías establecidas en el sector pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales; independientemente de su tamaño y de la economía de escala obtenida.

Estas ventajas no tienen un fuerte peso en el sector avícola, tal como lo veremos a continuación:

- No existen tecnologías patentadas , relacionadas a los productos de pollo ó características de diseño.
- El acceso preferencial a las materias primas no ocurre porque podemos observar que existe suficiente oferta de insumos nacionales e importados para abastecer al mercado avícola.
- La ubicación de las empresas actuales, principalmente en Canelones y Montevideo, se debe principalmente a la búsqueda de reducir los costos de los fletes tanto de las raciones como del pollo en pie para faenar. No existen impedimentos al momento de la elección de la ubicación debiendo cumplir siempre los requerimientos sanitarios que exige el MGAP.-
- No existen subsidios gubernamentales que otorguen a los competidores ya establecidos ventajas duraderas con respecto a nuevos agentes que busquen competir en el mercado.
- Curva de aprendizaje o de experiencia: se da cuando en algunos sectores industriales, los costos unitarios tienden a disminuir conforme las compañías van acumulando experiencia en la producción de un bien. Si bien la experiencia que poseen los participantes actuales les permite poder predecir ciertas variaciones de la demanda y de los precios, consecuencia de la sazonalidad, dicha experiencia no parece ser muy importante debido a que: no se realizan tareas complejas.-

- Política gubernamental: no existen limitaciones ni prohibiciones al ingreso en la industria avícola, sí se aplican controles para mantener y otorgar las habilitaciones de forma de garantizar el cumplimiento de las medidas de bioseguridad y trazabilidad que el gobierno busca alcanzar.

Estas normas de bioseguridad hacen que para entrar en la industria, se incrementen los costos; en instalaciones de frigoríficos, granjas integradas de engorde e incubación. La política gubernamental en este campo aporta beneficios directos, por ejemplo, le ha permitido a Uruguay mantener su calidad de país libre de New Castle y de Influenza Aviar.-

6.2.2.-Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:

La rivalidad entre los competidores del sector aviar es belicosa, se manifiesta en la manipulación del mercado en busca de alcanzar una posición favorable frente al resto de los participantes, recurriendo principalmente a la táctica de competencia de precios. No se registran: guerras de publicidad, introducción de nuevos productos, mejores servicios o garantías a los clientes.

La competencia de precio es alta, los precios son inestables y tienden a empeorar la rentabilidad de la industria. Los competidores igualan y disminuyen los precios unos a otros, haciendo disminuir los ingresos totales, debido a que la elasticidad precio de la demanda no es lo suficientemente flexible como para igualar el impacto de la caída de precios.

Si bien se cumple, tal como los venimos diciendo en capítulos anteriores, que la industria se encuentra en crecimiento, existen compañías como Granja Tres Arroyos, que se expande alcanzando una mayor participación en el mercado, buscando ganar terreno frente a sus competidores, esta clase de competencia genera inestabilidad.

Existencia de altos costos fijos o de almacenamiento: La existencia de estos factores, generan presiones para aumentar la producción de forma de mantener el mínimo posible de capacidad ociosa, aplicando escalas de reducciones de precios.

Los costos de almacenamiento se registran para el caso de pollo faenado, el cual puede congelarse, a la espera de que surja un mejor precio de venta, pero hay que tener en cuenta la capacidad de almacenaje y el costo por kilo del mismo, siendo estos costos en la mayoría de los casos, demasiado altos frente a la ecuación: “vender pollo a un precio más bajo”.-

Ausencia de diferenciación: Los principales productos que comercializan los competidores avícolas, son el pollo faenado y sus cortes, estos bienes son percibidos en el mercado como mercancías, la decisión del comprador estará definida principalmente por el precio. Con volúmenes menores, las empresas están empezando a comercializar de forma incipiente algunos productos elaborados, que generan diferenciación y aislamiento frente a la guerra de competencia.-

Aumento de la capacidad en grandes incrementos: La existencia de economías de escala en el sector avícola, lleva a la necesidad de incrementar la capacidad de producción en gran proporción, estas acciones desestabilizan permanentemente el equilibrio de oferta/demanda. Se presentan en el negocio periodos recurrentes de exceso de capacidad y reducción de precios.-

Barreras sólidas contra la salida: Existen en el sector aviar factores de carácter económico (industria con activos especializados con altos costos de transformación como es el caso de frigoríficos, incubadoras y granjas de engorde) y emocional (identificación con el negocio) que les lleva a competir en la industria aunque obtengan rendimientos bajos.-

6.2.3.-Presión proveniente de los productos sustitutos:

Las empresas de una industria, compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector, porque fijan un techo a los precios que pueden cobrarse.

Los productos sustitutos de la carne aviar son las carnes de origen vacuno, ovino y porcino.

En el sector de estudio, no se identifican acciones colectivas de la industria para enfrentar a los productos sustitutos. Existen publicidades aisladas, como es el caso de las campañas publicitarias que han realizado en televisión Tenent y Avícolas del Oeste, y publicidades de Granja Tres Arroyos en algunos espectáculos

deportivos, estas publicidades no son suficientes para afianzar la posición de la industria frente a los sustitutos.

Seguramente mejoraría la posición del pollo frente al resto de las carnes, si los principales actores del sector presentaran campañas publicitarias fuertes y sustentadas en los atributos de la carne de pollo. Consideramos que una campaña publicitaria, sería de utilidad si la misma enseñara a los consumidores sobre las distintas formas de cocinar utilizando la carne de pollo, para de esta forma tratar de modificar el fuerte arraigo cultural que tenemos los uruguayos para con el consumo de carne bovina, la cual registra en Uruguay niveles muy altos con respecto a valores mundiales.

Información sobre el consumo de carne en Uruguay: El mercado interno de carnes en Uruguay es un mercado de gran importancia económica, de una gran diversidad de formas de organización empresarial, en el que interactúan diferentes actores. El consumo mundial de carnes está principalmente centrado en la carne porcina y aviar. En Uruguay esta tendencia no se visualiza ya que la carne bovina es la que domina el mercado de carnes.-

Principales indicadores de consumo de carnes en Uruguay: (INAC, 2009)

En el análisis siguiente no tomamos cifras del año 2010 porque aún no han sido publicados los datos de ese año, consideramos que los mismos siguen con la tendencia que se refleja en la evolución del periodo 2004-2009.

Tal como vemos en el Cuadro 10.- entre 2004 y 2009 los uruguayos aumentaron en 27,6% el consumo total de carnes cerrando el año 2009 con 91,6 kilos per cápita, 5,6 kilos más que en 2008 lo cual equivale a un aumento del 6,5%.-

En términos relativos, el consumo anual de carne de los uruguayos es alto, teniendo en cuenta que en los países desarrollados es de 68,6 kilos por habitante y en los que están en vías de desarrollo es de 32,1 kilos, de acuerdo a las cifras difundidas por la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).-

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO PER CÁPITA (Kgs/Hab/Año) DESTINO ABASTO E INDUSTRIA						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Carne Bovina 	47,2	47,6	51,2	51,0	54,7	58,2
Carne Ovina 	3,9	4,5	6,2	6,2	5,7	5,8
Carne Porcina 	8,5	8,8	9,0	9,6	8,6	8,6
Carne Aviar 	12,2	15,6	17,7	14,7	17,0	19,0
TOTALES	71,8	76,5	84,1	81,5	86,0	91,6

Cuadro10.- Evolución del consumo per-cápita de carnes.-

FUENTE: INAC, elaborado en base a datos de las Declaraciones Juradas de Faenas expedidas para el Mercado Interno de los contribuyentes del 0,7% (INAC). Datos referentes a la faena predial fuente DICOSE, Población INE. Cifras de consumo per cápita de carne porcina y aviar, fuente: OPYPA.

Con respecto a las preferencias, la carne bovina sigue siendo la preferida de los uruguayos, representando 63,5% del total con un consumo anual per cápita de 58,2 kilos. En las preferencias le sigue la carne aviar registrando el 20,7% del

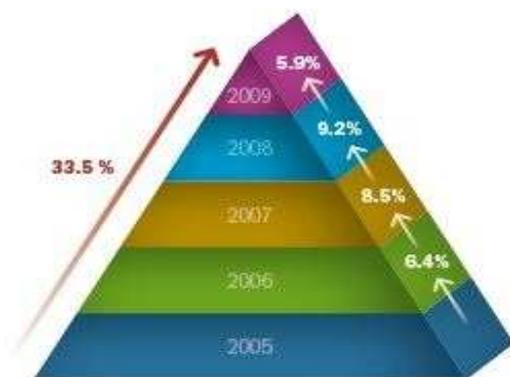
consumo. La carne porcina ocupa 9,4% del consumo en el 2009, permaneciendo prácticamente incambiado el consumo en los cinco años de análisis. En lo que tiene que ver con la carne ovina, ésta representó el 6,3% del total de carnes para el 2009, registrando un aumento del 48,7% entre el 2004 y el 2009. En este primer análisis, se puede observar algunas tendencias que son particularmente importantes, como el potencial crecimiento del consumo de carne de ave que registró un crecimiento acumulado del 55,7% en el periodo 2004-2009, siendo el mayor crecimiento con respecto al resto de las categorías, seguido del ovino, luego el bovino y por último el cerdo.

Evolución de las principales variables determinantes del consumo: Una vez expuestas las tendencias más relevantes, referentes a la evolución del consumo de las diferentes carnes en el mercado interno, en este punto trataremos de determinar las principales variables que inciden en el mismo.

Dentro de las principales variables que inciden en el consumo se pueden mencionar las siguientes: hábitos y costumbres, precios y poder adquisitivo de la población. Siendo la población uruguaya altamente consumidora de carnes, a continuación estudiaremos las variables: precios y poder adquisitivo de la población.-

El precio de cada tipo de carne será analizado en términos corrientes (nominales) procediendo luego a incorporarle el efecto inflación, obteniendo de esta forma precios constantes (reales).

**Variaciones Anuales y Acumuladas del IPC
2005-2009**



CUADRO 11.- Variaciones Anuales y Acumuladas del IPC.-

FUENTE: INAC- Principales Indicadores y Determinantes de Consumo en Uruguay.

En el acumulado 2005-2009, el IPC presentó un incremento del 33,5%, mientras que en el año 2009 con respecto al año anterior fue del 5,9% siendo el menor de los incrementos anuales del período analizado.

Carne Bovina: Tal como se observa en el Cuadro 12.- si bien el IPN b (índice de precios nominales de la carne bovina) presentó un crecimiento acumulado en periodo 2005-2009 del 31,6% el IPRb (índice de precios reales de la carne bovina), mostró una disminución del 1,4% como consecuencia de un incremento superior del IPC en el período analizado. El único período donde se observó un incremento superior del IPNb (índice de precios nominales de la carne bovina) respecto al IPC fue en el período 2006-2007, lo que tuvo como consecuencia un incremento del 11,1% del IPRb.

Variaciones Anuales y Acumuladas Corrientes y Constantes del Precio Carne Bovina - Período 2005-2009



CUADRO 12.- Variaciones anuales y acumuladas, corrientes y constantes del precio carne bovina – Período 2005-2009

FUENTE: INAC- Principales Indicadores y Determinantes de Consumo en Uruguay.

Carne Porcina: El IPNp (índice de precios nominales de la carne porcina) presentó un incremento en el período 2005-2009 del 29,8%, mientras que el IPRp (índice de precios reales) mostró una disminución del 2,8% como consecuencia de un incremento superior del IPC en el período analizado, al igual que lo observado con el comportamiento del IPRb.

Variaciones Anuales y Acumuladas - Corrientes y Constantes del Precio de Carne Porcina -Período 2005-2009.-



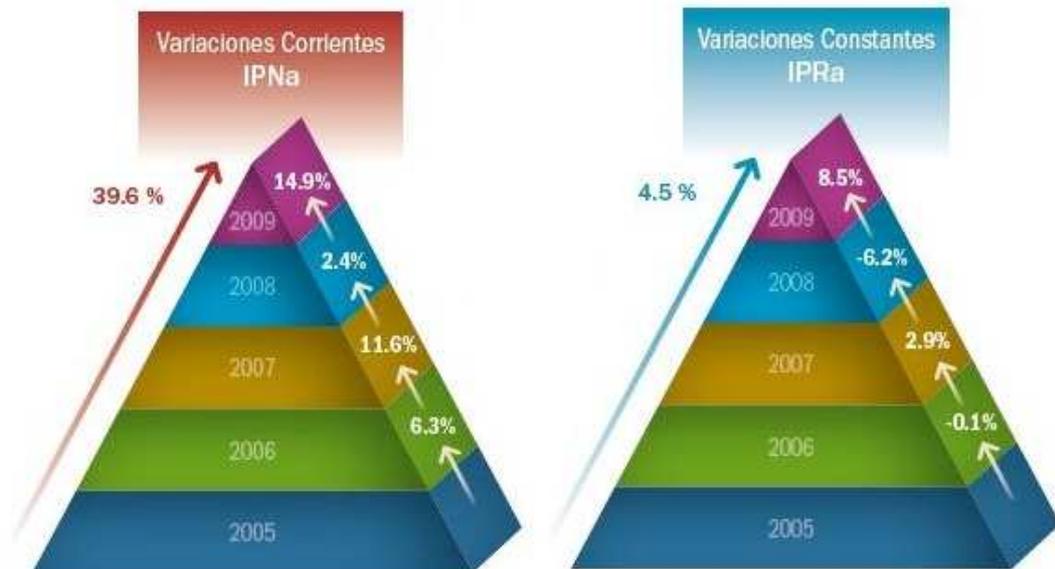
CUADRO 13.- Variaciones anuales y acumuladas, corrientes y constantes del precio de carne porcina – Período 2005-2009

FUENTE: INAC- Principales Indicadores y Determinantes de Consumo en Uruguay.

Carne Aviar: El IPNa (índice de precios nominales de la carne aviar) presentó un incremento acumulado en el período 2005-2009 del 39,6%. Asimismo el IPRa (índice de precios reales de la carne aviar) tuvo un incremento del 4,5% como consecuencia de un incremento inferior del IPC en el período analizado.

El IPRa en este período, mostró variaciones anuales tanto al alza como a la baja, observándose la variación más significativa al alza en el año 2009 con respecto al año anterior.-

Variaciones Anuales y Acumuladas- Corrientes y Constantes del Precio de Carne Aviar- Periodo 2005-2009.-



CUADRO 14.- Variaciones anuales y acumuladas –corrientes y constantes del precio de carne aviar – periodo 2005-2009.-

FUENTE: INAC- Principales Indicadores y Determinantes de Consumo en Uruguay.

Variaciones de variables de ingreso IMS (índice medios de salarios), ISR (índice salarios reales)

Variaciones Anuales y Acumuladas / IMS-ISR - Periodo 2005-2009.-



CUADRO 15.-Variaciones anuales y acumuladas IMS-ISR

FUENTE: INAC- Principales Indicadores y Determinantes de Consumo en Uruguay.

El IMS presentó un incremento acumulado en período 2005-2009 del 58,8%. El ISR mostró un incremento del 18,9% como consecuencia de un incremento inferior del IPC en el período analizado con respecto al IMS. (Ver Cuadro 15)

Variaciones Anuales, Precios Corrientes (Nominales), Período 2005-2009.-

	IPC	IMS	Carne bovina IPNb	Carne aviar IPNa	Carne porcina IPNp
Variación 2005/2006	6.4%	10.3%	6.4%	6.3%	2.4%
Variación 2006/2007	8.5%	12.9%	20.6%	11.6%	14.9%
Variación 2007/2008	9.2%	13.9%	- 0.7%	2.4%	11.8%
Variación 2008/2009	5.9%	11.9%	3.4%	14.9%	- 1.3%
Variación acumulada 2005/2009	33.5%	58.8%	31.6%	39.6%	29.8%

CUADRO 16.- Variaciones anuales, precios corrientes (Nominales), período 2005-2009.-
FUENTE: INAC- Principales Indicadores y Determinantes de Consumo en Uruguay.

En el acumulado 2005-2009, el conjunto de bienes que compone la canasta de consumo de la economía medido por el IPC aumentó el 33,5%, observándose que en este mismo período, el precio de la carne aviar fue el único que aumentó más que ese indicador.-

Por su parte, el IMS presentó un incremento significativo en el período analizado evolucionando por encima de los índices corrientes sometidos a estudio.-

Variaciones Anuales, Precios Constantes (Reales), Período 2005-2009.-

	ISR	Carne bovina IPRb	Carne aviar IPRa	Carne porcina IPRp
Variación 2005/2006	3.7%	0%	- 0.1%	- 3.8%
Variación 2006/2007	4.1%	11.1%	2.9%	5.9%
Variación 2007/2008	4.3%	- 9.1%	- 6.2%	2.3%
Variación 2008/2009	5.6%	- 2.4%	8.5%	- 6.8%
Variación acumulada 2005/2009	18.9%	- 1.4%	4.5%	- 2.8%

CUADRO 17.-Variaciones anuales, precios constantes (Reales), período 2005-2009.-

FUENTE: INAC- Principales Indicadores y Determinantes de Consumo en Uruguay.

Cuando se analiza la evolución de precios en términos constantes, en el acumulado del período 2005-2009, la única de las carnes cuyo precio aumenta es la aviar. Tendencia contraria se observa en los precios de las carnes bovinas y porcinas donde los resultados revelan disminuciones en términos constantes. Recordemos que en el cuadro anterior, las cifras indicaban incrementos en términos corrientes superiores al 30%, modificándose significativamente cuando se incorpora el factor inflacionario.-

6.2.4.- Poder de negociación de los compradores:

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian por una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí.-

La figura de los compradores para el caso del sector avícola está formada por:

- Carnicerías: este grupo se encuentra muy atomizado, cada una de ellas adquieren en promedio pequeños volúmenes diarios de pollo, luego ese pollo lo

venden entero o lo transforman para la venta en cortes y productos que elaboran en sus propias instalaciones (milanesas, pollos arrollados, pampilonas, etc.)

- Supermercados: este grupo se caracteriza por adquirir volúmenes importantes de pollo, cortes y elaborados, generalmente no realizan grandes transformaciones del producto. Estos grupos de compra ejercen una fuerte presión al momento de la negociación.

- Restaurantes, rotiserías y servicios de catering: este grupo es el más heterogéneo, siendo muy variables los volúmenes, tipos de productos y calidades demandadas.

- Instituciones del Estado (hospitales, cantinas militares, comedores, cárceles, etc).

- Otros: compuesto por pequeños almacenes, autoservicios, feriantes, locales con venta de productos de granja, etc.; de menor importancia en volúmenes individuales y totales.

En el caso del sector avícola, no cabe duda que el poder de los compradores es fuerte, dado que estos obligan a una constante disputa de los competidores por ofertar un precio inferior que los de sus colegas.

Esta disputa se genera en parte por la falta de diferenciación de los productos que se comercializan en mayor volumen (pollo faenado y cortes), además no existen alicientes desde la calidad o servicios ofrecidos, siendo entonces el precio, el factor determinante para la decisión de comprar ó no a un determinado oferente.-

Otro factor concluyente de la fuerza de los compradores, viene dado por que el pollo no es decisivo para la calidad de los productos ó servicios que ofrecen los compradores. El pollo, en la mayoría de los casos, no presenta un peso importante para los compradores. Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los productos que genera el cliente, éste generalmente muestra menos sensibilidad al precio.-

Los participantes del sector han encarado diferentes estrategias sobre a cual/es grupo/s de compradores venderle.

Ejemplos de ello son:

- CALPRYCA y Tenent, vende casi la totalidad de su producción en su cadena de locales de venta al público, según afirmaciones de Fernando Fernández Gerente de CALPRYCA. De esta forma evita caer en la fuerte competencia que genera venderles a comerciantes para su posterior re-venta.-

- Avícola del Oeste, de acuerdo a datos proporcionados por Ernesto Frontini (Gerente General de Avícola del Oeste), su canal de venta es amplio abarca entrega directa a carnicerías, autoservicios, almacenes, instituciones públicas y a las grandes superficies (supermercados), ubicadas principalmente en Montevideo a pesar de que en los últimos tiempos las condiciones de precio de nuestro país con respecto a la de nuestros vecinos ha sido favorable y ha permitido la llegada de pollo uruguayo a todo el país inclusive los departamentos fronterizos.

-Granja Tres Arroyos, se maneja con una fuerte cartera de distribuidores (exclusivos y no exclusivos), además abastece directamente a almacenes, carnicerías, autoservicios tanto de Montevideo como del interior del país.-

6.2.5.- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

En el sector aviar ocurre que los granos (maíz y soja), por ser los principales componentes del costo del pollo, al variar sus precios erosionan inmediatamente la rentabilidad del sector.

Los proveedores de granos son fuertes frente al poder que pueden ejercer los productores de pollo al cumplirse las siguientes condiciones:

- Los granos son insumos más que importantes para el sector, al punto que según el Cr. Carlos Méndez (Gerente de Avícola Melilla) el pollo es básicamente maíz y soja transformados. Una buena calidad en los granos contribuye notoriamente al éxito del proceso de engorde de las aves, de lo contrario si se tienen granos de mala calidad, difícilmente se logren buenos rendimientos en el engorde.
- No existen productos sustitutos para los granos en la alimentación del pollo, entonces los proveedores tiene asegurada la demanda.

- Existe falta de capacidad de almacenamiento para los granos, esto lleva a que pierdan oportunidad de adquirir a mejores precios en la zafra de granos, teniendo que soportar en sus costos los vaivenes del precio.
- La industria avícola no es el único cliente para el grupo de proveedores de granos, estos venden a varias industrias (por ejemplo para el engorde de bovinos y suinos).

Los fasoneros, proveedores de servicio de engorde, están integrados a la cadena productiva, a pesar de ello no dejan de ser proveedores de servicios para las empresas avícolas. El poder de negociación de estos ha ido evolucionando, a lo largo de la historia estos han sido “rehenes y víctimas” de los avatares del sector. Hoy día, producto de la formalización de la actividad y de actuaciones gremiales realizadas por la Asociación de Fasoneros ante empresarios y autoridades del MGAP, los fasoneros tienen mayor poder de negociación ante las empresas. La fijación por ley (Ver punto 4.1.- Organismos Vinculados al Sector Avícola), de una tabla única para el pago del fasón, son el resultado más importante obtenido por este grupo.-

6.3.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS:

Según Porter, la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. La mejor estrategia para una

empresa será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles, utilizadas de forma individual o combinada, para lograr una posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.

Tres estrategias genéricas:

1. Liderazgo global en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o concentración.

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito, de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto, este último caso se registra para el sector avícola.

Liderazgo global en costos

Esta estrategia, muy común por la difusión del concepto de curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales a este objetivo básico.

A través de nuestro análisis del sector avícola hemos determinado que la estrategia genérica que se verifica más claramente y de mayor importancia para los participantes del sector es precisamente el liderazgo en costos globales. Esto consiste en:

- Una fuerte construcción e inversión en instalaciones de escala eficiente cosa que ocurre en prácticamente todos los eslabones de la cadena productiva, siendo de mayor importancia en molinos y frigoríficos.
- Búsqueda continua de reducción de costos a partir de experiencias, la experiencia aplicada a la crianza de pollos y al logro de mejores niveles de rendimientos y eficiencias productivas llevan a la búsqueda de mejoras genéticas en los pollitos bebés, mejora en la calidad de los insumos y en las raciones, mejora y supervisión en las prácticas de crianza y manejo de las aves en las granjas.
- Control riguroso de los gastos variables y fijos, para ello se utilizan informes detallados y frecuentes comparando rendimientos reales, esperados, históricos del sector e históricos de la empresa. Estos informes son realizados de manera continua para poder determinar y corregir rápidamente las desviaciones que surjan.
- Minimizar los gastos en fuerza de ventas y publicidad. Tal como observamos en el punto 6.2.2.- Intensidad entre la rivalidad de los competidores actuales, al hacer referencia a la escasa diferenciación del sector y según palabras del Cr. Carlos Méndez, notamos que en el sector no existen medidas tendientes a buscar una diferenciación del producto. No se registran campañas publicitarias fuertes y continuas a nivel individual ni sectorial, producto de la falta de interés de

los participantes del mercado, los cuales están abocados únicamente a reducir costos, dejando de lado la búsqueda de diferenciación.

Todos estos objetivos no se cumplirán si los directivos no presentan una atención esmerada al control de costos, en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia. Para el sector avícola, el liderazgo general en costos está relacionado a poseer una participación relativamente considerable en el mercado, visto que se encuentra asociado al logro de economías de escala.-

Estrategia de diferenciación

La diferenciación prácticamente no se ha implementado en el sector avícola dado que el pollo es tratado como una mercancía, es decir, como un producto genérico y básico sin distinción entre sus variedades.

Esta estrategia consiste en diferenciar el producto creando así algo que en la industria se percibe como único. Las formas en que se logran son muy diversas: el diseño o imagen de la marca, la tecnología, las características, las redes de distribución u otras dimensiones. Creemos que el sector avícola tiene en esta estrategia una oportunidad en la cual se puede transitar, pueden mejorar los niveles de rentabilidad aquellas empresas que inviertan en diferenciar el producto, confiriéndole así al pollo faenado, cortes y elaborados cualidades o atributos que lo diferencien de los que ofrecen el resto de los competidores. Como vimos cuando analizamos las cinco fuerzas de Porter, la identificación de marca es

insignificante para el pollo y la lealtad de los consumidores es casi nula, siendo el precio el factor determinante para la toma de decisiones de adquirir o no un determinado producto. Con lo cual si algún participante incursionara e invirtiera en publicidad, imagen y atributos del producto quizás pueda obtener mejores niveles de rentabilidad derivado de una diferenciación frente a las ofertas de sus competidores.

Estrategia de enfoque o concentración

Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular. Consideramos que esta estrategia es de difícil aplicación para los oferentes de carne de pollo, quedando reducida su aplicación a pequeños segmentos que consumen volúmenes menores.

Estancamiento en la mitad

Las tres estrategias genéricas son métodos alternos que nos permiten enfrentar las fuerzas competitivas. La situación en el sector avícola se da para los pequeños participantes del mercado (grupo atomizado de empresas que producen cantidades menores), estas empresas no desarrollan su estrategia al menos en una de las tres dimensiones, es decir que se quedan atoradas a la mitad, se encuentran en una posición extremadamente deficiente frente a los participantes fuertes del

mercado, que desarrollan estrategia de liderazgo en costos. No tienen una participación fuerte en el mercado, no realizan inversiones en capital, prefieren los costos bajos. Además, no están bien diferenciados en la industria para poder prescindir de una posición de costos bajos, o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera más limitada. Estas empresas están condenadas a bajos niveles de rentabilidad, pierden compradores por no poseer precios bajos, carecen de diferenciación con lo cual también pueden perder negocios de altos márgenes de ganancia.-

6.3.1.-Propuestas estratégicas más recientes

Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.-

Las tres estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos de estrategias que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas solo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo.-

Estrategias genéricas a nivel de unidad de negocios

Posteriores trabajos han dado distintas subcategorías de las estrategias definidas por Porter dentro de la diferenciación. Treacy y Wiersema propusieron tres tipos

genéricos de estrategias: excelencia operacional (liderazgo total en costos de Porter), y dos estrategias diferenciadas: liderazgo en productos y soluciones para el cliente. Hax y Wilde han enunciado una cuarta estrategia genérica, el sistema de bloqueo y finalmente, la innovación en el valor introducida por Chan Kim y Mauborgne.

Las distintas estrategias -liderazgo en costos, liderazgo en los productos, soluciones para el cliente, sistema de bloqueo, innovación en el valor-, son formas alternativas de estructurar la posición de una empresa en la cadena de valor, de modo que pueda obtener un atractivo margen entre los precios recibidos de sus clientes y el costo de los productos y servicios adquiridos de sus proveedores.

Estrategia de liderazgo en costo

La oferta normalmente incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra, y una no muy extensa selección de productos. Las empresas que adoptan una estrategia de bajo costo, tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y corregir defectos. Las empresas de bajo costo reducen el tiempo entre vender y entregar el producto o servicio.-

Como mencionamos anteriormente, dentro de las estrategias genéricas de Porter, la estrategia de liderazgo en costos es la que predomina en el sector avícola. Las empresas compiten ofreciendo un producto de calidad homogénea al menor precio posible.-

Estrategia de liderazgo en productos

La propuesta de valor de las empresas con liderazgo en los productos, destaca las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las que están dispuestos a pagar más, y en consecuencia es asimilable a la estrategia de diferenciación definida por Porter. Estas empresas quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadoras o mejoradas características y funcionalidades.

Estrategia de soluciones completas para los clientes

Esta propuesta se centra en la construcción de relaciones duraderas con los clientes, quienes sienten que la empresa entiende sus problemas de negocio o personales y confía en que desarrollará soluciones hechas a su medida. Estas empresas ofrecen soluciones integrales a sus clientes incluyendo venta de múltiples productos y servicios todos unidos. Un ejemplo de aplicación de esta estrategia es el caso de las empresas CALPRICA y Tenent, que en sus cadenas de locales ofrecen variedad de productos, que van desde la venta de pollo fresco, elaborados crudos, cocidos, huevos y otros productos relacionados tales como papas fritas, croquetas, refrescos para consumo inmediato.-

Estrategia de bloqueo

Las empresas generan valor sustentable de larga duración creando altos costos a los clientes si decidieran cambiar de proveedor. El sistema de bloqueo, requiere

que la competencia no pueda imitar el producto principal por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones.

En el sector no es viable la aplicación de dicha estrategia dado que el producto principal es el mismo para todas las empresas y no existe secreto en lo que se refiere a su producción.-

Estrategia de innovación en el valor (océano azul)

Más que competir con los rivales consiste en hacer que sean irrelevantes. Señalan que las empresas competidoras, al enfrascarse en una lucha por superarse unas a otras, batallan en el denominado “océano rojo”, es decir, una estéril competencia sangrienta. Por el contrario, buscar un “océano azul” implica plantearse una meta, denominada “innovación en valor”, que persigue al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo. Esta novedosa forma de encarar la estrategia consiste en desarrollar propuestas de valor nuevas y atractivas, capaces de transformar los espacios de mercado existentes y de crear otros nuevos.-

La teoría tradicional dice que cuando una industria deja de ser competitiva, se derrama sangre y debemos abandonarla. Pero Chan Kim señala que es posible pasar del océano rojo al océano azul.-

La innovación radica en que se apunta a un sector más amplio, a partir de un enfoque de diferenciación y lo hace a un costo menor.-

Para diseñar una propuesta de valor en función del comprador (cliente), Kim y Mauborgne desarrollaron la herramienta denominada “de las cuatro acciones”:

eliminar, reducir, aumentar y crear. Como se trata de romper con el esquema “diferenciación y bajo costo”, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuales son los factores que la industria da por sentados, deben eliminarse?
- ¿Qué factores deberían reducirse respecto del estándar del sector industrial?
- ¿Qué factores deberían aumentarse respecto del estándar del sector?
- ¿Qué factores no ofrecidos por la industria deberían crearse?

Las respuestas a las dos primeras, aportan ideas sobre cómo lograr que la estructura de costos sea menor que las de los competidores, en tanto las dos restantes ofrecen pistas sobre cómo aumentar el valor para el comprador (cliente) y crear nueva demanda, permitiendo así la innovación en el valor y rompiendo con la dicotomía “bajo costo – diferenciación”.

“La creación de un océano azul no es un logro estático sino un proceso dinámico”. Siempre va a haber productos de océano azul y de océanos rojos, pero hay que mantener un equilibrio. El océano rojo es para hoy, para la generación de flujos de caja. El océano azul es para mañana, ya que creará crecimiento para el futuro.

El secreto radica en pensar en el “no cliente” y por qué no consumen el producto. Ello dará muchas lecciones que pueden ser dirigidas a los clientes para sorprenderlos.

Dadas las condiciones de competencia feroz del sector avícola, podemos decir que el mismo se encuentra en un océano rojo. De la entrevista realizada a Elba Santos Gerente de Producción de Granja Tres Arroyos, pudimos notar que dicha empresa busca insertarse en un océano azul, dado que su objetivo es alcanzar un producto de excelente calidad, al menor costo; con una meta clara, tratando de innovar y transformar los mercados existentes y buscando otros nuevos.

6.4.- LA CADENA DE VALOR

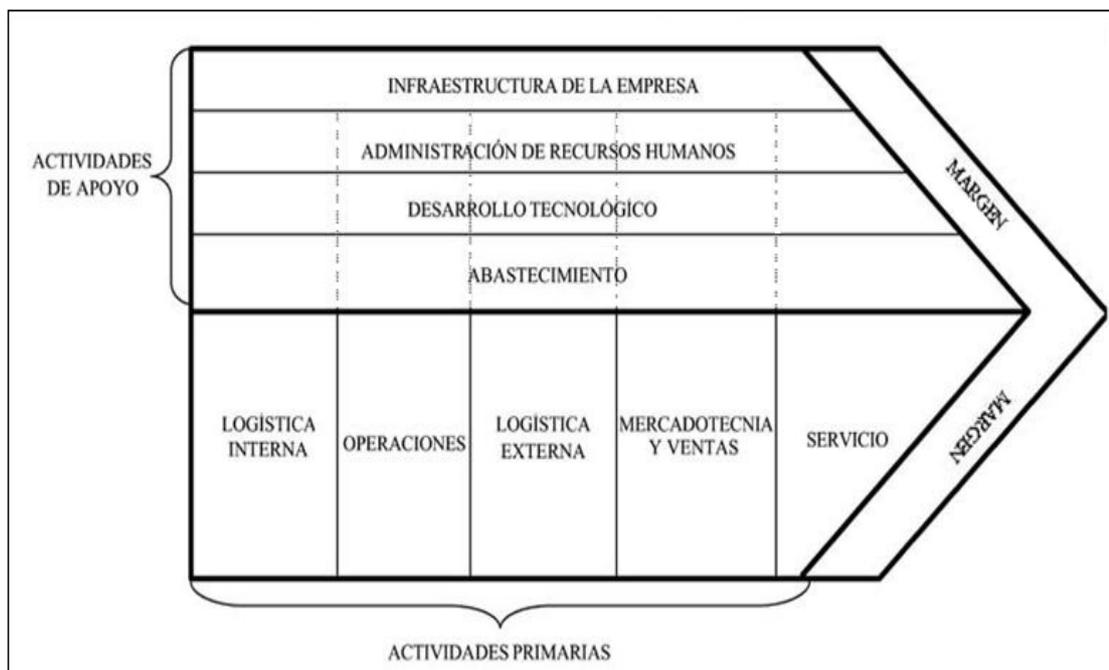
6.4.1.- Introducción teórica

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores. Las cadenas de valor de las empresas de un sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación.

La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña. También se muestra cómo las actividades en la cadena de valor de una empresa están eslabonadas unas a otras y a las actividades de sus proveedores, canales y compradores, y cómo estas uniones afectan la ventaja competitiva.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El valor, en lugar del costo, debe ser utilizado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.



CUADRO 18.- La Cadena de Valor Genérica.-
FUENTE: Michael Porter; Ventaja Competitiva.-

Cadena de valor aplicada al Sector Avícola en el Uruguay

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Planeación y presupuestación a corto, mediano y largo plazo de toda la cadena productiva. Actividades de contabilidad y finanzas. Cumplimiento de habilitaciones sanitarias (bromatológicas y veterinarias).

ADMINISTRACIÓN DE RR.HH.

Escado nivel de adiestramiento en personal de planta frigorífica. Nivel aceptable en adiestramiento de fasneros. Selección de personal de comercialización, en el mercado laboral no existe suficiente personal experiente para esta actividad.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

El sector avícola en el Uruguay es tomador de tecnología, no se realiza investigación y desarrollo. Tecnología poco desarrollada a nivel de granja de engorde.

ABASTECIMIENTO

Prácticas de compras de activos fijos (construcción y ampliación de molinos, sitios, equipos para el engorde, cámaras frigoríficas y maquinarias). Prácticas de compras de insumos (huevos fértiles, granos, productos veterinarios, cáscara de arroz, leña, gas). Prácticas de compras de materiales (packing).

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de huevos fértiles importados (planteles de madres) -Entrega de los pollos bebés a las granjas reproductoras -Entrega de los huevos fértiles, desde la granja a las reproductoras a las plantas de incubación -Distribución de los pollos bebés a las granjas de engorde (fasoneros) -Distribución de insumos en las granjas (gas, o leña, cáscara de arroz y productos veterinarios) -Recepción yalmecanamiento de granos y raciones en el molino. -Distribución de ración en las granjas de fasn. -Carga y transporte de los pollos desde las granjas de fasn al frigorífico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incubación de plantales importados en redes -Crianza de plantales de madres. -Incubación de huevos fértiles para el engorde. -Limpieza, desinfección y retiro de camas de la granja -Suministro de medicamentos (vacunas) -Engorde de pollos en granjas. -Faena -Trozado y empaqueo de pollos faenado y cortos -Mantenimiento y reparación de incubadoras. -Mantenimiento y reparación de molino. -Mantenimiento y reparación del frigorífico. -Aprovisionamiento de fno -Fabricación de raciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Almacenamiento de pollo y elaborados. -Distribución de los productos vendidos a los compradores -Procesamiento de pedidos de clientes locales -Negociaciones con clientes del exterior -Distribución directa intermediaros en el interior -Preparación de lotes de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> -Son muy escasas las actividades de publicidad y promoción. Actualmente se han registrado algunas campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> No se registran prestaciones de servicio, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

MARGEN

6.4.2.- Análisis de Actividades.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Estas actividades se dividen en cinco categorías mostradas en el Cuadro 18.-

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el desarrollo a la cadena completa.

6.4.2.1.- Actividades Primarias.

Logística Interna: Involucra las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos, como manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.-

Consultado sobre este tema, el Cr. Carlos Méndez de Avícola Melilla, destacó la importancia de las actividades que quedan comprendidas en esta categoría. La búsqueda de eficiencia en estas actividades es fundamental para el correcto desarrollo de todo el ciclo productivo. Empezando con los cuidados (temperatura, demoras del traslado y despacho en aduanas) que se deben tener al importar huevos fértiles (planteles de madres). Siguiendo con las tareas de distribución, a las granjas de engorde, de los pollitos bebés, debe realizarse de forma casi inmediata al nacimiento y con estrictos cuidados (camiones calefaccionados y

equipados especialmente para esa tarea). Por otro lado se encuentran los repartos de insumos a las granjas, la cáscara de arroz (para las camas) debe entregarse en las granjas cuando en estas se estén efectuando las tareas de limpieza, generalmente se terceriza.

La distribución de las raciones en las granjas, también requiere de cuidados, se debe tener en cuenta el volumen y tipo de ración demandado, dependiendo de las edades de las aves alojadas en cada granja. Esta actividad está ligada directamente a la producción que se debe realizar en el molino de raciones.

El traslado de los pollos, para la faena, desde las granjas de engorde hasta el frigorífico es la última tarea de logística interna que pudimos identificar. Este traslado debe efectuarse en camiones y jaulas especiales para esta tarea, además se debe coordinar cuidadosamente para cada camión que ingresa al frigorífico la carga y descarga de las jaulas, de forma que a lo largo del turno de faena no quede tiempo ocioso y que no se superpongan los lotes.-

Operaciones: Comprende actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas u operaciones de instalación.

Las operaciones son muy variadas y abarcan actividades de tipo agropecuario e industrial.

Las actividades de índole agropecuario son las vinculadas a la crianza y manejo de las aves (planteles de madres, pollos de engorde), y limpieza de granjas.

Las actividades de tipo industrial son las que se desarrollan en las plantas de incubación, en los molinos de ración y en los frigoríficos. (Ver lista de actividades en Cuadro 19)

Logística Externa: Implica actividades tales como la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Las tareas de logística externa son realizadas utilizando diferentes políticas y criterios según la empresa, el lugar de destino de la mercadería (dependiendo si se trata de Montevideo o Interior), y de la situación puntual del mercado y sus participantes. Estas tareas se resumen en el Cuadro 19.-

Mercadotecnia y Ventas: Esta categoría involucra actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan conocer y comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Las tareas de mercadotecnia y ventas desarrolladas por las empresas avícolas, en general, son muy escasas y varían dependiendo de la empresa. Es importante destacar el bajo peso e importancia que se le da a estas actividades frente al resto de las desempeñadas en las empresas avícolas. Según nuestro relevamiento no

obtuvimos indicios de que los participantes del sector posean departamentos abocados de forma específica a la promoción y publicidad de sus productos.-

Servicio: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Dadas las características de los productos de pollo (mercancías) no resultan necesarios los servicios de instalación, repuestos, reparación y ajustes.-

6.4.2.2.- Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

La planificación en el sector avícola se hace teniendo en cuenta como se conforman los plazos de los ciclos productivos. A continuación detallamos el proceso productivo y los tiempos que insume, según datos proporcionados por Elba Santos de Granja Tres Arroyos:

- 21 días de incubación hasta que nacen los planteles de madres.
- 26 semanas deben transcurrir desde que nace el plantel (compuesto de hembras y machos) hasta que llega a la etapa de madurez y se encuentra preparado para la postura.

- durante las 40 semanas siguientes el plantel es destinado a la postura. En este periodo cada gallina madre pondrá huevos fértiles (que serán incubados) y de ahí se obtienen en promedio 130 pollitos bebés por cada gallina alojada.
- cada lote de huevos son incubados durante 21 días
- la posterior etapa es el engorde que dura entre 45 y 50 días.

Administración de recursos humanos: La administración de recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

Acompasado a la situación que presenta hoy día el mercado laboral, el sector avícola no está ajeno a la falta de personal suficientemente capacitado, principalmente en las tareas de frigorífico. Otro fenómeno que registra la actividad de faena es la alta rotación del personal, lo cual atenta contra el adiestramiento del mismo.

También surge de nuestro relevamiento la carencia de personal experimentado en el área de ventas, que pueda destacar las características de la carne de pollo y sus derivados. Los fasoneros integrados, si bien son productores independientes, son un factor decisivo para las empresas, debido a la importancia de la etapa de engorde que estos realizan, en el resultado de las empresas. Con lo cual estas demandan fasoneros más preparados, realizando programas de entrenamiento y capacitación.

Desarrollo tecnológico: Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio.

Nuestro país es un gran tomador de tecnologías, desarrolladas en otros países, sobre todo de Argentina y Brasil. Según Elba Santos, a pesar de ello, estamos muy por detrás de nuestros vecinos en lo que refiere al engorde y a la industrialización del pollo faenado y sus elaborados.

Abastecimiento: Se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos: maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

Las actividades de compra que tienen mayor peso sobre los costos están vinculadas a las compras de materias primas, destacando la importancia de los granos (maíz y soja). Relacionado a los activos fijos, es muy importante la inversión en molinos, maquinaria para frigoríficos, plantas de incubación. En estos sectores se requiere una inversión continua para alcanzar modernización de procedimientos, mayor eficiencia productiva y economías de escala, que conlleven a una reducción de los costos.-

CAPITULO 7

ESTRATEGIA FUNCIONAL

7.1.- FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

La **Mezcla comercial** (llamada también Marketing Mix, Mezcla de Mercadotecnia, Mix Comercial) está compuesta por las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia (marketing) para cumplir con los objetivos de la empresa. Son las estrategias de marketing o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el Plan Operativo de las compañías. (Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 2011)

Según Philip Kotler, marketing es: “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. También se le ha definido como la sub ciencia ó área de estudio de la Administración, encargada de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

McCarthy en 1960 elaboró el modelo de los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Place (Distribución) y Promoción.

7.2.-PRODUCTO:

Al hablar del producto en el negocio avícola nos estamos refiriendo a carne de pollo, esta puede presentarse a la venta como pollo entero, cortes de pollo y elaborados crudos o cocidos.

7.2.1.-Criterios de clasificación de los productos de consumo.

Según su tangibilidad y duración:

- Bienes perecederos o de consumo no duraderos: son los bienes tangibles que se consumen en forma rápida, en un solo uso ó a lo sumo en unos pocos; por ejemplo, desodorantes, refrescos, etc.
- Bienes de consumo duraderos: son bienes tangibles que se pueden utilizar varias veces; por ejemplo, electrodomésticos, zapatos, autos, etc.
- Servicios: son las actividades, usos y beneficios que se venden, por ejemplo, reparaciones de artefactos, corte de pelo, etc.

Podemos decir que para los productos del pollo, se trata de bienes de consumo no duraderos, al ser un bien que se consume de forma rápida y que no puede ser utilizado varias veces.

Según los hábitos de compra

- Bienes de conveniencia: son aquellos que se adquieren con frecuencia, en forma inmediata y sin mayor esfuerzo; por ejemplo, cigarrillos y caramelos.

Los bienes de conveniencia se clasifican en:

- Bienes rutinarios: son los que se compran habitualmente, pueden implicar un esfuerzo en la compra al no estar disponible en cualquier punto de venta.
- Bienes de compra impulsiva: se compran sin ninguna planificación o búsqueda. Se encuentran disponibles en muchos puntos de ventas de fácil acceso, se colocan cerca de las cajas de cobro en las tiendas, kioscos, etc. Se aclara que en la compra de cualquier producto siempre hay alguna cuota de impulso por parte del comprador, lo que no implica que la compra sea impulsiva.
- Bienes de emergencia: se adquieren cuando surge una necesidad urgente; por ejemplo, paraguas cuando llueve.
- Bienes de comparación o de compra: son los bienes que se adquieren después de un proceso de selección entre otros, en cuanto a calidad, precio, estilo y conveniencia. Por ejemplo, la ropa, los muebles, los electrodomésticos de gran tamaño. Dentro de estos encontramos:
 - Bienes homogéneos: el comprador los considera similares en cuanto a calidad, pero lo suficientemente distintos en precio como para justificar las comparaciones de compra.
 - Bienes heterogéneos: las características del producto son más importantes que el precio.

- Bienes de especialidad: son aquellos productos que cuentan con características o identificación de marca exclusivas, por las que hay un número suficiente de compradores que están dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra.
- Bienes no buscados: los consumidores no conocen la existencia del producto, o si la conocen no les interesa adquirirlo; por ejemplo, un seguro de vida y lotes en cementerios.

Para los productos de pollo creemos se trata de un bien de conveniencia rutinario, que es adquirido habitualmente, pudiendo implicar un cierto esfuerzo su adquisición, que viene dado por ir hasta el punto de venta: carnicería, pollería, supermercado, etc.-

Niveles de productos: clasificación según la proporción de bien y servicio de un producto

- Bien tangible puro: es la oferta de un bien tangible, sin ningún tipo de servicio asociado; por ejemplo: sal, arroz y porotos. Dentro de esta clasificación incluimos, sin dudas, a los productos de pollo.
- Bien tangible con servicios anexos: el bien se vende acompañado de uno o más servicios; por ejemplo: automóviles, máquinas.
- Híbrido: igual proporción de bienes y servicios; por ejemplo, restaurante.
- Servicio principal con bienes secundarios anexos, por ejemplo, hotel.

- Servicio puro: la oferta es básicamente un servicio, por ejemplo: corte de cabello, gimnasio.

7.2.2.-Dimensiones del producto:

Al estudiar una oferta se deben identificar cinco dimensiones o niveles del producto (Ver Cuadro 20.-). Para el consumidor cada nivel agrega valor al producto, y en conjunto, estas cinco dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006)

Beneficio básico: es aquel servicio o beneficio que realmente le interesa adquirir al consumidor. Aplicando esta definición a nuestro análisis, decimos que el beneficio básico que se persigue con los productos de pollo, es obtener un alimento que sea fuente importante de proteínas y bajo en grasas.

Producto básico: en este nivel se debe convertir ese beneficio básico en un producto básico. Llevando esta definición al pollo, decimos que esta carne implica un pollo faenado o en cortes, elaborado o no.-

Producto esperado: este tercer nivel radica en un conjunto de atributos y características que los consumidores buscan habitualmente al adquirir un producto. Son ejemplo de esto, que el envase posea fecha de vencimiento, que esté protegido de la humedad, que sea fácil de preparar. Para el caso del pollo faenado y los cortes, el consumidor busca que los mismos sean frescos, de buen

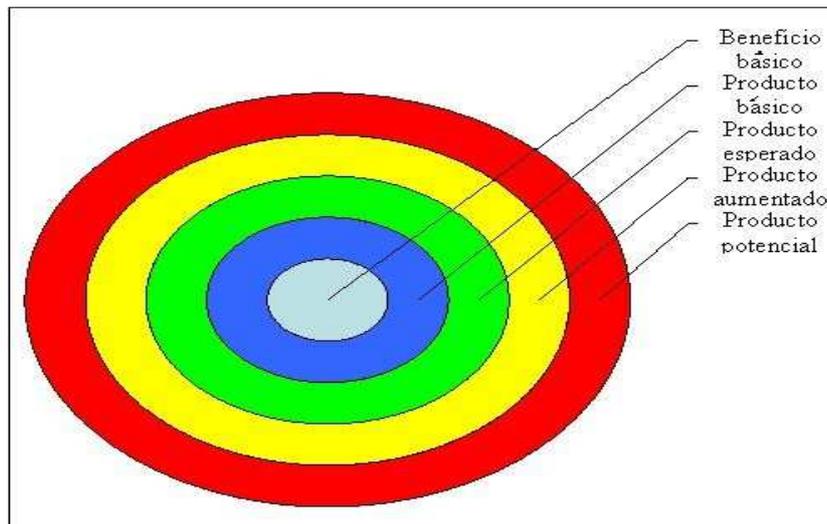
color y olor, de gran tamaño, con fecha de vencimiento y de elaboración o faena. Para los elaborados el consumidor busca un producto de pollo, pronto para llevar a la mesa ó en ciertos casos un producto que requiera un consumo mínimo de tiempo e insumos para su preparación.

Cabe destacar que el pollo faenado esperado por los consumidores del mercado uruguayo es diferente al pollo que se consume en otros países, entre ellos Brasil, donde el pollo faenado es congelado, de tamaño pequeño y de color pálido.-

Producto aumentado: son los agregados al producto, por encima de lo que brinda la competencia, sobrepasando las expectativas del consumidor; puede ser un mejor servicio o mejores características. En los países desarrollados, es en este nivel donde tiene lugar el posicionamiento de marca y la competencia. Sin embargo en los países en vías de desarrollo con mercados emergentes, la competencia suele tener lugar en la dimensión del producto esperado, esto último es lo que se aplica para el consumo de pollo en el mercado uruguayo. La diferenciación del producto es muy escasa al igual que el posicionamiento de marca.

Producto potencial: en el quinto y último nivel se incluyen todas las mejoras y transformaciones que el producto podría incorporar en el futuro. De acuerdo a las entrevistas mantenidas con empresarios, vemos que, en el sector avícola se puede observar la evolución que ha tenido el consumo de carne de pollo en otros

mercados donde se registran los mayores consumo per-cápita de esta carne, observándose en ellos una fuerte tendencia al crecimiento del volumen de ventas de los productos elaborados, pre-cocidos y cocidos, frente a una caída del pollo crudo, entero ó en cortes. Esta tendencia mundial representa una gran oportunidad para los empresarios locales, el desarrollo e inversión en maquinaria, que permita comenzar a aumentar y diversificar la cartera de productos, buscando generar mayor valor para los consumidores.-



CUADRO 20.- Cinco niveles del Producto.
FUENTE: Kotler y Keller, *Dirección de Marketing*.

7.2.3.-Diferenciación

Los productos físicos varían en cuanto a su potencial diferenciación. Según Kotler y Keller, “en un extremo se encuentran aquellos productos que apenas permiten variaciones: pollo, aspirinas y acero. Sin embargo, incluso estos productos permiten realizar determinadas variaciones. En el otro extremo están los productos

susceptibles de gran diferenciación, como los automóviles, los edificios comerciales y los muebles...”

Elementos con los cuales se puede diferenciar el producto:

- **Forma:** una gran cantidad de productos se pueden diferenciar en cuanto a su forma: tamaño, configuración o estructura. Para nuestro caso de estudio encontramos que el pollo puede adoptar diferentes formas de llegar al consumidor: pollo faenado, con o sin menudos, fresco o congelado, cortes de pollo (pechugas, muslos, alitas, cogotes, etc.)
- **Nivel de calidad:** la mayoría de los productos se establecen dentro de uno de los cuatro niveles de desempeño: bajo, medio, alto y superior. Las empresas no necesariamente deben diseñar productos de mayor calidad posible. Los fabricantes deben elegir el nivel de calidad apropiado para el mercado meta considerando la calidad que ofrecen los competidores. Asimismo, las empresas deben cuidar la calidad a lo largo del tiempo, puesto que las mejoras permanentes del producto se traducen en grandes utilidades e incrementan la participación de mercado.
- **Uniformidad:** se refiere al grado en que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones esperadas. En el caso del pollo, el producto es en general homogéneo, siendo el tamaño el único diferenciador.

- **Durabilidad:** es la medida de vida esperada de un producto en condiciones naturales o forzadas. No existe, para las empresas productoras de pollo, posibilidad de diferenciación por la durabilidad.-
- **Confiabilidad:** es la medida de las posibilidades de que un producto funcione correctamente y de que no se estropee o se descomponga en un periodo de tiempo específico. No existe diferenciación en este caso para la carne de pollo.-
- **Estilo:** describe la apariencia del producto y lo que transmite al consumidor. Consideramos que existe diferenciación, las empresas compiten por una mejor presentación de sus productos, teniendo en cuenta factores como buen color, tamaño, packing.-

7.2.4.-Sistema de productos y mezcla de productos:

Una mezcla de productos es el conjunto de todos los productos y artículos que un vendedor ofrece a sus clientes. Una mezcla de productos está formada por diversas líneas de productos. La mezcla de productos de una empresa tiene una determinada amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

La anchura de la mezcla de productos se refiere a la cantidad de líneas de productos diferentes que tiene la empresa. Para el caso del sector avícola, identificamos tres líneas de productos: pollos enteros, cortes de pollo y elaborados de pollo.

La longitud de la mezcla describe el número total de productos en cada una de las líneas de la empresa. Para el caso de los productos de pollo el número de productos de cada línea varía según la empresa, y cabe destacar que la lista de elaborados se encuentra en continuo crecimiento debido a los descubrimientos en tecnología alimenticia. (Ver Cuadro 21)

La profundidad de la mezcla de productos tiene relación con cuantas variantes de cada producto se ofrecen en la línea de productos. Por ejemplo: para los arrollados de pollo; se venden salados y agridulces, y dentro de cada uno de ellos existen diferentes variaciones en los rellenos; las milanesas pueden ser, comunes o rellenas de jamón y queso, con pan rallado saborizado o sin saborizar; los pollos pueden ser frescos o congelados, etc.-

La consistencia de la mezcla de productos se refiere al grado en que varias líneas de productos se relacionan en términos de uso, requisitos de producción, canales de distribución, entre otros. Las tres líneas de productos, que pudimos identificar para el sector avícola, creemos, son consistentes en la medida en que todas, son de bienes de consumo que se comercializan a través de los mismos canales de distribución. Por otro lado observamos que estas líneas son menos consistentes en la medida que los elaborados presentan requisitos de producción bien diferentes a los de pollo faenado y cortes.-

AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS			
	POLLO FAENADO	CORTES DE POLLO	ELABORADOS DE POLLO
LONGITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS	Pollo con menudos	Muslo	Arrollado Bocaditos
	Pollo sin menudos	Pechuga con ala y con cogote	(Nuggets) Milanesas
	Pollo sin menudos y sin cogote	Pechuga sin ala y sin cogote Alas Puntas de Alas Drumettes Muslo Corto Patita Menudencias	Pamplonas Fiambres

CUADRO 21.- Amplitud de la mezcla de productos y longitud de la línea para una empresa avícola genérica.-

FUENTE: Elaboración propia.-

Las cuatro dimensiones vistas anteriormente permiten a las empresas avícolas expandir su negocio o sus actividades de cuatro formas distintas:

1. Añadir nuevas líneas de productos, de modo que, se ensanche la mezcla de productos. De hecho continuamente surgen en el mundo nuevas líneas de productos en base a pollo.
2. Alargar o incrementar cada línea de productos. Al igual que en el caso de nuevas líneas, existe a nivel mundial continua innovación e investigación vinculada con la creación de nuevos productos elaborados en base a pollo.-
3. Añadir variaciones a los productos existentes para aumentar la profundidad de la mezcla. En el mercado uruguayo existe flexibilización en la

preparación de cortes y elaborados, adecuándose a los requerimientos del cliente, con lo cual se profundiza la mezcla comercial.-

4. Tener más consistencia entre las líneas de productos.

7.3.-DISTRIBUCIÓN (PLACE):

La distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto (bien o servicio) al consumidor, la distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca e imagen. La distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla. (Wikipedia- Enciclopedia Libre, 2010)

Con frecuencia existe una cadena de intermediarios, en la que cada uno pasa el producto al siguiente eslabón, hasta que finalmente alcanza al consumidor o usuario final. Este proceso se conoce como canal de distribución o cadena. Cada uno de los elementos del canal tiene sus propias necesidades, que el productor debe considerar junto con las del usuario final.

Es muy importante esta variable, desde el punto de vista de los cuantiosos recursos y tiempos que las grandes empresas invierten en armar redes y canales de distribución, además impacta en el precio de venta al consumidor.

La separación geográfica entre compradores y vendedores, y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) desde su lugar de producción hasta su lugar de consumo, esto se define como función de distribución. En este sentido podemos encontrar cinco funciones que son:

1- **Transporte y difusión**, supone el traslado del producto desde la fábrica al consumidor final, los canales de distribución son los que realizan la difusión de la producción a los puntos de venta. En el caso del negocio avícola encontramos diversas modalidades para la llegada del producto al consumidor final. Existen empresas que manejan venta directa al público (CALPRYCA y Tenent), como también aquellas que utilizan intermediarios para que su producto llegue al consumidor final (Granja Tres Arroyos, El Poyote, Avícola del Oeste, Tenent y Avícola Melilla).

2- **Fraccionamiento**, radica en armar los lotes de venta a partir de los lotes de producción. En el negocio avícola el fraccionamiento del pollo lo realizan los comercios que venden al consumidor final, estos generalmente reciben de las empresas avícolas y sus distribuidores los pollos y cortes en fundas (cajones) de 20 kilos.

3- **Almacenamiento**, el objetivo es disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes. El pollo es un producto perecedero con una vida útil acotada, como ya hemos mencionado

anteriormente, el proceso de almacenamiento del pollo por periodos prolongados, implica el congelado del mismo. Este proceso no es muy tentador para las empresas por diferentes motivos: la mayoría no posee equipos que permitan almacenar grandes cantidades de mercadería, el costo del arrendamiento de espacio en frío encarece el costo del pollo y las preferencias de los consumidores uruguayos indican una tendencia al consumo del pollo fresco y un cierto “rechazo” por el pollo congelado. Como consecuencia de lo expuesto, podemos observar que el pollo comercializado en Uruguay es una mercadería que tiene una alta rotación.

4- Servicios, pueden ser actividades vinculadas directamente a la venta (presentación, promoción de productos, asesoramiento y negociación de la venta) y actividades no vinculadas directamente a la venta (entrega, instalación, reparación y mantenimiento). Con respecto a las actividades vinculadas directamente a las ventas, creemos que no existen para las empresas avícolas una esmerada atención en promoción y asesoramiento, existiendo algunas iniciativas puntuales de menor incidencia.-

En lo que refiere a las actividades no vinculadas a la venta, podemos decir que en el sector avícola, a lo largo del tiempo las empresas han tenido servicio de entrega llegando a sus clientes y distribuidores.-

5- Financiación y/ó asunción de riesgos, cada empresa utiliza criterios diferentes al otorgar financiación, dependiendo del cliente, volumen a comprar, antecedentes, etc.-

7.3.1.-Canales de distribución:

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores, y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. (Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 2011) Integrados al canal de distribución podemos encontrar los siguientes intermediarios:

- ✓ **Mayoristas**, son intermediarios que compran en grandes cantidades y re-venden a otros intermediarios. En el sector avícola esta figura está presente principalmente en la forma de trabajo de Granja Tres Arroyos.
- ✓ **Minoristas**, son los que venden directamente a consumidores finales. En esta categoría se encuentran, dentro de las grandes empresas CALPRYCA y Tenent, y por otro lado todos los supermercados, almacenes, carnicerías y demás puntos de venta que son abastecidos por las demás empresas avícolas.

- ✓ **Agente comercial**, es un profesional que representa a una firma, sin dependencia laboral alguna, para vender mercadería y difundir marcas y productos, entre otros. De acuerdo a los relevamientos hechos en nuestro trabajo de campo, no obtuvimos datos sobre la existencia de esta figura en los canales de distribución de las diferentes empresas avícolas.

7.3.2.-Estructura del canal de distribución:

Estructura convencional, surge cuando los diferentes niveles de un canal buscan sus objetivos de forma individual. Para el sector avícola esta es la estructura más dominante, dado que tanto empresarios, mayoristas y minoristas realizan transacciones tratando de lograr cada uno de ellos las mejores condiciones posibles de precios, plazos y volumen. En este caso ningún miembro del canal tiene control sobre lo que ocurra con los demás miembros.

Estructura coordinada, se origina cuando un conjunto de participantes del canal realiza de forma ligada algunas o todas las funciones de distribución. La estructura coordinada puede ser por: fusión o adquisición, contractual y administrativa. Según nuestra investigación, observamos que no existe estructura coordinada de ningún tipo en la gran mayoría de los canales, también se percibe falta de lealtad por parte de los mayoristas y minoristas que migran fácilmente de proveedor en busca de un mejor precio de venta. Existen algunos casos puntuales

de estructura coordinada para un grupo de mayoristas que trabajan de forma exclusiva con Granja Tres Arroyos bajo una coordinación administrativa.

7.3.3.-Número de intermediarios, estrategias de distribución.

Distribución exclusiva: consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios a algunos especialmente seleccionados. CALPRYCA es un ejemplo de distribución exclusiva, ya que restringe su canal de distribución de Montevideo a su cadena de locales minoristas. No se aplica esta estrategia para el resto de las empresas del sector avícola, debido a que en este caso no se restringe de ninguna forma su canal, teniendo como único objetivo el aumento del volumen de ventas.

Distribución selectiva, consiste en la utilización de más de un intermediario, pero no de todos los que desean distribuir un producto en particular. No tenemos indicios de que se aplique esta estrategia en el sector a estudio.

Distribución intensiva, el objetivo perseguido en este caso es alcanzar el máximo volumen de ventas posible, para esto se busca estar presente en el mayor número de puntos de venta, alcanzando así un gran número de intermediarios. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006) Es esta, sin duda, la estrategia de distribución que mejor define a los empresarios avícolas, los cuales tienen por objetivo aumentar el volumen de ventas, volviéndose frecuente la guerra de precios.-

7.4.-PRECIO:

“El precio es una valoración efectuada sobre un producto y que traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades.” (Velasco, 1994)

Los consumidores aceptan los precios sin cuestionarlos. Procesan activamente la información referente al precio, e interpretan en función del conocimiento acumulado de experiencias pasadas, comunicaciones formales (publicidad, llamadas de venta y folletos), comunicaciones informales (amigos, compañeros de trabajo o familiares), puntos de venta o recursos on line. Las decisiones de compra se basan en cómo los consumidores perciben los precios y en el precio que ellos consideran real.

Una de las prioridades más importantes del marketing consiste en saber cómo el consumidor llega a sus percepciones en torno al precio. A continuación se hace referencia a tres elementos claves: los precios de referencia, las inferencias precio-calidad y las terminaciones de precio. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006)

Precios de referencia: Al examinar los productos, los consumidores utilizan precios de referencia, es decir que los consumidores lo comparan con un marco de referencia interno (información sobre precios almacenados en la memoria) o con

un marco de referencia externo (por ejemplo, “el precio habitual de venta minorista”)

Inferencias precio-calidad: muchos consumidores ven al precio como un indicador de calidad. Cuando existe información alternativa sobre la calidad real del producto, el precio es un indicador menos significativo de la calidad. En el caso del pollo, al tratarse de un bien de consumo de escasa diferenciación, creemos que el precio no infiere significativamente en la mayor o menor calidad del producto, percibida por el consumidor.

Terminación de precios: las estrategias de fijación de precios alternativos también influyen sobre las percepciones del consumidor. Son ejemplos de ello: terminación en 9 de los precios, da la sensación de descuento o ganga; los precios terminados en 0 ó en 5 se considera que los consumidores lo procesan y los recuperan en la memoria con más facilidad; también se ha demostrado que los carteles que dicen “oferta” disparan la demanda.

7.4.1.-Fijación del precio:

Las empresas tienen que tener en cuenta muchos factores al determinar sus políticas de precios. A continuación se detalla un procedimiento para tal efecto en seis fases: 1. Selección de los objetivos del precio, 2. Cálculo de la demanda, 3. Estimación de costos, 4. Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia, 5. Selección de un método de fijación de precios, 6. Selección del precio final.

7.4.1.1.- Fase 1: Selección de los objetivos del precio.

En este punto la empresa debe decidir dónde quiere posicionar su oferta. Puede utilizar cualquiera de los objetivos siguientes a través de sus precios:

Supervivencia: ocurre cuando la empresa se encuentra con exceso de capacidad o una competencia feroz ó cuando los deseos de los consumidores cambian constantemente. Se busca que la empresa cubra sus costos variables y fijos. La supervivencia es un objetivo a corto plazo. En el negocio avícola se registran habitualmente periodos donde se aplica este objetivo, al momento de la fijación de precios, esta medida ha estado condicionada por el incremento de la oferta no acompañada con la evolución de la demanda. La fuerte competencia entre los participantes del sector que no quieren perder participación en el mercado y las economías de escala exigen, a los participantes incrementar el volumen producido para alcanzar mejores costos individuales.

Maximización de utilidades: se calcula la demanda y los costos asociados con las distintas alternativas de precio, y selecciona el precio que genere un máximo de utilidades, flujo de efectivo o tasa de rendimiento de la inversión. La aplicación de este objetivo para el sector avícola, creemos es prácticamente inviable, porque a través de nuestra investigación obtuvimos evidencias que nos permiten deducir que no existe en el sector conocimiento de la función de demanda, y además al proyectar costos muchas veces se puede estar sujeto a las fuertes variaciones que sufren los granos (maíz y soja)

Maximización de la participación de mercado: surge cuando las empresas tratan de maximizar su participación de mercado, animadas por un mayor volumen de ventas que permitirá reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo. Estas empresas fijan el precio más bajo posible, con lo que dan por hecho que el mercado es sensible a los precios. Esta estrategia de precios se ha aplicado en el sector avícola, visualizándose claramente con la entrada de Granja Tres Arroyos al mercado nacional (año 2008), su participación de mercado estuvo ligada con una baja de precios.

Maximización del mercado por descremado: las empresas que descubren algún avance tecnológico suelen favorecer los precios altos para maximizar el mercado por descremado. Esta estrategia no aplica para el sector avícola, dado que no existe, hasta el momento, un avance tecnológico que justifique para los consumidores pagar un precio mayor por el pollo y sus productos.-

Liderazgo en calidad del producto: una empresa puede aspirar a ser líder del mercado en calidad de productos. De acuerdo a nuestro trabajo de campo, ninguna empresa del sector aviar ha apuntado a hacer uso de este objetivo.

7.4.1.2.-Fase 2: Cálculo de la demanda

Para cada precio que la empresa fije habrá una demanda diferente y, por tanto, tendrá un impacto diferente en los objetivos de marketing de la empresa. De esta relación precio demanda surge la curva de demanda. En el caso más frecuente, la

demanda y el precio están en relación inversa: cuanto mayor sea el precio, menor será la demanda.

Elasticidad precio: En términos generales, los consumidores se muestran más sensibles al precio con productos caros o que se adquieren con frecuencia. Por otra parte, se preocupan menos por el precio con productos baratos o que no acostumbran comprar. El pollo, al ser un producto que se adquiere con frecuencia podemos decir que los consumidores se muestran sensibles al precio.

Los participantes de los distintos sectores necesitan saber cómo responde la demanda ante los cambios de precios, es decir, en qué medida es elástica la demanda respecto al precio. Si la demanda apenas cambia ante las variaciones de precio se dice que es inelástica; si cambia considerablemente se dice que es elástica. La demanda suele ser menos elástica cuando: 1. No existen productos sustitutos o rivales, 2. Los compradores no se percatan de que el precio es más alto, 3. Los compradores cambian sus hábitos de compra lentamente y 4. Los compradores consideran que los precios más altos están justificados.

Para el caso del pollo, tal como vimos en el Punto 6.2.3.-Presión proveniente de productos sustitutos, existen productos sustitutos. Los compradores permanecen atentos ante cualquier cambio de precios, en caso de registrarse dicho cambio evaluarán la posibilidad de cambiar de proveedor.

Si la demanda es elástica, los vendedores considerarán reducir el precio. Un precio menor incrementará los ingresos totales.

El sector avícola presenta una demanda elástica, cada participante de forma individual reduce el precio, con el objetivo de incrementar sus volúmenes de venta, lo cual incrementa su demanda, obligando a los competidores a bajar sus precios, generando continuas guerras de precio.-

7.4.1.3.-Fase 3: Estimación de costos

Los costos determinan el límite inferior de los precios que puede cobrar una empresa por sus productos. Las empresas necesitan fijar un precio que cubra sus costos de producción, distribución y venta del producto, incluida la utilidad necesaria por los esfuerzos y riesgos asumidos.

Los costos de una empresa son de dos tipos: variables y fijos. Los costos totales son la suma de estos dos. El costo promedio es el costo por unidad para un nivel de producción determinado. La gerencia fija un precio que permita cubrir, al menos en parte, los costos totales para un determinado nivel de producción. Para fijar los precios de una forma inteligente, la gerencia necesita saber cómo varían sus costos con diferentes niveles de producción.

En el caso del sector avícola los costos son fundamentales al momento de fijar los precios. Los costos varían principalmente con la evolución de los costos variables

(granos, fasón y demás insumos), los granos particularmente sufren de zafralidad, con lo cual en determinados periodos presentan fluctuaciones importantes.

Los costos fijos evolucionan de forma mucho más estimable, esto hace que varíe el costo unitario dependiendo la producción total. La búsqueda de menores costos de producción en el sector avícola es un objetivo constante para todos los participantes del mismo.

En este punto consideramos relevante detallar la estructura de costos de una empresa avícola, de acuerdo a los datos proporcionados por el Cr. Carlos Méndez, Gerente de Avícola Melilla.

Estructura de costos, al analizar la estructura de costos comenzamos nuestro análisis con el costo del pollo en pie:

ELEMENTOS DEL COSTO	PROPORCIÓN sobre costos totales. (valores aproximados)
Ración	70%
Fasón	10%
Pollos bebés	10%
Cáscara de arroz	7%
Flete, agarrada, desinfección y sanidad	3%

El costo de la ración se compone entre un 80 y 85% de maíz y soja, un 8% de harina de carne y el resto lo ocupan insumos como la harina de pescado, núcleos vitamínicos, sebo vacuno, sal, calcio y otros. Estos últimos pueden incluirse o no,

dependiendo del tipo de ración y de los costos de los mismos. Destacamos que la ecuación de costos de la ración responde básicamente al maíz y la soja.

El pollo es llevado a los frigoríficos para su faena, en este proceso existe una merma que oscila entre el 17 y 20%, dependiendo del frigorífico, del agua y del tipo de pollo (líneas genéticas, edad, tamaño, etc.).

Siguiendo el proceso de producción, a la estructura de costos del pollo en pie, debemos agregar además de la merma un 8% aproximado de costo de faena. Hasta acá obtenemos el costo de producción del pollo faenado, no teniendo en cuenta los costos de amortización de equipos e instalaciones, los costos de mantenimiento y los costos por sueldos gerenciales. Las grandes diferencias en los costos finales de cada empresa dependerán de estos últimos.

En lo que respecta a la distribución el Cr. Carlos Méndez, estima que el peso de la misma equivale a \$2 por kilo de pollo. Este costo puede verse incrementado si la empresa distribuye al interior.

7.4.1.4.-Fase 4: Análisis de costos, precios y ofertas de la competencia

Las empresas deben tener en cuenta los costos, los precios y las posibles reacciones de los competidores. En el mercado de la carne aviar, existe fuerte lucha de precios (entre otras cosas, por la falta de diferenciación del producto), los participantes tienen en cuenta las reacciones y el precio de sus competidores.

7.4.1.5.-Fase 5: Selección de una estrategia de fijación de precios

Luego de ser determinadas las funciones de Clientes, Costos y precio de los Competidores (las tres C), las empresas están en condiciones de fijar un precio. Las empresas deben seleccionar un sistema de precios que incluya una o más de estas consideraciones.

A continuación desarrollaremos brevemente 6 métodos de fijación de precios:

1- **Fijación de precios mediante márgenes:** es el método más sencillo, consiste en agregar un margen estándar al costo del producto. Este método, creemos, que no es aplicado directamente en el sector avícola, debido a que no tiene en cuenta a la competencia y a la demanda actual.

2- **Fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión:** este enfoque consiste en calcular el precio que arrojará la tasa deseada de rendimiento sobre la inversión. El fabricante debe considerar diferentes precios y estimar sus consecuencias potenciales sobre el volumen de ventas y utilidades, además de investigar el modo de reducir sus costos fijos y variables, porque cuanto menores sean éstos, menor será el volumen de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio. Por iguales motivos que para fijación de precios mediante márgenes, consideramos que este enfoque es de difícil aplicación al sector avícola.

3- **Fijación de precios basada en el valor percibido:** las empresas deben entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor. Se utilizan elementos como la publicidad y la fuerza de venta para

fortalecer y comunicar en la mente de los consumidores el valor percibido por éstos. Como ya hemos dicho anteriormente, los participantes del sector avícola no poseen una fuerte diferenciación de sus productos. Ninguna de las empresas del sector sobre sale con respecto a las demás por la utilización de ningún sistema integral (sistema CRM (Custo Relationship Management)) que le confiera una ventaja competitiva. Estas son las razones por las cuales no se utiliza en el sector aviar fijación de precios basada en el valor percibido.

4- **Fijación del precio basada en el valor:** Consiste en conseguir clientes leales cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de gran calidad. Este método no consiste solamente en precios bajos, sino en rediseñar las operaciones de la empresa para convertirla en un fabricante de costos bajos sin sacrificar la calidad, y en reducir los precios lo suficiente para atraer a un gran número de consumidores sensibles al valor. Analizando los principales participantes del sector avícola podemos observar que: -Granja Tres Arroyos, desde su ingreso al mercado uruguayo, ha apuntado a llegar a sus integrantes del canal de distribución (Visto en 7.3.1.-Canales de distribución), con un producto de buena calidad y con un precio inferior que el de sus competidores. Esta estrategia ha llevado a que algunos participantes del sector busquen acompañarse, ofreciendo también precios bajos, transformándose en una fijación de precios basada en la competencia.

5- **Fijación del precio basada en la competencia:** consiste en que los participantes de un sector establezcan sus precios, en gran medida, en función de los de la competencia.

Para el pollo, al igual que la mayoría de los productos genéricos, las empresas productoras suelen fijar precios similares. En el caso del sector a estudio se cumple también que cuando alguna/s de las líderes (Granja Tres Arroyos, CALPRYCA, Tenent, El Poyote, Avícola del Oeste, Avícola Melilla) modifican sus precios obligan a las demás a hacerlo, del mismo modo las empresas más pequeñas también se ven obligadas a seguir la tendencia de precios que marcan las grandes empresas del sector.

6- **Fijación de precio mediante subastas,** una de las razones de este método es deshacerse del excedente de inventario o de bienes usados.

No se observa en el sector productor de carne aviar la utilización de este método de fijación de precios.-

7.4.1.6.-Fase 6: Selección del precio final

Para seleccionar el precio las empresas deben tener en cuenta factores adicionales, incluido el impacto de las actividades de marketing, el reparto de riesgos y ganancias, y el impacto de los precios de terceros.

En el sector avícola, es de suma importancia considerar las posibles reacciones de terceros ante cambios en el precio. Para eso surgen las siguientes preguntas: ¿Estarán los distribuidores y vendedores dispuestos a vender a esos precios?

Generalmente la mayoría de los minoristas y mayoristas negocian y buscan mejores precios, no habiendo fidelización por parte de estos con las empresas avícolas. ¿Cómo reaccionaran los competidores? Cada participante del sector está atento de los movimientos de precios de sus competidores y estos movimientos tienen un peso importante en la toma de decisiones. ¿Intervendrá de alguna forma el gobierno para prohibir el aumento de precios? Tal como ocurrió en el 2007 cuando a raíz de los altos precios en el mercado interno, autoridades del MGAP realizaron negociaciones tendientes al ingreso de pollo desde Brasil, buscando frenar esta tendencia. Finalmente el gobierno llegó a un acuerdo con los empresarios, mediante el cual, estos se comprometían a ofrecer un pollo congelado de menor tamaño a un 20% menos que el precio del pollo fresco, y el gobierno se comprometió a suspender de forma temporal la entrada de pollo brasilero al Uruguay. (La República, 2007)

7.5.- PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN:

La publicidad es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006)

En la medida que profundizamos sobre este tema, con nuestros entrevistados, de forma casi unánime coincidieron en que la falta de publicidad y promoción es una debilidad para el sector avícola.

Una de las finalidades de la publicidad es la informativa, es decir dar a conocer y crear conciencia de las características de un producto. Es en este sentido que observa la falta de publicidad informativa sobre las cualidades de la carne de ave, tendiente a modificar mitos y arraigos culturales que permitan aumentar el consumo y la demanda de pollo. No hay en el sector antecedentes sobre acuerdos de publicidades informativas, por parte de organismos como asociaciones de empresarios o productores, como si ha ocurrido en otros sectores de actividad. Por ejemplo la carne vacuna a través de INAC realiza promociones a nivel nacional e internacional.

Tampoco se han registrado campañas publicitarias individuales fuertes por parte de las empresas, algunas de ellas alegan que la fuerte competencia del sector los lleva a estar permanentemente en una lucha de precios y que por lo tanto ninguna apuesta a sacrificar fondos en campañas publicitarias.

CAPÍTULO 8

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Comenzado por el marco temporal analizado, podemos destacar el fuerte crecimiento que ha tenido la actividad avícola en el Uruguay en los últimos 5 años, consolidando la tendencia que se venía registrando a comienzos de siglo y que en el período 2002-2003 se vio obstaculizado por la crisis económica.-

La producción ha estado y sigue estando fuertemente ligada al consumo interno, a pesar que las exportaciones han aumentado exponencialmente en los últimos años, destacándose Venezuela como uno de los destinos más importantes, esta veta exportadora emana de acuerdos políticos con dicho país.-

Un suceso importante en el sector avícola fue la llamada “operación desplume” (año 2006), realizada por la DGI, como resultado de la misma se encontró un alto nivel de informalismo a nivel de fasoneros y se atacó a la fuerte evasión impositiva existente por parte de gran cantidad de las empresas. A raíz de este suceso surgen cambios a nivel impositivo tendientes a frenar esta situación, se crean sistemas de percepción y retención de impuestos. Posteriormente se regula el trabajo a fasón.-

La entrada de Granja Tres Arroyos impactó en el sector, aumentando la competencia entre los participantes más fuertes y obligando a salir del negocio a pequeñas empresas. Apostada en Uruguay, esta empresa, ha sabido ganar terreno

en el mercado local y consolidar la creciente corriente exportadora, a la cual han buscado acompañarse los demás competidores.-

Si analizamos a nivel mundial se destaca el continente americano como el líder en la producción de carne de pollo, siendo sus grandes exponentes Brasil y Estados Unidos. Esta actividad se desarrolla bajo un contexto de fuerte investigación y desarrollo tecnológico, y con insumos (granos) disponibles para llevar a cabo el ciclo productivo a valores competitivos.-

Evaluando la matriz FODA de las empresas avícolas uruguayas surge que estas están enfocando lentamente sus estrategias de modo de aprovechar las oportunidades y fortalezas existentes, repitiendo las estrategias ya aplicadas en países pioneros.

En cuanto a las amenazas vemos que las mismas permanecen latentes, no existiendo suficientes planes de contingencia para afrontarlas en caso que se concreten.-

Consideramos que los acuerdos empresariales pueden ser una buena herramienta para disminuir el peso de algunas debilidades. El escaso volumen individual disponible para las exportaciones, comparado con los grandes volúmenes demandados a nivel internacional, hacen necesarios que los participantes locales se agrupen para alcanzar mejores condiciones de venta.

Al someter a estudio al sector avícola desde la óptica de las cinco fuerzas de Porter, vemos que el riesgo de que entren más participantes existe, aunque el

mismo se encuentra frenado en parte, por la existencia de barreras contra la entrada. En este sentido las barreras más fuertes son: la existencia de economías de escala y la necesidad de grandes recursos financieros.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es fuerte, recurriendo principalmente a la táctica de competencia de precios. Los factores causantes de esta rivalidad fuerte son: ausencia de diferenciación, la existencia de altos costos de almacenamiento (producto perecedero) y la existencia de barreras contra la salida del negocio.-

La presión de los productos sustitutos es fuerte dadas las condiciones culturales hacia el consumo de carne vacuna. Frente a esto el pollo posee un menor precio, siendo una buena opción (es una barata fuente de proteínas) para sustituir a la carne vacuna, la cual viene incrementando su valor.-

La falta de diferenciación y los recurrentes excesos de producción, determinan que el poder de los compradores sea fuerte, generando disputa de precios.-

Con respecto a la negociación con los proveedores notamos que, la fuerte dependencia de los granos como principal componente del costo, sea crucial e impacten directamente en la rentabilidad.-

Desde el punto de vista de la mano de obra ocupada de forma directa e indirecta, es de subrayar la importancia que tiene la actividad avícola en las zonas de Montevideo rural y Canelones, si bien no se tienen registros del número total de personas vinculadas, se destaca el personal ocupado en frigoríficos, personal

ocupado en granjas de engorde (fundamentalmente mano de obra familiar), personal de molino y fletes directos y tercerizados.-

De nuestro análisis efectuado al sector avícola concluimos que:

En nuestro país están dadas las condiciones óptimas para el desarrollo de la actividad avícola, contando con un clima favorable, status sanitario adecuado y mano de obra disponible.

Si bien Uruguay es un país típica y culturalmente dedicado a la crianza y el consumo de carne vacuna, el crecimiento continuo que ha registrado el consumo de carne aviar nos muestra el surgimiento de una nueva fuente de proteínas, a un precio muy competitivo con respecto a otros productos cárnicos que se ofrecen en el mercado. Es por ello que la evolución histórica del consumo per-cápita muestra un crecimiento sostenido del mismo.

El incremento de los niveles de producción vinculados a las economías de escala registradas, han provocado un excedente el que se está volcando a la exportación, a través de acuerdos comerciales como el obtenido con Venezuela y ganando nuevos mercados a nivel mundial. En lo que refiere a este aspecto notamos que no se tiene un precio competitivo, no se cuenta con una diferenciación sustancial y tampoco se producen volúmenes suficientes que sean atractivos para los grandes compradores mundiales.

Con respecto a las importaciones, históricamente el sector tuvo trabas para-arancelarias asociadas a la protección del status sanitario. En el año 2010 se registró un quiebre donde el gobierno resolvió levantar las mismas, autorizando el ingreso de pollo proveniente de Brasil. Estimamos que esta situación se puede convertir en una ventaja competitiva para la industria nacional, que puede potenciar un mejor desempeño para la misma. Observamos que una forma de paliar estas debilidades puede ser a través de la diferenciación y la búsqueda de mercados que demanden productos con un mayor valor agregado.-

Existe en el mercado una competencia feroz vinculada exclusivamente a una lucha de precios, fijada en relación oferta-demanda. Los compradores ven al producto ofertado como una mercancía y utilizan al precio como el único determinante al momento de la decisión de compra. La estrategia genérica acompañada a este comportamiento de los participantes del sector, es el liderazgo en costos globales, asociados a las economías de escala que están aplicando las empresas avícolas. Encontramos nuevamente que la diferenciación sería la solución a esta circunstancia. Consideramos que el sector se halla en un océano rojo y que en tanto no encuentre el camino, no se fijen metas en la búsqueda de “innovación en valor” estarán lejos de un océano azul.

A lo largo del tiempo el sector avícola no ha invertido en campañas publicitarias fuertes. Consideramos que todos los actores deberían comprometerse y actuar unidos (empresarios, asociaciones y gobierno) para desarrollar promociones y

campañas publicitarias a nivel nacional e internacional. A nivel nacional se necesita posicionar al pollo en un mejor nivel dentro de las preferencias de los consumidores, buscando vencer los mitos existentes sobre la utilización de hormonas y antibióticos. A su vez se pueden utilizar campañas para enseñar a los consumidores sobre las diferentes formas de cocinar utilizando carne de pollo. A nivel internacional se necesita difundir a Uruguay como país productor de carne aviar.-

En lo que refiere a investigación y desarrollo tecnológico Uruguay no invierte, toma la tecnología que se está aplicando en los países vecinos (Argentina y Brasil). Si comparamos a Uruguay con la región notamos que se encuentra poco desarrollado, principalmente en lo vinculado a la etapa de engorde (inversión en galpones con túneles de ventilación, bebederos niples y comederos automáticos), y al desarrollo de nuevos procesos de producción que permitan obtener de forma eficiente nuevos y mejores productos.-

Otro punto que observamos está relacionado a la información presentada por los organismos gubernamentales, la cual según nuestro trabajo de campo es incompleta, poco precisa y obtenida a través de procedimientos no informatizados (por ejemplo, declaraciones juradas avícolas), confrontados los datos con algunos de nuestros entrevistados pudimos constatar las debilidades que posee la información recabada y publicada por estos organismos. Creemos que deberían

mejorarse los procedimientos al momento de la recepción de la información, agregando sistemas informáticos, para que la misma sea más confiable.

Vinculado a lo anterior un hecho a destacar en el periodo a estudio es el antes y después de la “operación desplume”. Esta operación efectuada por la DGI constato una fuerte evasión fiscal por parte de la gran mayoría de los integrantes del sector, así como también permitió establecer nuevas políticas fiscales y de contralor. Consideramos que las medidas aplicadas buscaron disminuir la informalidad del sector.

Por último y por todo lo expuesto anteriormente, consideramos que el sector tiene muchos horizontes para expandirse (nuevos mercados, crecimiento del consumo interno, diversificación de productos), si logra superar las limitaciones originadas por la falta de acuerdos entre los principales participantes del sector, creemos que los resultados pueden ser exitosos.-

BIBLIOGRAFIA CITADA

Agriculture, U. U. (2010). *Livestock and Poultry: World Markets and Trade*. Office of Global Analysis.

Alvarez, E. F. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 14 de febrero de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos34/manejo-pollos/manejo-pollos.shtml>

Arias, F., Arriaga, E., Correa, G., Del Pino, J., Fontes, J., Garcia Pintos, R., y otros. (2010). *Avicultura*. Montevideo.

avesyporcinos.com El Primer Diario Digital especializado en la cadena avícola y porcícola de Latinoamérica. (23 de noviembre de 2010). Recuperado el 20 de enero de 2011, de http://www.avesyporcinos.com/despachos.asp?cod_des=2731&ID_Seccion=247

Castelló, J.A.; Cedo, R.; Cepero, R.; Garcia E.; Pontes, M.; Vaquerizo J.M. (2002). *Producción de carne de pollo*. Barcelona, España: REAL ESCUELA DE AVICULTURA.

Castelló, J.A.; Cedo, R.; Cepero, R.; Garcia E.; Pontes, M.; Vaquerizo J.M. (2002). *Producción de carne de pollo*. Barcelona, España.: Real Escuela de Avicultura.

Cobb- Vantress. (Febrero de 2011). *Cobb-Vantress*. Recuperado el 24 de Febrero de 2011, de <http://www.cobb-vantress.com/Default.aspx>

Cuenca Rural. (27 de 02 de 2009). *Cuenca Rural.com*. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de http://www.cuenca rural.com/economia_y_negocios/54699-en-paraguay-el-sector-avicola-pide-que-se-frene-la-competencia-externa-desleal/

Dirección General de Servicios Ganaderos - UMA. (2007). *Trazabilidad Avícola*. Montevideo: MGAP.

Dirección Nacional de Alimentos - Dirección de Industria Alimentaria. (s.f.). *Alimentos Argentinos*. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_38/cadenas/Carnes_Produccion_avicola.htm

EFE, A. (s.f.). *Agro Meat*. Recuperado el 9 de marzo de 2011, de <http://www.agromeat.com/index.php?idNews=113856>

El Pais Agropecuario. (30 de 08 de 2006). *El Pais agropecuario*. Obtenido de http://www.elpais.com.uy/Suple/Agropecuario/06/08/30/agrope_234300.asp

- Errea, I. A. (2006). *Anuario OPYPA 2005 Carne aviar: Situación y perspectivas*. Montevideo: OPYPA-MGAP.
- Errea, I. A. (2007). *Anuario OPYPA 2006 Carne aviar: Situación y perspectivas*. Montevideo: OPYPA-MGAP.
- Errea, I. A. (2008). *Anuario OPYPA 2007 Carne aviar: Situación y perspectivas*. Montevideo: OPYPA-MGAP.
- Errea, I. A. (2009). *Anuario OPYPA 2008 Carne aviar: Situación y perspectivas*. Montevideo: OPYPA-MGAP.
- Errea, I. A. (2010). *Anuario OPYPA 2009 Carne aviar: Situación y perspectivas*. Montevideo: OPYPA-MGAP.
- Errea, I. A. (2011). *Anuario OPYPA 2010 Carne aviar: Situación y perspectivas*. Montevideo: OPYPA-MGAP.
- INAC. (2009). Principales Indicadores y Determinantes del Consumo de Carnes en Uruguay., (pág. 52). Montevideo.
- La República. (8 de octubre de 2007). *Unión de Vendedores de Carne criticó al pollo "Ronaldinho"*. Recuperado el 10 de abril de 2011, de LR21:
<http://www.larepublica.com.uy/politica/278618-union-de-vendedores-de-carne-critico-al-pollo-ronaldinho>
- María Verónica Fernández, María Agustina Marsó. (2003). Estudio de la carne de pollo en tres dimensiones: valor nutricional, representación social y formas de preparación. Buenos Aires, Argentina: Instituto Universitario de Ciencias de la Salud. Fundación H.A. Barceló .
- McKay, J. (2008). La Genética en la Avicultura Comercial Moderna. *XXIII Congreso Mundial de Avicultura*, (pág. 14). Brisbane, Australia.
- McKay, J. (2008). LA GENÉTICA EN LA AVICULTURA- XXIII Congreso Mundial de Avicultura. Brisbane, Australia.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller. (2006). La definición de las ofertas del mercado. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 816). México: Pearson Educación.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.

TENENT. (s.f.). *Pollos Tenent*. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://www.pollostenent.com.uy/>

Teodoro Rivas Sius, Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (3 de 5 de 2007). *ODEPA*. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de <http://www.odepa.gob.cl/servlet/articulos.ServletMostrarDetalle?idcla=2&idcat=8&idn=1948>

Thompson, A. S. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Velasco, E. (1994). *El Precio Variable Estratégica de Marketing*. Madrid: McGrill.

Venturino, J. (s.f.). *Producción Animal*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_avicola/34-bioseguridad.pdf

Wikipedia- Enciclopedia Libre. (18 de marzo de 2010). Recuperado el 3 de abril de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_\(negocios\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_(negocios))

Wikipedia. (14 de 5 de 2011). *Wikipedia- La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 14 de mayo de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Enfermedad_de_Newcastle

Wikipedia, La Enciclopedia Libre. (18 de marzo de 2011). Recuperado el 13 de abril de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_\(negocios\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_(negocios))