



VI - 2004

► InterCambio ◀

Políticas, Comercio y Agronegocios

Factores que afectan la competitividad del Sector Avícola Latinoamericano

Por: Dr. Miguel García Winder,
Director Área de Desarrollo de los Agronegocios
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Abstract

Undoubtedly, poultry farming has undergone major transformations over the last 50 years. It has gone from being a family-run operation to being one of the most important components of agribusiness worldwide; its development can be considered a symbol of the growth and modernization of the agricultural sector in each country. These changes are the result of a combination of factors; on one hand, the development of more efficient production systems based on the application of state-of-the-art technologies, the creation of new distribution systems and the diversification of production. On the other, they are also the result of changes in economic and social conditions during the last half century. Today, poultry farming is a complex industry that transcends the geopolitical boundaries of countries and gives rise to truly transnational enterprises, whose mobility is characterized by the search for competitive advantages. Despite such overall progress, poultry farming provides a livelihood for and is, in many cases, one of the few sources of income and food for the poor with access to no or little resources.

The present document offers some thoughts on factors that are affecting the development of poultry farming, in the hope of fostering discussion and analysis of the topic, and identifying opportunities to make the poultry industry more competitive in the future. Special emphasis is placed on the production of chicken, given its importance on the international market, and its high level of integration. As regards family, backyard or subsistence poultry farming, the author is aware of the social importance of this type of production, and of the need to improve these production systems. However, given the nature of this document, they will not be analyzed at this time.

► Introducción

Sin duda, la avicultura mundial ha sufrido grandes transformaciones durante los últimos 50 años. Pasó de ser una industria familiar a convertirse en uno de los componentes más importantes de los

agronegocios mundiales; su desarrollo puede ser considerado como un símbolo del crecimiento y modernización del sector agrícola en cada país.

Esos cambios han sido el resultado de una combinación de factores. Por un lado, el desarrollo de sistemas de producción más

► Las ideas y planteamientos contenidos en esta publicación son propios del autor y no necesariamente representan el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



eficientes, basados en la aplicación de “tecnologías de punta”, la creación de mejores sistemas de distribución y diversificación de la producción. Por otro lado, estos cambios también han sido el resultado de cambios en los ambientes económicos y sociales experimentados durante el último medio siglo.

Hoy la avicultura es una industria compleja que trasciende las fronteras geopolíticas de los países y da origen a empresas verdaderamente transnacionales, cuya movilidad se caracteriza por la búsqueda de ventajas competitivas. A pesar de ese avance, la industria avícola también se desarrolla en núcleos de población pobre y sin acceso a recursos, siendo en muchos casos una de las pocas alternativas de ingreso y alimento para este segmento de la población. En consecuencia, es casi imposible hacer un diagnóstico de la competitividad de la avicultura. Este trabajo intenta presentar algunas ideas sobre las condicionantes actuales que inciden en el desarrollo de la avicultura, con la esperanza de motivar la discusión y análisis que permitan delimitar áreas de oportunidad para el desarrollo competitivo de la avicultura en el futuro. Se pone particular énfasis en el segmento correspondiente a la producción de

carne de pollo, debido a su importancia en el mercado internacional y a su alto nivel de integración. En lo referente a la avicultura familiar, de traspatio o de subsistencia, el autor reconoce la importancia social de este segmento de la producción, así como la necesidad y esfuerzos que existen por mejorar estos sistemas de producción; sin embargo, dada la naturaleza de este documento este sector no será analizado (ver programa de FAO para la promoción de la avicultura familiar)

► 1. La Producción y Comercio Internacional Avícola en el 2003

Durante los últimos 20 años, la producción mundial de carne de pollo ha mostrado un dinamismo creciente muy marcado. En algunos países, ese crecimiento fue superior a un 50% durante los últimos 5 años. Los Cuadros 1, 2 y 3 muestran los niveles de producción, importación y exportación, respectivamente de algunos países seleccionados. Estos cuadros han sido elaborados utilizando datos de USDA y FAO

Cuadro 1.
Volúmenes de producción de carne de pollo para países seleccionados
(miles de toneladas)

País	2000	2001	2002	2003 (pronóstico)
Estados Unidos	13703	14033	14467	14505
China	9269	9279	9558	9844
Brasil	5980	6567	7355	7700
Unión Europea	6654	6822	6850	6720
México	1936	2067	2188	2297
India	1070	1250	1400	1500
Tailandia	1070	1200	1300	1400
Producción mundial	50019	51695	53758	53792

Fuente: USDA; FAO.



Cuadro 2.
Volúmenes de carne de pollo exportada por países seleccionados
(miles de toneladas)

País	2000	2001	2002	2003 (pronóstico)
Estados Unidos	2231	2521	2177	2325
Brasil	893	1241	1588	1550
Unión Europea	762	718	850	720
Tailandia	328	425	465	480
China	464	489	438	400
Canadá	55	69	75	80
Exportaciones Mundiales	4868	5607	5734	5704

Fuente: USDA; FAO.

Cuadro 3.
Volúmenes de importación de carne de pollo en países seleccionados
(miles de toneladas)

País	2000	2001	2002	2003
Rusia	943	1281	1208	1125
Japón	721	710	744	760
China	608	473	435	400
Unión Europea	299	418	410	390
Arabia Saudita	348	399	390	385
México	222	242	265	275
Importaciones Mundiales	4026	4397	4254	4163

Fuente: USDA; FAO.

Los cuadros anteriores proporcionan una rápida visión del estado de la avicultura en el 2003. Algunos de los puntos relevantes de esta información son:

1. Desde el punto de vista meramente productivo, Estados Unidos continúa siendo el país con mayor nivel de producción en el mundo. Sin embargo, la industria avícola de ese país enfrenta retos complejos derivados de la actual situación económica, de la existencia de regulaciones ambientales, de la demanda de mayores niveles de inocuidad y de la nueva Ley de Bioterrorismo. A pesar de esto, no se observan indicaciones de que Estados Unidos perderá su posición en los mercados internacionales; por el contrario, se estima que continuará siendo el principal proveedor en dichos mercados. Es interesante hacer notar que, recientemente, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos anunció un nuevo programa de asistencia para agricultores bajo el cual se puede acceder a ayuda, siempre que se demuestre que el aumento en importaciones ha causado una disminución en más del 20% de los precios históricos durante los últimos cinco años (www.fas.usda.gov/itp/taa/resource.htm). Los productores avícolas de ese país, entre otros productores, son considerados como sujetos de este programa
2. Desde el punto de vista de los países de América Latina, es clara la poca importancia que la avicultura latinoamericana tiene, tanto en los niveles de producción, como de exportación o de importación en relación a los niveles mundiales, con dos excepciones notables: Brasil y México. Recientemente hubo algunos esfuerzos documentados sobre el crecimiento de la industria avícola en la Argentina; sin embargo, sus niveles de producción son aún limitados para tener impacto en los datos mundiales. En la región Andina y en América Central existen esfuerzos por promover la producción y competitividad de la industria y posicionarla dentro de mercados regionales e incluso en respuesta a las negociaciones comerciales que se mantienen con Estados Unidos de América.
3. En el caso de Brasil, este país se ha convertido en el segundo exportador y en el tercer país con mayor producción. En buena medida, el crecimiento observado en Brasil se debe al desarrollo de la producción de granos observada allí a partir de los años 60 (ver revisión de Coello y Borges 1999) y a la competitividad alcanzada por la industria avícola, que se ha traducido en productos con precios altamente competitivos, debido principalmente a sus bajos costos de producción.
4. El caso de México es relevante por ser un país con más de 10 años de experiencia de libre comercio con el país productor de más grande del mundo. México es el sexto país productor de huevo y el cuarto país productor de carne (excluyendo a la Unión Europea como bloque); en ese país la avicultura representa un 8.3% del PIB agropecuario. Se han desarrollado allí estrategias de integración para tomar ventaja de las oportunidades, particularmente aquellas referidas al suministro de granos, que se derivan del tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, en el 2003 México ha aplicado salvaguardas para la importación de carne de pollo con 50.000 toneladas de cuota a arancel cero. Importaciones por encima de este volumen serían compensadas con aranceles de 98%.
5. China es el segundo productor más grande del mundo y continúa siendo uno de los principales importadores de carne de pollo en el mundo. Sin embargo, los



datos muestran que las importaciones en China han disminuido en años recientes (se estima que esta disminución será de un 9% en el 2003, comparado con el 2002) como reflejo de los cambios en sus políticas, que incentivan la producción nacional.

6. La avicultura en la Unión Europea vive un mal momento, en parte causado por la penetración de productos brasileños y los procedentes de Tailandia en mercados (Rusia) que tradicionalmente eran cubiertos por producción de la Unión Europea. Asimismo, los altos costos de producción en esta región y el estancamiento en los niveles de consumo por una población con una tasa de crecimiento de prácticamente cero, ponen mayor presión en los sistemas de producción de la Unión Europea. Recientemente se han acordado medidas de cambio en la Política Agrícola Común de la Unión Europea, cuyos impactos aún no se pueden evaluar. Se espera que los niveles de importación de carne de pollo por la Unión Europea también se vean disminuidos durante el transcurso del 2003, como respuesta a la imposición de medidas arancelarias adicionales.
7. En el caso de Rusia, se estima que los niveles de importación disminuirán en el 2003 en cerca de un 7%. Junto a esta disminución, Rusia ha emitido cambios en su legislación para permitir la importación de carne de pollo a un sistema de cuotas, que entró en funcionamiento el primero de mayo del año 2003. Bajo este sistema se emitirán cuotas por un total de 744 mil toneladas, de las cuales Estados Unidos de América recibirá el 74%. Estos cambios también requieren un proceso de certificación de plantas por parte de autoridades aprobadas en Rusia.

► 2. Fuerzas Determinantes de la Competitividad de la Industria Avícola

Existen pocos temas de actualidad que hayan sido tratados con tanto énfasis y confusión como el tema de la competitividad. El Dr. Michael Porter (1980) enumera una serie de fuerzas que influyen a todos los negocios y señala que la capacidad de una empresa para triunfar y perseverar en los mercados depende de factores internos y externos, y su relación con las metas futuras, estrategias y los valores vertebrales de la empresa.

Estas fuerzas también actúan en la industria avícola; la capacidad que se tenga para entender los impactos de los indicadores actuales y transformarlos en oportunidades de desarrollo serán los determinantes de su éxito. Los factores que se presentan a continuación, son en opinión del autor, de tal amplitud que su efecto y oportunidades pueden ser sentidos en todos los países del hemisferio.

A. Competencia

La industria avícola está conformada cada día por menos industrias, pero más integradas, que compiten con productos relativamente similares por mercados también similares, lo que hace que la competencia sea feroz, despiadada y basada fundamentalmente en el costo.

Mientras la demanda de productos avícolas para el mercado mundial continúe en declive, las empresas deberán, por un lado, enfocar su atención a suplir las demandas de sus mercados domésticos y, por otro, a competir por segmentos cada día más reducidos de los mercados internacionales. Estas condicionantes presionan hacia una disminución en los costos. Por lo tanto, una de las principales determinantes del futuro competitivo de la industria avícola será su

capacidad para ser más eficiente y productiva, lo que obligará a la búsqueda de economías de escala y mecanismos de integración efectivos, encaminados a lograr producciones mayores, más baratas y más rápida. Todo esto parece un reto inalcanzable, dados los niveles de productividad ya mostrados por la industria. Asimismo, las empresas avícolas deberán encontrar formas que les permitan adicionar continuamente valor a la producción y diferenciar sus productos, un reto complejo, dada la similitud productiva de la industria. La existencia de oportunidades para lograr productos con valor agregado continuará siendo una vía para el posicionamiento de las empresas que buscan nichos de mercados. En muchos países, la capacidad de crear alianzas y uniones entre empresas será una de las formas más exitosas de competir, con los consecuentes riesgos de desaparición de fuentes de empleo y de empresas no productivas o con poca capacidad para enfrentar el avance de las grandes empresas.

Un aspecto poco considerado y estudiado en la industria avícola que, sin duda, afecta su competitividad, tiene que ver con aspectos laborales y de beneficios sociales. Al ser una industria que requiere, al menos en su etapa de transformación, abundante mano de obra, será necesario que las empresas avícolas desarrollen sistemas de compensación racional para sus trabajadores, acompañadas de programas de entrenamiento para mejorar la productividad. Finalmente, la mayor y mejor inversión de cualquier empresa está en sus seres humanos.

B. Proveedores.

Uno de los pilares de la competitividad es la capacidad que una empresa tiene para negociar con sus proveedores. En el caso de la industria avícola, el costo de producción está altamente vinculado con el costo de alimentación (hasta un 70% del costo de producción se debe al costo de

alimentación), lo que refleja la alta dependencia de la avicultura en la agricultura productora de granos (soya y sorgo, principalmente, a pesar de que en Rusia el trigo es uno de los principales granos utilizados en la producción avícola). Países como Brasil, Argentina e India tendrán una influencia determinante en la competitividad de la avicultura mundial, al ser productores altamente competitivos de granos. Se espera que la oferta de granos continúe siendo amplia, con tendencia a mantener bajos los precios de estos insumos. El éxito competitivo de la industria avícola dependerá de su habilidad para:

- a. Establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables de granos de alta calidad.
- b. Desarrollar sistemas de cobertura de precios y volúmenes, utilizando herramientas como las Bolsas de Granos y las Bolsas de Futuros.
- c. Tomar ventaja de las oportunidades que se generen de la firma de tratados de libre comercio e integraciones comerciales en los sistemas de importación de granos. En tal sentido, los modelos de predicción y evaluación de los impactos de estos tratados tendrán mayor importancia para las empresas avícolas.
- d. Generar avances tecnológicos que incluyan programas genéticos para el desarrollo de nuevas líneas de aves de alto desarrollo y sus correspondientes programas de alimentación y sanitarios.

C. Consumidores

Sin duda, los consumidores de productos avícolas continuarán demandando productos baratos y de alta calidad. Esto significa que los productos avícolas deberán cumplir con los más altos y continuamente cambiantes requerimientos de calidad (razón por la cual la industria avícola requiere tener una activa participación en los foros de discusión de estándares como son la OMC y el Codex



Alimentarius). Eventos recientes de daños a la salud humana por productos de origen animal han hecho que el aspecto sanitario no solo sea un elemento de competitividad, sino un componente clave en la existencia de cualquier empresa. Niveles de “cero tolerancia” para contaminantes serán la norma; empresas que no estén en condiciones de adecuarse a estas demandas serán desplazadas por empresas de mayor capacidad de adaptación. La controversia sobre la utilización de granos genéticamente modificados seguirá afectando el desarrollo de la industria avícola en el corto y mediano plazo; sin embargo, la incorporación de biotecnología en toda la cadena productiva traerá ahorros importantes que permitirán a la industria asegurar costos/precios competitivos.

Otros aspectos que determinarán la posición competitiva de la industria ante la demanda de los consumidores serán:

- a. Capacidad de las empresas para producir alimentos libres de patógenos, con un uso reducido o eliminado de antibióticos. En el caso de la carne de pollo, ésta deberá de ser más magra, más suave y palatable.
- b. Capacidad para desarrollar productos de mayor valor agregado.
- c. Capacidad para producir alimentos de fácil y rápida preparación, en respuesta a las demandas de una población más urbana, con menos tiempo para cocinar y más consciente de su salud.

D. Desarrollos tecnológicos

La capacidad de las empresas avícolas para competir dependerá de la capacidad que tengan de asimilar los cambios tecnológicos, algunos de los cuales han sido mencionados brevemente en secciones anteriores.

En el caso de la industria avícola, existen en el horizonte tecnologías que permitirán mayor competitividad, ya sea mediante la reducción de costos o mediante la adición de valor agregado a la producción. En Calabotta (2002) estima que la aplicación de estas tecnologías podrá significar ahorros en costos de producción del orden del 2 al 5%, que resulta en aumentos en ingresos de hasta un 10%. Sin duda, para ser competitivas las empresas deberán invertir en tecnología y en programas que les permitan monitorear el desarrollo y surgimiento de innovaciones tecnológicas que mejoren sus eficiencias productivas.

En el corto y mediano plazo, se considera que algunas de estas tecnologías serán:

- a. Mejoras en los sistemas de alimentación, por ejemplo mejoras en el manejo de enzimas y otros aditivos.
- b. Reducción en los costos de producción por un incremento en la eficiencia reproductiva, de crecimiento y de conversión alimenticia.
- c. Mejoras en los procesos de incubación y venta de reproductoras y material de engorde.
- d. Modificaciones nutricionales en la canal y en la composición del huevo.
- e. Desarrollos biotecnológicos para mejorar la eficiencia de producción por el desarrollo de nuevas líneas genéticas más eficientes. .
- f. Desarrollo de tecnologías para la protección del ambiente y el manejo de desechos de la industria, como sería la reducción en la disposición de minerales y materia orgánica y en el control de olores.

E. Retos ambientales

La capacidad de las empresas avícolas de competir efectivamente dependerá de la capacidad que éstas tengan para asegurar la conservación del medio ambiente. Sistemas intensivos de producción afectan la calidad del

suelo, agua y atmósfera, mientras que el manejo de desechos se ha vuelto una carga adicional para las empresas. Hoy las empresas avícolas están sujetas a estudios minuciosos en ese sentido y es de esperar que la tendencia iniciada en Europa a comienzos de los años 90, para regular los niveles de desechos orgánicos y minerales que se regresan al ambiente, se propague en todo el mundo. Por lo tanto, la capacidad de dar respuesta a estas presiones será una variable fundamental para la competitividad del futuro.

F. Bienestar de los animales

Tradicionalmente, los productores de aves, en cualesquiera de sus modalidades, han dado poca importancia al bienestar de los animales. El desarrollo de los medios de comunicación y la existencia de una clase urbana mayor, han motivado que el tema del bienestar de los animales se encuentre al frente de los temas de discusión que afectarán la competitividad del futuro. Por lo tanto, las empresas avícolas deberán dar respuesta a estas inquietudes, mediante sistemas de producción que aseguren el bienestar animal, y deberán colaborar con instituciones de investigación en desarrollar y probar estos sistemas tecnológicos, además de métodos de determinación del bienestar animal. Poder llevar carne de pollo hasta la mesa de los consumidores requiere un esfuerzo coordinado entre productores, autoridades locales, nacionales e internacionales, inspectores, procesadores y distribuidores. Todo ellos deberán compartir los mismos valores y asegurar de que los animales sean tratados con dignidad.

G. Regulaciones gubernamentales

De acuerdo con Porter, uno de los componentes de la competitividad es la capacidad que la empresa tiene para dar

respuesta y ajustarse a las regulaciones gubernamentales. En los inicios del siglo XXI, la mayoría de nuestros gobiernos hace esfuerzos por dar respuesta a las demandas de sus sociedades. Como tales, crean y modifican leyes que impactan ampliamente al sector productivo e industrial, particularmente en lo referente a la promulgación de leyes relacionadas con la salud pública, las inversiones y la protección del ambiente. Si bien la industria avícola debe contar con un sistema de organización que le permita llevar a cabo cabildeos ante las autoridades en defensa de sus intereses, también es cierto que solo aquellas empresas que puedan adecuar sus estrategias a estos cambios podrán sobrevivir en el futuro. Las autoridades continuarán poniendo presión en la cadena avícola para que ésta produzca alimentos de alta calidad e inocuidad para las poblaciones, aumentando las regulaciones que gobiernen la operación de las plantas procesadoras y de las granjas productoras.

H. Tratados comerciales

Nuestros países se encuentran inmersos en un gran número de negociaciones comerciales, con la finalidad de crear zonas de cooperación económica, áreas de libre comercio o uniones aduanales, siendo las más importantes las negociaciones comerciales de la OMC y del ALCA (en materia agrícola las negociaciones de la OMC parecieran tener supremacía sobre las del ALCA, debido a que es en la OMC donde se discuten los temas centrales que afectan a la agricultura mundial). Cualquiera que sea el resultado de la Ronda de Doha, la industria avícola en los países de América Latina enfrentará retos y oportunidades antes no vistas y dependerá de la capacidad de las mismas empresas para tomar ventajas de ellas y forjar las alianzas necesarias para el futuro.



► Conclusiones

En el presente trabajo hemos tratado de hacer una breve descripción de algunos factores que determinarán el éxito competitivo de la industria avícola en los países de América Latina. Si bien la gran disparidad en las condiciones de nuestros países, manifestada por las disparidades en las políticas agrícolas y de fomento, la existencia de múltiples negociaciones comerciales y sus condiciones socioeconómicas particulares hacen imposible elaborar una propuesta única de la competitividad del sector, ha sido posible encontrar algunas de las fuerzas que determinarán el futuro competitivo de la avicultura.

Se debe aceptar que la avicultura de América Latina, exceptuando la de Brasil y tal vez la de México, en realidad representa una actividad poco competitiva a nivel mundial. Esto no quiere decir que la avicultura en cada país no tenga relevancia; por el contrario, en la mayoría de los países la avicultura es uno de los segmentos más dinámicos del sector agrícola.

En cuanto a la capacidad de competir, se concluye que las empresas competitivas del futuro serán aquellas que puedan identificar las fuerzas de cambio que se gestan en el presente y logren adecuarse a sus demandas.

► Referencias

- Avicultura Industrial. 2003. Avicultura Europea busca soluciones para o cenario de crise. www.aviculturaindustrial.com.br
- Calabotta, D.F.; 2002. Change factors impacting the poultry industry and resultant new business opportunities. Multi-State Poultry Meeting, Finfeeds Technical Symposium. May 2002.
- Coelho, C.N. y M. Borges. 1999. O Complexo Agro-industrial de Avicultura. Artigos de Política Agrícola. www.agricultura.gov.br/spa/rpa3tri99/3t99s2a2.htm
- Ministry of Agriculture and Food, Ontario. 1999. Building a future strategy for the Poultry Industry. www.gov.on.ca/OMAFRA
- Ollinger, M.; J. M. McDonald, Ch. R. Handy y K. E. Nelson. 2000. Structural changes in the U.S Meat and Poultry Industry. Economic Research Service, USDA. Agricultural Economic Report No. 787.

Pesado, F.A. 1997. Descripción y análisis de la negociación definitiva de la avicultura nacional en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Facultad de Medicina Veterinaria de la UNAM.

Porter, M.; 1980. Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors.

SICA. 2001. El desarrollo de la avicultura en el contexto de la globalización. En: www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/revista.htm

Shane, S.M. 2001. The US poultry industry in 2001. World Poultry Vo. 17, No. 12.

USDA. World markets and trade. Several Issues and date. Consulted at www.ams.usda.gov

USDA. International World and Poultry Review. Several Dates and issues can be consulted at www.ams.usda.gov/marketnews.htm

USDA. Poultry and Eggs: Trade. Economic Research Service, USDA. www.ers.usda.gov/briefing/poultry/trade.htm



Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)

www.iica.int

Intercambio es un producto de la Secretaría Técnica del IICA, elaborado en forma conjunta por la Unidad de Políticas y Negociaciones Comerciales y la Dirección de Desarrollo de Agronegocios.

Teléfono: (506) 216-0297
Fax: (506) 216-0287
Apdo. Postal 55-2200 Coronado, Costa Rica

Volúmenes anteriores de la revista,
están disponibles en
<http://infoagro.net/comercio>