

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

Diseño de propuesta para el fortalecimiento de la Plataforma Estratégica de la Avícola Villa Paola (AVIPAL)

Carmen Cecilia Dulcey López

Proyecto presentado como requisito para optar el título de Magíster en Administración

Director

Alejandro Bianchá Hernández

Mg. en Educación

Universidad Santo Tomás Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración de Empresas

2015

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	3
Resumen	10
Introducción.....	11
1. Problema.....	13
1.1 Situación problema	13
1.1.1 Planteamiento	13
1.1.2 Formulación.....	14
1.1.3 Sistematización.....	14
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2. Marco Referencial	16
2.1 Estado del arte.....	16
2.1.1 Ámbito internacional	16
2.1.2 Ámbito nacional	17
2.1.3 Ámbito local	18
2.2 Marco Conceptual.....	19
2.2.1 Competitividad	19
2.2.2 Planificación estratégica	23
2.2.3 Innovación	24
2.2.4 Plataforma estratégica.....	26
2.3 Marco Teórico.....	27

2.3.1	El Diamante de la Competitividad	28
2.3.2	Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.....	37
2.3.3	La cadena de valor	47
2.3.4	Plataforma estratégica.....	50
2.3.5	Plan Estratégico	51
2.4	Marco Contextual	56
3.	Diseño Metodológico	62
3.1	Metodología	62
3.1.1	Hipótesis	62
3.1.2	Operacionalización de las variables	62
3.1.3	Tipos de Estudio	63
3.1.4	Método de Investigación	63
3.1.5	Técnicas de recolección de la información.....	63
3.1.6	Desarrollo de la investigación	64
3.1.7	Población y muestra	65
4.	Diamante de competitividad del sector avícola en el departamento de Santander	66
4.1	Condiciones de los factores	66
4.2	Condiciones de la demanda	67
4.3	Proveedores, industrias relacionadas y de apoyo.....	68
4.4	Contexto para la estrategia y rivalidad	68
4.5	Gobierno	68
5.	Análisis estructural de las cinco fuerzas del sector avícola en Santander.....	69
5.1	Riesgo de nuevas empresas participantes potenciales	69
5.2	Competencia en el sector avícola: Determinantes de la rivalidad	71

5.3	Poder de negociación de los proveedores	71
5.4	Poder de negociación de los compradores	74
5.5	Entrada de productos sustitutos	76
6.	Estado actual de la empresa Avícola Villa Paola (AVIPAL).....	76
6.1	Descripción corporativa	76
6.2	Descripción de la cadena de valor actual y estructura organizacional.....	77
6.2.1	Logística Interna	77
6.2.2	Operaciones	77
6.2.3	Logística externa.....	78
6.2.4	Marketing y ventas	78
6.2.5	Mantenimiento-Servicios	78
6.2.6	Infraestructura organizacional	78
6.2.7	Gestión de recursos humanos	79
6.2.8	Abastecimiento: Adquisición de bienes y servicios	79
6.2.9	Desarrollo de tecnología: Investigación y desarrollo	80
6.3	Resultados de las entrevistas.....	80
7.	Plataforma estratégica de la empresa AVIPAL.....	84
7.1	Componentes permanentes	84
7.1.1	Misión.....	84
7.1.2	Principios	85
7.2	Componentes semipermanentes.....	86
7.2.1	Visión	86
7.2.2	Políticas	86
7.3	Planes estratégicos para la empresa AVIPAL	87

7.3.1	Estrategia 1: Generación de nuevos canales de distribución.....	87
7.3.2	Estrategia 2: Mejoramiento de la maquinaria necesaria para la producción de pollo	88
7.3.3	Estrategia 3: Aplicación de estrategias de marketing con base en la apropiación de TIC's	89
8.	Discusión.....	90
	Conclusiones y recomendaciones.....	92
	Bibliografía.....	94

Lista de Tablas

Tabla 1. Conceptos de Competitividad (1980 – 1996).....	20
Tabla 2. Componentes de la plataforma estratégica	50
Tabla 3. Producción mundial de carne de pollo (millones de toneladas) durante 2000-2012	56
Tabla 4. Operacionalización de Variables. 2014.....	62
Tabla 5. Perfil de personal entrevistado. 2014	65
Tabla 6. Marco referencial. Recurso humano AVIPAL. 2015.....	79
Tabla 7. Matriz axiológica principios corporativos y grupos de interés	85
Tabla 8. Planes estratégicos. Estrategia 1.....	87
Tabla 9. Planes estratégicos. Estrategia 2.....	88
Tabla 10. Planes estratégicos. Estrategia 3.....	89

Lista de Figuras

Figura 1. El Diamante de la Competitividad	29
Figura 2. Las Cinco Fuerzas que le dan Forma a la Estrategia	38
Figura 3. Cadena de Valor de una Empresa	49
Figura 4. Las estrategias competitivas genéricas	52
Figura 5. Las disciplinas de valor	54
Figura 6. Principales productores de carne de pollo en América (2000-2013)	57
Figura 7. PIB y Exportaciones (1980-2000).....	58
Figura 8. Crecimiento PIB y Exportaciones (1950-2001).....	59
Figura 9. Situaciones problemáticas dentro de la empresa AVIPAL	81
Figura 10. Debilidades de la empresa AVIPAL	82
Figura 11. Objetivos y metas de la empresa AVIPAL	83

Lista de Apéndices

ApéndiceA. Guía para entrevista empresa AVIPAL	96
--	----

Resumen

Se diseñó una propuesta para el fortalecimiento de la Plataforma estratégica de la empresa Avícola Villa Paola, a través de la revisión analítica del estado del arte y las condiciones internas y externas del sector y la empresa, estableciendo la dinámica del sector avícola del departamento de Santander y la empresa AVIPAL, para así generar tres estrategias que mejoren su competitividad relacionadas con nuevos canales de distribución, aplicación de estrategias de marketing con base en la apropiación de TIC's y gestión integral de la empresa.

Palabras clave: Planificación estratégica, competitividad, innovación.

Introducción

El presente documento expone el diseño de propuestas para el fortalecimiento de la plataforma estratégica de la empresa Avícola Villa Paola, que opera desde hace 17 años en Bucaramanga produciendo y comercializando carne de pollo.

AVIPAL cuenta actualmente con un flujo bajo, pero constante, de clientes y una reputación de confiabilidad, gracias a sus años de experiencia en el sector. No obstante, la empresa posee dificultades para incrementar las ventas y la captación de clientes, debido a su deficiencia en la utilización de Tecnologías de Información y Comunicación TICS y herramientas de marketing.

Se espera que el proyecto se convierta en una herramienta útil para el direccionamiento estratégico de AVIPAL, de tal manera que la implementación de las propuestas que permitan a la empresa consolidar una ventaja competitiva sostenible en el sector a través de una diferenciación clara de su desempeño en el conjunto de actividades y servicios que ofrece.

En este contexto, el proyecto consta de nueve secciones: la primera de ellas aborda el problema a tratar y la justificación y objetivos del proyecto; en el segundo apartado se desarrolló un marco referencial que incluye el estado del arte, el marco conceptual y el marco teórico; en la tercera sección se indicó metodológicamente los aspectos asociados al desarrollo del presente trabajo de aplicación.

La cuarta sección desglosa el diamante de competitividad del sector avícola en Santander; siendo complementada con el quinto apartado, en donde se analiza estructuralmente las cinco fuerzas del sector con el fin de obtener una visión panorámica de los factores externos de la región.

En la quinta parte se encuentra la descripción corporativa de AVIPAL, indicando además su cadena de valor y los resultados de las entrevistas aplicadas al personal. Esta

información se analiza en el apartado seis, en donde se da una discusión sobre los aspectos más relevantes del desarrollo del proyecto.

Con este panorama, se generan las propuestas estratégicas, que servirán de insumo en el proceso de fortalecimiento de la empresa frente a los cambios que se presentan en el sector; así como las conclusiones y recomendaciones fruto de la investigación realizada.

1. Situación Problema

1.1 Situación problema

1.1.1 Planteamiento

El análisis del entorno del sector avícola santandereano en pro de una producción competitiva en el marco de la economía global, hace referencia a una serie de factores sistémicos tales como la sociedad, las instituciones, la infraestructura, la productividad, el cambio tecnológico, la capacidad en adición de características diferenciadas, la calidad, la asociatividad, entre otras. (Meneses Castillo, 2007)

Este sector está inmerso en la dinámica de la actividad agropecuaria, lo que le ha permitido beneficiarse de barreras arancelarias que potenciaron su posicionamiento nacional y ayudaron a evolucionar satisfactoriamente en el mercado internacional, lo cual impulsa a investigar las condiciones propicias para que una empresa avícola pueda adquirir el potencial exportador y una ventaja competitiva dinámica.

Específicamente, la empresa Avícola Villa Paola (AVIPAL) nació en agosto de 2001 como iniciativa de una pareja de esposos quienes eran los únicos trabajadores dentro de la empresa, en donde criaban alrededor de 150 pollos. Actualmente, cuenta con dos sedes en el municipio de Santander y 56 empleados entre personal administrativo, veterinarios, vendedores, galponeros, entre otros. (Anaya, 2014)

Con respecto a la innovación y apropiación de tecnología dentro de sus procesos, la empresa sólo utiliza maquinaria propia de las actividades del sector como el lavado de los galpones, la fumigación y la desinfección del carro donde se transporta el producto; sin embargo, en la compra del equipo no se hace un proceso de selección teniendo como criterios la eficiencia ni la innovación tecnológica de los mismos.

Por otra parte, o se realizan actividades de marketing. Una actividad relacionada es la del envío de tarjetas de presentación repartidas en distintos puntos de la ciudad y con la visibilización del logotipo de la empresa en los camiones que transportan el producto.

Por las anteriores razones, la empresa tiene problemas para expandirse y posicionarse en el sector, lo cual hace necesaria la construcción de propuestas estratégicas que diferencien esta empresa entre un mercado tan competido y le ayuden a otorgar eficiencia a sus procesos.

El alcance de la propuesta de proyecto comprende la construcción del diamante de competitividad, las cinco fuerzas del sector avícola, la construcción de la cadena de valor actual y las propuestas de acciones estratégicas, lo que, en conjunto, conformarán un mejoramiento de la plataforma estratégica de AVIPAL en el sector avícola del departamento de Santander.

1.1.2 Formulación

En ese orden de ideas, la pregunta que orienta esta investigación es:

¿Cómo fortalecer la plataforma estratégica de AVIPAL, contribuyendo a la mejora de su competitividad?

1.1.3 Sistematización

Entre las preguntas específicas que se busca responder están:

- ¿Cómo es la dinámica de la empresa AVIPAL y el sector avícola del departamento de Santander?
- ¿Qué estrategias se pueden aplicar en la empresa AVIPAL para mejorar su competitividad?

1.2 Justificación

Teniendo en cuenta los requerimientos del empresario y la importancia del sector en la economía de la región, se espera que esta investigación tenga tres tipos de utilidad

práctica: (1) Servir de documento de referencia académico sobre la utilización integral de las herramientas de análisis estratégico planteadas por Michael Porter en un sector específico, identificando su coherencia y complementariedad; (2) Constituirse como fuente de consulta útil para los empresarios y consultores del sector avícola a nivel nacional, especialmente en el oriente colombiano; (3) Convertirse en un documento estratégico para el direccionamiento de la empresa Avícola Villa Paola (AVIPAL), de tal manera que la implementación de las propuestas a realizar les permita consolidar una ventaja competitiva sostenible en el sector a través de una diferenciación clara de su desempeño en el conjunto de actividades de su cadena de valor.

Para lo anterior se utilizará principalmente la teoría expuesta por Michael Porter, quien es, sin duda alguna, quien más ha influido en la concepción de competitividad. No obstante, se incluyeron otros autores que, después de haber sido publicado del libro de Michael Porter “Competitive Strategy” en 1980, han demostrado relevancia en sus aportes como Philip Treacy y Fred Wierzema (1993) y más recientemente W. Cham Kim y Renée Mauborgne (2005).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Generar una propuesta competitiva que contribuya al fortalecimiento de la Plataforma Estratégica de AVIPAL

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la dinámica del sector avícola del departamento de Santander y la empresa AVIPAL
- Generar estrategias para la empresa AVIPAL que mejoren su competitividad

2. Marco Referencial

2.1 Estado del arte

2.1.1 Ámbito internacional

Akter, Jabbar, & Ehui (2003) en su investigación “Competitiveness and efficiency in poultry and pig production in Vietnam” analizaron la competitividad y eficiencia de la producción de aves de corral y cerdos en el Norte y el Sur de Vietnam utilizando datos de una muestra de 2.213 granjas que se recogió en el año 1999. El principal resultado fue la premisa de que las granjas medianas son más rentables y que las pequeñas son menos competitivas.

Además, se encontró que factores como la calidad del alimento y la gestión, la educación del jefe de hogar, el acceso al crédito, el acceso a los insumos y servicios del gobierno, el número de visitas de extensión y el acceso a los mercados secundarios influyeron significativamente en el nivel de eficiencia de las granjas. Los avances institucionales y de políticas que aborden estos factores, especialmente con el apoyo específico a las pequeñas empresas, dará lugar a una mejora global de la eficiencia; de lo contrario, los pequeños agricultores son susceptibles de ser empujados fuera del mercado.

Por otra parte, Saavedra (2006) realizó un estudio de carácter aplicado con nivel exploratorio al que llamó “Diagnóstico competitivo de la industria avícola en el Ecuador”, en el que constató que el sector avícola ecuatoriano aún no es competitivo. Ello debido, entre otros factores, a que el comportamiento de sus sectores conexos y de apoyo, especialmente a través de la oferta de maíz amarillo, han constituido un obstáculo para su inserción en el mercado externo. A su vez, los aranceles que protegen a los productores nacionales de maíz, generan aumentos en los costos de la carne de pollo causando no solo la disminución de competitividad con los productos del exterior sino que impiden una mayor demanda interna.

A su vez, Meleán, Rosana; Moreno, Rafael y Rodríguez, Guillermo (2009), publicaron en la Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, la investigación

“Gestión estratégica de costos en la industria avícola Zuliana”; la cual se propone analizar la gestión estratégica desde la perspectiva de Shank y Govindarajan (1995), quienes consideran la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales de costos.

Los resultados indican que la industria avícola, maneja adecuadamente su cadena de valor; la estrategia asumida es la de liderazgo en costos, los cuales se manejan de manera tradicional. Se concluye, que a pesar de existir herramientas novedosas en la contabilidad de gestión, las empresas analizadas están arraigadas a sistemas de contabilidad heredados del pasado, ignorando los beneficios otorgados por nuevos enfoques, entre los que destacan la racionalización de costos a medida que se fortalece la posición estratégica de la empresa.

2.1.2 Ámbito nacional

En el ámbito nacional, estudiantes de la Universidad del Rosario realizaron en el 2001 un estudio de “Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia”, en donde luego de analizar una serie de períodos consecutivos se encontró que el sector avícola es inestable en cuanto a rentabilidad se refiere: esta puede en ocasiones ser alta, y en otras baja. El indicador ROA permite observar que la tendencia del sector en los últimos años ha sido crecer de manera significativa. Los momentos de rentabilidad baja pueden ser consecuencia de cierto grado de hacinamiento.

A su vez, Echeverry Romero & Silva Castellanos (2009) en su artículo “Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca (Colombia)” la propuesta analítica de la antropología cultural que considera que la ecología, la estructura social y la ideología son los factores determinantes de la evolución de los sistemas socioculturales, se aplicó el esquema de análisis de los factores geoeconómicos y sociopolíticos.

Entre los resultados más importantes se encontró que la importancia estratégica del sector avícola del Valle del Cauca radica en la existencia de un gremio empresarial representativo, por lo que los esfuerzos que deben realizarse al interior del sector exigen

mayor protagonismo de FENAVI en la convocatoria que debe orientarse estratégicamente hacia la constitución de un cluster de los alimentos balanceados, la avicultura y la porcicultura, de manera que se articulen las actividades de comercialización en una primera instancia para los mercados nacionales y posteriormente a los internacionales. Esta integración fortalece la posición negociadora del sector frente a los estamentos gubernamentales y, junto con el apoyo de la academia, permite el desarrollo de ventajas competitivas y estrategias para su renovación permanente.

Por otro lado, los estudiantes Duque Mejia, Catalina & Zambrano Constain, Camilo Ernesto (2013), presentaron la investigación “Propuesta de planeación estratégica para una empresa del sector agrícola productora de semillas, SEM LATAM S.A. Colombia”, como proyecto de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas en la universidad ICESI.

A través de un diagnóstico de la situación de la de Sem Latam S.A, un análisis de entorno y una encuesta al personal de la empresa, se elaboró la propuesta para el mejoramiento de la empresa, haciendo énfasis en tres enfoques: Mercadeo, Producción, Investigación y el Capital Humano.

2.1.3 Ámbito local

Meneses Castillo (2007) realizó para su tesis de pregrado en economía el documento “Análisis del entorno del sector avícola santandereano: Una visión desde la competitividad sistémica y el desarrollo endógeno”, en donde destaca que el sector avícola santandereano ha encontrado en las organizaciones diferentes tipos de apoyo para el alcance competitivo de la producción, se ha avanzado en trabajos sanitarios, fortalecimiento productivo de materias primas, soporte para solución de problemas, integración de actores involucrados, representación de intereses; pese a ello, persiste en la actividad la poca inserción internacional, escasa competitividad y dependencia de materias primas importadas.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Bucaramanga publica en el 2010 “Estrategia competitiva y sostenible de la industria avícola en Santander”, en donde visibiliza el génesis de la avicultura formal, que pasó de la informalidad a una manera de hacer empresa y capital con fines sociales. A su vez, describe la participación de instituciones y personas comprometidas con la avanzada de la formación solidaria, el apoyo a la competitividad y el soporte tecnológico y económico para multiplicar los beneficios de la industria avícola.

A su vez, Fernandez Castillo (2006) presentó la investigación “Establecimiento de un modelo de planeación estratégica y diseño de indicadores de gestión como instrumentos de dirección gerencial en el área comercial de la compañía avícola Pollosan S.A.”, como proyecto para optar por el título de ingeniera industrial de la Universidad Industrial de Santander.

Este proyecto se llevó a cabo en tres etapas: elaboración de un modelo de plan estratégico, elaboración de un manual de indicadores y una prueba piloto. Este ejercicio dio como resultado dos estrategias: de crecimiento y de excelencia operativa.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Competitividad

En el año de 1990 Porter publica su famosa obra *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, donde resume ampliamente las teorías que habían analizado el concepto de competitividad desde un punto puramente macroeconómico desde el mercantilismo de David Hume hasta la teoría del ciclo de vida planteada por Raymond Vernon. (Peña Vines, 2009, págs. 88-89)

Como se observa en la tabla 1, este autor va más allá de este enfoque e incorpora el análisis microeconómico con la propuesta de un modelo de competitividad denominado

diamante, cuya finalidad es la de servir de orientación a los empresarios y políticos a la hora de discernir por qué unas naciones son más competitivas que otras. (Peña Vines, 2009, pág. 89)

Algunos conceptos de competitividad son:

Tabla 1. Conceptos de Competitividad (1980 – 1996)

Concepto de competitividad	Autor/es
La aptitud para vender aquello que es producido.	Mathis y otros (1988)
Una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.	European Management Forum (1980)
La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.	Haguenauer (1989)
Tanto la eficiencia (alcanzar las metas al menor costo posible) como la efectividad (alcanzar los objetivos correctos). Es la elección de las metas a nivel industria la que es crucial. La competitividad incluye tanto los fines como los medios utilizados para alcanzar esos fines.	Buckley y otros (1988)
La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones.	Chesnais (1981)

Concepto de competitividad	Autor/es
La habilidad de un país de alcanzar, en forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.	World Economic Forum (WEF, 1996)
La capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.	Fagerberg (1988)
Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.	Fajnzylber (1988)
La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	OCDE (1996)
Una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.	Cohen (1994)
La habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional al mismo tiempo que gana retornos mayores sobre sus recursos.	Scott y Lodge (1985)
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.	Porter (1990)

Fuente: Ministerio de Economía del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2006). Cuadernos de Economía no.47. Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. La Plata.

El enfoque de Michael Porter se basa en el paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial, dominante en la práctica estratégica desde los años 80. En sus clásicos libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, analiza el comportamiento del mercado y su impacto en las empresas para describir lo que serían las estrategias que las empresas pueden aplicar y la manera en que sus estructuras deben funcionar para poder ejecutar tales estrategias para ser competitivas. Porter parte de la premisa que, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor, la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa. (Benítez Codas, 2012)

El primer enfoque de Porter lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector: (1) rivalidad entre empresas existentes, (2) ingreso potencial de otras empresas, (3) amenaza de productos sustitutos, (4) poder de negociación de los clientes, y (5) poder de negociación de los proveedores.

Un segundo enfoque de Porter analiza las seis barreras de entrada de nuevos competidores que podría desarrollar la empresa considerando el sector a que pertenece, siendo éstas: (1) economías de escala, (2) diferenciación del producto, (3) necesidad de capital, (4) costos del cambio, (5) acceso a los canales de distribución, y (6) desventajas del costo independiente de la escala.

A su vez, pasando al análisis de las estrategias que las empresas pueden adoptar para encarar tanto las fuerzas competitivas como las barreras de entrada, Porter propone tres estrategias genéricas, que son: (1) liderazgo en el costo total, (2) diferenciación y (3) enfoque.

Este autor también presenta el concepto de cadena de valor en su libro Ventaja Competitiva (1985), que es básicamente la desagregación en grandes bloques de actividades de la actividad empresarial para tratar de identificar en cuales actividades se genera el valor que la empresa desea que sea percibido por el cliente y que lo haga pagar más que el costo del mismo. En suma, por medio de la cadena de valor se trata de obtener una ventaja competitiva que se puede lograr desarrollando e integrando las actividades de

su cadena de valor de forma racional en costo y diferenciada de sus rivales. Se considera que el concepto de cadena de valor del citado autor tal vez sea la mayor contribución como metodología de análisis de ambiente interno de las empresas.

Sin embargo, en 1993 Treacy y Wierzema plantearon que las empresas nuevas que pudieron posicionarse en un mercado que era dominado anteriormente por grandes empresas, tuvieron éxito porque habían reducido el foco de sus negocios, en vez de ampliarlo como lo hacían las competidoras. Ellas se enfocaron a entregar un valor superior a sus clientes en línea con lo que ellos llamaron *disciplinas de valor*: (1) excelencia operativa, (2) intimidad con el cliente y, (3) liderazgo del producto.

La teoría de estos dos autores permitió el desarrollo de muchas empresas que se enfocaron a atender segmentos de mercado altamente rentables a los cuales las grandes empresas no podían atender con sus estrategias convencionales. En esencia, Treacy y Wierzema crearon una metodología para la diferenciación y segmentación ya propuestas por Porter.

Por otra parte, El modelo de Cham Kim y Mauborgne es llamado “Océanos azules” (2005), donde su propuesta es la diferenciación, pero en otro sector de actividad económica y con innovación de valor. Ésta es de un enfoque innovador en relación a la estrategia de diversificación de Porter y a la de Treacy y Wierzema, que si bien las combina, impulsa la salida de mercados altamente competitivos (océanos rojos), adoptando el enfoque reconstruccionista y propone buscar nuevos mercados con productos o servicios innovadores donde la competencia es irrelevante, o sea migrar o crear océanos azules.

2.2.2 Planificación estratégica

El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa “general del ejército” y era usada en cada una de las diez tribus de la antigua Grecia para designar a quien comandaría su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos dieron asesoría “estratégica” al Gobernante político, como un consejo, sobre la gestión de las

batallas para ganar las guerras. Con el tiempo, el trabajo de los estrategos creció para incluir funciones judiciales. (Armijo, 2009)

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las empresas sobre su estado actual y las acciones futuras que deben llevar a cabo para adecuarse a los cambios y demandas del entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009)

La Planificación Estratégica consiste en la formulación y establecimiento de objetivos primordiales, los cuales tiene como principal el establecimiento de las estrategias para alcanzar objetivos; porque esta planificación abarca las grandes decisiones, el establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión de la empresa. (Armijo, 2009)

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a el óptimo estado deseado en un futuro, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. Por lo tanto, es la base para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. (Armijo, 2009)

2.2.3 Innovación

Cuando una empresa lleva mucho tiempo en el mercado, tiende a permanecer en zonas de confort en donde las ganancias que se le reflejan son una constante, pero no generar mayor valor ni crecimiento en la empresa. En ese momento es necesario buscar renovación en los procesos administrativos, generando nuevos volúmenes de utilidades, que permita a la empresa ser más competitiva.

Según Peter Drucker (1985) “la innovación es el esfuerzo de crear un cambio enfocado y con propósito con potencial económico o social para una empresa”. En conceptos posteriores, se define a la innovación empresarial como la búsqueda de nuevos retos, estrategias, rumbos, mercados y clientes que puedan cambiar o remodelar el

negocio de manera positiva generando mayor rentabilidad y siendo competitivo y creando un factor diferenciador en el campo en el que trabaja.

Existen varias formas de innovar en los procesos de una empresa: innovación tecnológica, innovación en procesos de producción e innovación administrativa: (Drucker, 1985)

- Innovación tecnológica: ocurre cuando se busca implementar nuevos sistemas informáticos que ayuden a reducir el tiempo en realizar una actividad específica, permitiendo que esta actividad se realice más veces en el día de las que se hacía anteriormente
- Innovación en los procesos de producción: sucede cuando la empresa puede eliminar los intermediarios y trabajar directamente, generando más ganancia para la empresa y disminuyendo a su vez gastos pagados a dichos intermediarios; de esta manera, la empresa genera más rentabilidad, unificando procesos para reducir el tiempo en dichos procesos y la innovación administrativa. Este tipo de innovación se puede enfocar al aumento de personal capacitado para manejar las ventas, mediante motivaciones como incentivos, comisiones etc.

A su vez, existen modelos de innovación que se aplican a las empresas dependiendo de los procesos y las necesidades que la empresa requiera: (Drucker, 1985)

- a) Modelo Macro: el objetivo es dar a conocer la gran variedad de actividades y la relación que pueda existir entre cada una de ellas para apoyar la gestión que se desea innovar.
- b) Modelo Micro: se adapta a innovaciones a corto plazo y busca crear procedimientos que se puedan aplicar a la organización para generar valor de innovación o para la creación de nuevos productos. El impacto de la Innovación depende de las siguientes necesidades:
 - Incremental: Busca hacer un mejor uso de los recursos que ya se poseen dentro de la empresa lográndolos hacer más eficientes en sus actividades.

- Radical: Después de estudios de investigación realizados y analizados, los resultados se enfocan a satisfacer las necesidades del cliente tanto potencial como ocasional.
- Continuistas: Busca reducir los costos de los productos que ya están en el mercado, sin cambiar el nicho al cual va dirigido y la funcionalidad que tenga.
- Rupturistas: Son innovaciones a corto plazo donde se trabaja el menor precio en el mercado, lo más sencillo y lo más simple de utilizar.

2.2.4 Plataforma estratégica

La planificación compete las decisiones que se deben tomar para adecuar las acciones operativas a aplicar en la consecución de las metas previstas, la cual tiene diferentes procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia de la misma. (Jervis, 2014)

Uno de estos procesos es la planificación estratégica, que explica los componentes que soportan el quehacer de la planeación en una organización, etapa utilizada como insumo para la realización del diagnóstico, formulación, difusión e implementación de la monitoria estratégica integrada al control de gestión. (Jervis, 2014)

El objetivo principal de la Plataforma estratégica de una empresa es el direccionamiento de la organización con miras al establecimiento o revisión de los lineamientos o postulados fundamentales de la organización. (Jervis, 2014)

La plataforma estratégica es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Está compuesta por: (Fundación Universitaria Católica del Norte, 2009)

- Una definición de su objetivo a largo plazo (visión),
- una descripción de su ser y hacer (misión),
- objetivos más específicos que dibujan el camino a través del cual irá realizando su objetivo de largo plazo (objetivos estratégicos),
- marcos normativos que regulan su actuar (políticas y códigos de ética), y

- la descripción de la forma como desarrollará sus objetivos resolviendo todo aquello que la aleja de su sueño.

2.3 Marco Teórico

La competitividad, desde el punto de vista empresarial, es la capacidad que tienen las organizaciones para producir bienes y servicios de forma eficiente (alta calidad/bajos precios), y posicionarlos tanto en el mercado local como en el internacional. Es decir, se consideran competitivas aquellas empresas altamente productivas y con grandes márgenes de utilidad sostenibles en el tiempo. (van der Horst Álvarez, 2006)

Sin embargo, la competitividad atañe mucho más que las condiciones internas de una organización pues ésta se ve influenciada por el entorno macroeconómico y microeconómico local, regional y mundial; por los cambios en las tendencias del consumo; los avances tecnológicos; las políticas gubernamentales, y un sinnúmero de factores que afectan de manera directa e indirecta el desempeño competitivo de los sectores y las empresas. (DNP, 2013)

Esta concepción de la competitividad fue introducida por el académico de Harvard, Michael Porter en la década de los 80 del Siglo XX con sus obras: *La Ventaja Competitiva de las Naciones*; *Estrategia Competitiva*, *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*; y, *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Ellas cambiaron la forma en que se entiende y se mide la competitividad de una industria y de una nación (van der Horst Álvarez, 2006)

Entre los aportes más relevantes de estas obras se encuentran tres modelos que han cambiado la forma en que se formula la estrategia al interior de las empresas para competir con éxito en el mercado: *El Diamante de la Competitividad*, que analiza los factores que hacen a una industria o un sector más (o menos) competitivo en un determinado territorio (país/región/ciudad); *Las Cinco Fuerzas Competitivas* que le dan Forma a la Estrategia que analiza una industria o un sector desde cinco escenarios diferentes que inciden en su desarrollo competitivo, ampliando el panorama de lo que es la competencia en el mercado,

permitiendo así que los estrategas puedan tomar decisiones más certeras en pro de llevar sus empresas a un rendimiento superior. Y, finalmente, *La Cadena de Valor*, una herramienta de análisis empresarial que permite identificar aquellas actividades que generan valor para el cliente y que son fuente de Ventaja Competitiva para la organización, con el propósito de explotarla al máximo y llevar así a la empresa a estadios superior de competitividad en el mercado.

A continuación se exponen los tres modelos mencionados.

2.3.1 El Diamante de la Competitividad

En *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1990), Michael Porter explica por qué empresas de una nación desarrollan mejores estrategias que las de otros países, así como por qué un determinado país es escogido como sede de multinacionales exitosas. También, explica por qué algunas naciones son mejores que otras en la creación de ventajas que son esenciales para alcanzar una alta productividad y, finalmente, cómo una nación crea un entorno donde las empresas de una industria en particular, están en capacidad de mejorar e innovar más rápidamente que sus rivales extranjeros.

A su teoría se la ha denominado “*El Diamante de Porter*” o “*El Diamante de la Competitividad*”. El autor, usó este Diamante para determinar qué empresas e industrias tenían ventajas competitivas.

“*El Diamante de la Competitividad*” consta de cuatro elementos que determinan la formación y competitividad de los agrupamientos de sectores conectados para poder lograr el éxito en el acceso a mercados extranjeros en una región determinada:

- ✓ Condiciones de los factores
- ✓ Condiciones de la demanda
- ✓ Industrias relacionadas y de apoyo
- ✓ Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad.

Al Diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes: el azar y el gobierno (Figura 1)

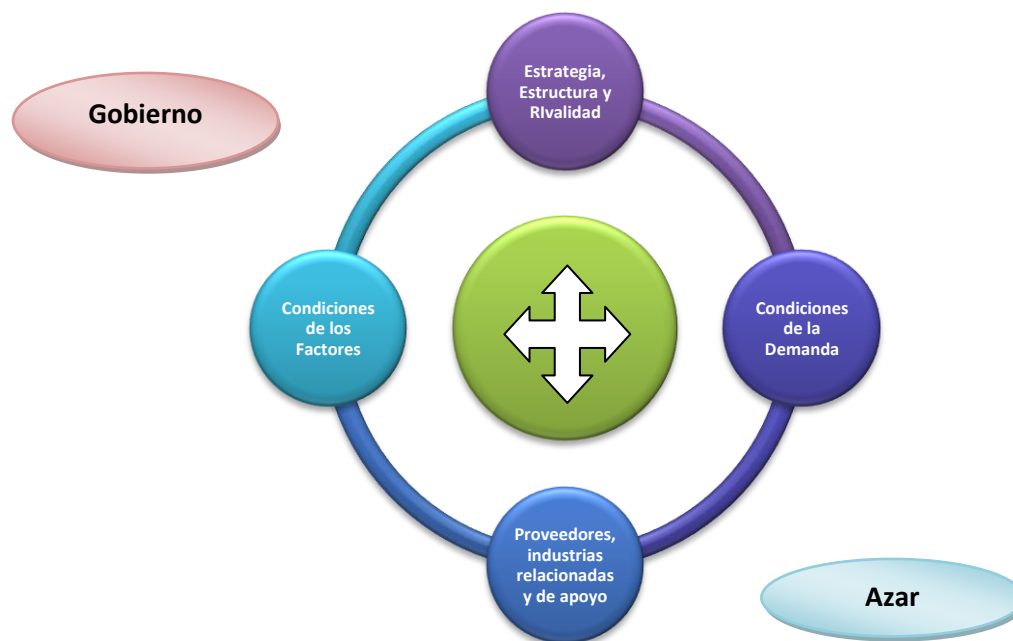


Figura 1. El Diamante de la Competitividad

Fuente: Información tomada de *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Free Press (1990)

2.3.1.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores de un país están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir así: (Adame Márquez & García López, 2003, págs. 21-22)

- ✓ **Recursos Humanos:** Calidad, habilidades y costo del personal
- ✓ **Recursos Físicos:** Abundancia, calidad, accesibilidad, costo de la tierra. El agua, minerales y otros factores físicos. También se incluyen las condiciones climáticas y la ubicación geográfica.
- ✓ **Recursos del Conocimiento:** Conocimientos científicos, técnicos y del mercado en el que se basan los productos y servicios

✓**Recursos de Capital:** La cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria

✓**Infraestructura:** El tipo, la calidad y costo de la infraestructura disponible, incluyendo el sistema del transporte y comunicaciones, el correo, los sistemas de transferencia de fondos, etc.

De acuerdo con Porter (1990), la dotación y jerarquía de estos factores juega un papel relevante en la determinación del desempeño competitivo de las empresas, dependiendo de su capacidad para utilizarlos de forma eficiente.

Los factores también se pueden dividir en aquellos que son heredados por una nación (recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada, etc.) y aquellos que son creados (red vial, personal universitario, personal con formación específica, conocimientos en campos particulares, institutos científicos, infraestructura, comunicación digital, investigación, etc.).

Porter (1990) sostiene que los factores más importantes para lograr un posicionamiento más alto y una ventaja competitiva sostenible son los factores creados. Más aún, el autor resalta que ninguna nación tiene la posibilidad de crear y mejorar todo los tipos de factores a través de la inversión. Actualmente, se afirma que la ventaja competitiva también puede surgir de las desventajas que se tengan en algunos factores y que obligan a las empresas de un país a reinventarse.

A su vez, los factores de producción pueden ser generalizados o especializados: los factores generalizados están disponibles en varias naciones y se obtienen fácilmente a través de redes globales, es por ello que sustentan ventajas rudimentarias; mientras que los factores especializados se relacionan con las necesidades específicas de ciertas industrias, requieren mayor inversión y sustentan ventajas competitivas más sofisticadas, además permiten más innovación.

La presencia de mecanismos para la creación de factores avanzados y especializados es una determinante importante del éxito competitivo. Los mecanismos de

creación de factores incluyen las instituciones educativas, los programas de aprendices, los institutos de investigación gubernamentales y privados y los organismos que proveen la infraestructura como lo son las autoridades gubernamentales o portuarias. Las inversiones gubernamentales en la creación de factores se concentran en factores básicos y generalizados, los esfuerzos del gobierno por crear factores avanzados y especializados fallan a menos que se desarrollen en cooperación con la industria debido a que las entidades gubernamentales son lentas e incapaces de identificar nuevos campos o necesidades específicas de las industrias. Las industrias nacionales exitosas internacionalmente se caracterizan por una inversión directa significativa en la creación de factores provenientes de compañías, asociaciones de comercio e individuos, además de una relación estrecha entre la inversión pública y privada. (Adame Márquez & García López, 2003, pág. 23)

Las desventajas en ciertos factores como la carencia de mano de obra, la falta de materia prima, los climas inhóspitos, entre otros, pueden crear ventaja competitiva porque presionan a las empresas a innovar para superar estas deficiencias. Para estimular la innovación, la desventaja en factores debe ser selectiva, es decir, sólo debe incluir algunos factores, pues demasiada adversidad lleva a la parálisis. Las desventajas selectivas en los factores básicos, es decir, un balance de ventajas en algunas áreas y desventajas en otras evitan la dependencia en factores básicos y denotan la innovación y el mejoramiento. (Adame Márquez & García López, 2003, pág. 23)

2.3.1.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna de los bienes y servicios producidos por las empresas de un sector son importantes para la competitividad de la misma, ya que las preferencias y exigencias del consumidor local afectarán el proceso de producción y la rentabilidad de las compañías.

Las siguientes son las características de la composición de la demanda interna: (Adame Márquez & García López, 2003)

✓ **Segmentación de la estructura de la demanda interna.** El tamaño de los segmentos podría ser importante en industrias donde se pueden lograr economías de escala, y lo que es más importante: la relevancia de ciertos segmentos en el País atrae la atención y las prioridades de las empresas de una nación.

✓ **Sofisticación de los compradores domésticos.** Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos y servicios.

✓ **Anticipación a las necesidades de los compradores.** La demanda temprana por los productos y servicios de una nación, crea una ventaja para las empresas locales frente a sus rivales extranjeros. Lo mismo aplica también a la saturación temprana del mercado, pues crea presiones para reducir precios, introducir nuevos usos, mejorar el desempeño del producto y crear otros incentivos para remplazar productos viejos con versiones más nuevas.

El tamaño y patrón de crecimiento de la demanda local refuerza la ventaja nacional en una industria dado que su composición es sofisticada y anticipa las necesidades internacionales. Las características más importantes son: (Adame Márquez & García López, 2003, pág. 25)

✓ **Tamaño de la demanda local:** Es una ventaja si motiva la inversión, reinversión y dinamismo. Ello suele ocurrir en las industrias en donde existen economías de escala o aprendizaje, altos requisitos en investigación y desarrollo o grandes avances tecnológicos.

✓ **Número de compradores independientes:** Un número grande de compradores independientes en una nación crea un mejor medio para la innovación que uno pequeño de consumidores que dominen el mercado local. Además, el poder de los compradores dominantes se ve limitado, reduciendo el riesgo para la firma.

✓ **Grado de crecimiento de la demanda local:** El rápido crecimiento del mercado doméstico permite a las compañías adoptar tecnologías más rápidamente y construir instalaciones más grandes y eficientes.

- ✓ **Demanda local temprana:** La demanda local temprana permite a las compañías locales establecerse más rápido en una industria que sus rivales extranjeros debido a que anticipan las necesidades de los compradores en otras naciones y acumulan experiencia con anterioridad.
- ✓ **Saturación temprana:** Esta característica genera mayor innovación y mejoramiento. Un mercado local saturado presiona a las empresas a bajar precios, mejorar sus productos, volviéndose más fuertes e innovadores.

La demanda nacional se internacionaliza a través de los mecanismos que generan las condiciones de la demanda. Algunos de ellos son: (Adame Márquez & García López, 2003, pág. 26)

- ✓ **Compradores locales móviles o multinacionales:** Si los compradores son móviles o compañías multinacionales, las firmas de un país obtienen ventaja competitiva porque éstos son domésticos y extranjeros al mismo tiempo. Las multinacionales prefieren tratar con proveedores localizados en su mismo país, pues se facilita la comunicación, reduce los riesgos y permite el uso de insumos consistentes.
- ✓ **Influencia en necesidades extranjeras:** Las ventas de un producto o servicios nacionales en el extranjero aumentan cuando se transmiten las necesidades domésticas a los compradores extranjeros. Esta transmisión de necesidades surge mediante exportaciones que diseminan la cultura, emigración, publicaciones científicas, alianzas políticas, etc.

2.3.1.3 Proveedores, industrias relacionadas y de apoyo

Este ítem trata sobre la presencia de fuertes industrias relacionadas, es decir, empresas que coordinan y comparten actividades de la cadena de valor, que compiten o tienen productos complementarios, con frecuencia propicia la creación de nuevas industrias competidoras en la medida que es posible establecer alianzas entre productores.

La ubicación dentro de una cadena productiva puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados, tales como componentes, maquinaria, servicios a

empresas y personal. El acceso a insumos suministrados por integrantes de la cadena productiva puede implicar menores costos de transacciones; además, se minimizan los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación, facilita la comunicación, reduce el costo de adaptar a la medida y facilita la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo.

Algunos de los efectos bajo los que una industria en particular puede beneficiarse de la ventaja competitiva en industrias proveedoras y relacionadas son: (Adame Márquez & García López, 2003, págs. 26-27)

- ✓ **Ventaja competitiva en industrias proveedoras:** La presencia de industrias proveedoras internacionalmente competitivas crea ventajas a través del acceso eficiente y rápido a insumos de bajo costo que permite a la empresa ofrecer precios atractivos. La coordinación continua mediante vínculos entre las cadenas de valor y sus proveedores también es facilitada por esta cercanía. Además, las compañías obtienen un rápido acceso a la información, nuevas ideas e innovaciones de los proveedores acelerando el paso de la innovación dentro de toda la industria.
- ✓ **Ventaja competitiva en industrias relacionadas:** Las industrias relacionadas son aquellas con las que la compañía puede coordinar o compartir actividades en la cadena de valor al competir o aquellas que incluyen productos complementarios. Se pueden compartir actividades en tecnología, desarrollo, manufactura, distribución, mercadotécnica o servicio.

La complementariedad y nexos entre industrias es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de unas y otras, y también porque aportan oportunidades para el flujo de información y el intercambio técnico. Sin embargo, los beneficios tanto para los proveedores con sede en el país y las industrias relacionadas, dependen del resto del “Diamante” mismo.

2.3.1.4 Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad

Este componente del Diamante hace referencia a la manera como se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas en el país. Ningún sistema gerencial es universalmente apropiado; las naciones tienden a tener industrias exitosas donde se aplican las mejores prácticas gerenciales y cuando están favorecidas por el entorno nacional. Las diferencias entre naciones con respecto a las estrategias y estructuras empresariales, son numerosas: el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre los trabajadores y la empresa, las actitudes generales hacia la autoridad y la disposición a operar globalmente, son algunos de los asuntos más importantes.

Las empresas competitivas tienen con frecuencia un buen número de fuertes rivales locales, que se presionan entre sí para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad doméstica exige no limitarse al precio; la rivalidad en otras formas tales como la tecnología perfectamente puede conducir a una ventaja nacional importante. Tener un número de competidores domésticos no es por sí mismo suficiente como determinante de éxito. Si no hay una rivalidad efectiva entre los competidores, las ventajas de la competencia doméstica se anulan. También la formación de nuevas empresas es vital para escalar en la ventaja competitiva, puesto que alimenta el proceso de innovación en una industria. Las nuevas empresas atienden nuevos segmentos y ensayan nuevos enfoques, que rivales más antiguos fallan en reconocer o ante los que se muestran demasiado inflexibles para responder.

La rivalidad local retroalimenta para mejorar otras partes del diamante. Supera los impedimentos para el desarrollo de proveedores especializados, motiva inversores en factores especializados tales como programas universitarios e infraestructura especializada, ayuda a estimular la demanda local, entre otros. (Adame Márquez & García López, 2003, pág. 28)

2.3.1.5 Azar

Los eventos imprevistos han jugado un papel en la historia de la mayoría de las empresas exitosas, tales como la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas, los conflictos sociales, los diversos cambios en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, entre otros.

Los eventos repentinos son importantes porque crean diferentes escenarios que permiten hacer cambios en la posición competitiva. Estos pueden anular las ventajas de competidores previamente establecidos y ayudar a las nuevas empresas a obtener ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones. Los eventos súbitos hacen su efecto alterando parcialmente condiciones en el “Diamante”. Con frecuencia tienen impactos asimétricos sobre diferentes naciones.

Los sucesos fortuitos, una de las variables adicionales del Diamante, son aquellos ajenos al control de la empresa, pero que influyen en ella. Como ejemplo se pueden citar los inventos genuinos, los adelantos en tecnologías básicas, las guerras, los acontecimientos políticos de otros países y los cambios de la demanda. (van der Horst Álvarez, 2006)

2.3.1.6 Gobierno

Finalmente, el papel del gobierno en la ventaja competitiva de una nación tiene influencia sobre los cuatro determinantes bien sea positiva o negativamente. El gobierno puede, por ejemplo, afectar la condición de los factores a través de los subsidios o actuar como comprador importante en algunas industrias. La política gubernamental, a su vez, puede ser influenciada por los determinantes. La demanda temprana doméstica para un producto, puede por ejemplo, conducir a que el gobierno establezca también tempranamente estándares con relación a ese producto.

Es así como el Gobierno, según Porter, deberá influir en los cuatro determinantes del Diamante al crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas, con inversiones en educación, compras y políticas, por ejemplo. (van der Horst Álvarez, 2006)

Porter aclara que si bien los gobiernos pueden mejorar o disminuir la ventaja nacional, tradicionalmente tienden a concebirse como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea “campeones nacionales”, lo que puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. A juicio de Porter, la función real del Gobierno es servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. (van der Horst Álvarez, 2006)

2.3.2 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia

La evaluación de la posición competitiva de una empresa implica mucho más que el análisis de la misma frente a su competencia directa, puesto que las organizaciones no son entes aislados que puedan desentenderse del entorno en el cual desarrollan sus operaciones. Así, tal como afirma Porter:

La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de este. (Porter, Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia, 2008)

La interacción de estas cinco fuerzas fue esquematizada por el autor en lo que se conoce como el Modelo de Las Cinco Fuerzas que le dan Forma a la Estrategia.

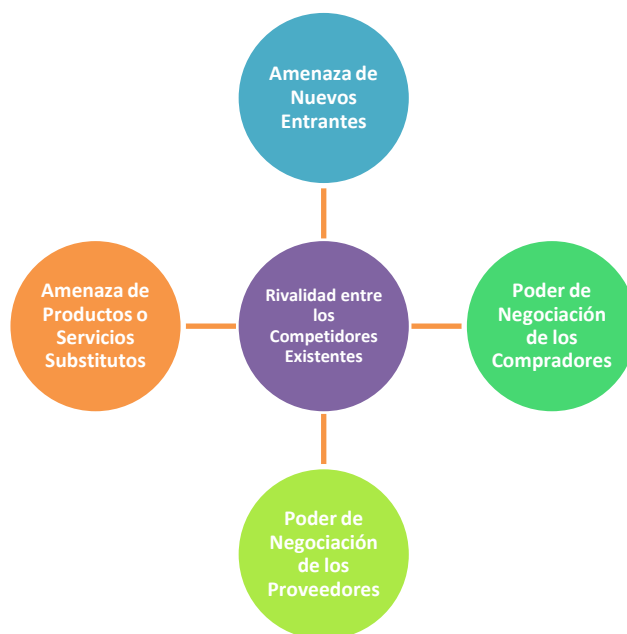


Figura 2. Las Cinco Fuerzas que le dan Forma a la Estrategia

Fuente: Información tomada de *Harvard Business Review*. Enero de 1979.

De acuerdo con Porter (2008), la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo. Una estructura saludable de un sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa.

Comprender la estructura del sector en el cual compite también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. De esta forma, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia de una empresa.

En general, el Modelo es una herramienta que permite identificar la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes, que son, en últimas, las que determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

A continuación se exponen las Cinco Fuerzas:

2.3.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Es la *amenaza* de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Al respecto, el autor define como Barreras de entrada las ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Para él existen siete fuentes importantes: (Porter, Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia, 2008)

- ✓ **Economías de escala por el lado de la oferta.** Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.
- ✓ **Beneficios de escala por el lado de la demanda.** Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.

- ✓ **Costos para los clientes por cambiar de proveedor.** Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.
- ✓ **Requisitos de capital.** La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. Los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores
- ✓ **Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.** Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades demarcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente.
- ✓ **Acceso desigual a los canales de distribución.** El nuevo entrante debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector.
- ✓ **Políticas gubernamentales restrictivas.** Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada.

Ahora bien, en cuanto a las represalias esperadas, la manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar o no a un sector. Porter señala que sí la reacción es lo suficientemente enérgica y prolongada, el potencial de rentabilidad de participar en el sector puede ser inferior al costo de capital. Los actores establecidos a menudo usan las declaraciones y respuestas públicas destinadas a un posible competidor para enviar un mensaje a otros

posibles candidatos acerca de su compromiso con defender su participación de mercado, desincentivando así el ingreso de nuevos competidores.

2.3.2.2 El poder de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Determinantes del poder de los proveedores: (Universidad de Huelva, 2005)

- ✓ **Número y grado de concentración:** El poder de negociación es alto si el número de proveedores es reducido y éstos, a su vez, están más concentrados respecto al sector al que venden; resultando en un sector poco atractivo.
- ✓ **Productos sustitutos:** Si no existen productos sustitutos, el poder de negociación es alto.
- ✓ **Importancia del sector:** Cuando el cliente es importante dentro del sector para el proveedor, éste tendrá desventaja en la negociación, lo que disminuirá su poder de negociación.
- ✓ **Importancia del producto para el comprador:** La importancia del producto que vende el proveedor, como insumo dentro del proceso de producción, es proporcional al poder de negociación que tendrá éste sobre el comprador.
- ✓ **Diferenciación o costes del cambio para el comprador:** Si los productos que ofrece el proveedor están diferenciados o los costes de cambio de proveedor para el comprador son altos, proporciona una ventaja en la negociación al proveedor, mejorando con ello su poder de negociación, hecho que hace poco atractivo al sector.
- ✓ **Amenaza real de integración hacia adelante:** Si los proveedores representan una amenaza real de integración hacia adelante (por ejemplo, con los fabricantes a los que suministra), mejora su poder de negociación, hecho que hace poco atractivo al sector.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. De acuerdo con Porter (2008), un grupo de proveedores es poderoso si:

- ✓ **Está más concentrado que el sector al cual le vende:** Se refiere a ejercer un poder sobre el mercado debido a la especialización del producto. Un ejemplo de ello son los monopolios que se construyen con base en experiencia.
- ✓ **Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos:** Para que esto se lleve a cabo, el suministro de productos a varios sectores es una buena opción.
- ✓ **Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor:** Cuando los costos por cambiar de proveedor son altos, a los participantes del sector les cuesta hacer que los proveedores se enfrenten entre sí.
- ✓ **Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados:** Algunos proveedores patentan sus productos con el fin de lograr la diferenciación de su producto.
- ✓ **No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor:** Un proveedor de servicios puede optar por una formación especializada que haga a sus trabajadores indispensables para la empresa.
- ✓ **El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.**

2.3.2.3 El poder de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

La mayoría de las fuentes de poder del comprador son iguales tanto para los consumidores como para los clientes. Al igual que los clientes industriales, los consumidores suelen ser más sensibles a los precios si los productos que compran no son diferenciados, son caros en relación con sus ingresos, y son del tipo donde el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas. La principal diferencia respecto de los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y más difíciles de cuantificar.

Los determinantes del poder de los compradores son: (Universidad de Huelva, 2005)

- ✓ **Concentración de las ventas:** Cuanto mayor sea el grado de concentración de las ventas en un solo comprador, mayor será su poder de negociación y, por consiguiente, menos atractivo resulta el sector.
- ✓ **Importancia del producto vendido en relación a los costes totales:** Cuanto más importancia tenga en los costes totales del comprador el producto que vende, mayor será la presión para adquirirlo a un precio favorable, aumentando con ello el poder de negociación del proveedor.
- ✓ **Diferenciación:** Si no existe diferenciación, los compradores pueden encontrar a otros proveedores, aumentando con ello su poder de negociación, hecho que hace al sector menos atractivo.
- ✓ **Costes de cambio de proveedor:** Si los costes derivados de cambiar de proveedor son bajos, el comprador no se siente “amarrado” a ningún proveedor en particular, aumentando con ello su poder de negociación, hecho que hace al sector menos atractivo.
- ✓ **Rentabilidad del comprador:** Si el producto que compran no representa una alta fracción de sus costes, los compradores con alta rentabilidad son menos sensibles a los precios, disminuyendo con ello su poder de negociación, hecho que hace al sector más atractivo.
- ✓ **Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble hacia atrás absorbiendo al proveedor,** están en posición de exigir concesiones

en la negociación, aumentando con ello su poder de negociación, hecho que hace al sector menos atractivo.

- ✓ **Amenaza real de integración hacia atrás / adelante:** Si las empresas del sector amenazan con una integración hacia delante (hacia el sector del comprador), el poder negociador del comprador disminuye, hecho que hace al sector más atractivo.
- ✓ **Calidad del producto y dependencia del sector:** Cuando la calidad del producto de los compradores está muy afectada por el producto del sector, los compradores son menos sensibles a los precios, disminuyendo con ello su poder de negociación, hecho que hace al sector más atractivo.
- ✓ **Información que posee el comprador:** Si el comprador tiene una completa información, ello le proporciona una mayor ventaja negociadora, hecho que hace al sector menos atractivo.

2.3.2.4 La amenaza de los sustitutos

Un sustituto es un bien o servicio que cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos.

Los determinantes de la amenaza de los sustitutos son: (Universidad de Huelva, 2005)

- ✓ **Disponibilidad actual y futura:** Cuanto mayor sea la disponibilidad actual o futura de productos sustitutivos, menos atractivo resulta el sector.

- ✓ **Rentabilidad y agresividad de los productores:** Cuanto mayor sea la rentabilidad y la agresividad de las empresas productoras de productos sustitutos, menos atractivo resulta el sector.

El autor señala al respecto, que los estrategias deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos sustitutos donde antes no lo eran. Por cierto, la amenaza del sustituto también puede tornarse en ventajas para un sector, y tener un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento futuros.

2.3.2.5 La rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

Los determinantes de la rivalidad entre competidores son: (Universidad de Huelva, 2005)

- ✓ **Número de competidores:** Muchos o pocos, pero equilibrados, determinan una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo.
- ✓ **Crecimiento del sector:** Un lento crecimiento del sector determina una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo.
- ✓ **Costes fijos:** Si los costes fijos son elevados, obligan a las empresas a trabajar a plena capacidad, provocando una caída de precios cuando exista exceso de producción y una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo.
- ✓ **Costes de almacenamiento:** Si los costes de almacenamiento son elevados, las empresas reducen precios para asegurar las ventas, hecho que genera una alta rivalidad entre los competidores actuales, resultando el sector poco atractivo.

- ✓ **Diferenciación:** Cuando las empresas del sector no han diferenciado sus productos, la elección del comprador se basa en el precio y en el servicio, hecho que genera una alta rivalidad entre los competidores actuales, resultando el sector poco atractivo.
- ✓ **Incrementos de capacidad:** Los incrementos de capacidad que dictan las economías de escala alteran el equilibrio entre la oferta y la demanda, provocando una rebaja en los precios y, por tanto, una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo.
- ✓ **Competidores diversos:** A mayor diversidad entre los competidores, mayor rivalidad que hace al sector poco atractivo.
- ✓ **Intereses estratégicos:** Cuanto más interés tienen las empresas del sector en lograr el éxito, mayor rivalidad existirá entre los competidores actuales, resultando el sector poco atractivo.
- ✓ **Barreras de salida:** Su existencia (activos especializados, costes fijos de salida, interrelaciones estratégicas con otras unidades, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales) obliga a las empresas del sector a seguir compitiendo a pesar de estar obteniendo malos resultados, aumentando con ello la rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo.

Si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.

De acuerdo con Porter, la estructura del sector, tal como se manifiesta en las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de utilidades en el largo plazo porque determina cómo se divide el valor económico creado por éste, es decir, cuánto retienen las empresas en el sector versus cuánto ganan en sus transacciones con clientes y proveedores, cuánto se encuentra limitado por los sustitutos o constreñido por los potenciales nuevos entrantes.

Al considerar las cinco fuerzas, un estratega mantiene clara la estructura general en lugar de gravitar hacia un solo elemento. Además, la atención se mantiene centrada en las condiciones estructurales más que en factores pasajeros. De ese modo, comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia.

En síntesis, entender la estructura de un sector es tan importante para los inversionistas como para los ejecutivos. Las cinco fuerzas competitivas revelan si un sector es verdaderamente atractivo, y ayudan a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura del mismo antes de que se hagan evidentes. También, diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundados. Aquellas empresas cuyas estrategias tienen el potencial de transformar un sector se hacen mucho más visibles. Este pensamiento más profundo acerca de la competencia es una forma más poderosa de lograr un genuino éxito en las inversiones que las proyecciones financieras y la extrapolación de tendencias que dominan los análisis de inversiones en la actualidad.

2.3.3 La cadena de valor

El modelo teórico de la Cadena de Valor fue desarrollado por Michael Porter en su obra: *Ventaja Competitiva: Crear y Mantener un Desempeño Superior* (1985). El modelo, permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa generando valor al cliente final.

Desde su introducción, la Cadena de Valor ha sido una de las herramientas de análisis más importante para hacer planificación estratégica. Su objetivo, es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, al tiempo que se crea valor para el cliente, lo que debe traducirse en un margen de rentabilidad cada vez mayor para las empresas.

Una de las razones por la que esta herramienta es tan popular es que ayuda a las empresas a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva, lo que significa, tener una rentabilidad superior a los rivales en el sector en el cual se compete, la cual debe ser sostenible en el tiempo.

De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su Cadena de Valor. Todas las empresas de una misma industria o sector tienen una cadena de valor similar. Así bien, las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de la propia, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores. (Porter, 1985)

Sin embargo, la obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la empresa como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la misma diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando la venta del producto. Cada una de estas actividades contribuye a generar un costo y crea una base para la diferenciación del producto. (Porter, 1985)

La Cadena de Valor descompone a la empresa en nueve actividades que crean valor, con el propósito de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación con la competencia.

Las nueve actividades que crean valor se descomponen en cinco primarias y cuatro secundarias.

2.3.3.1 Actividades Primarias:

- Logística Interna: Recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones: Recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: Actividades con las cuales se da a conocer el producto.

- Mantenimiento-Servicios: Actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto.

2.3.3.2 Actividades de Apoyo (Secundarias):

- Abastecimiento: Adquisición de bienes y servicios
- Desarrollo de tecnología: Investigación y desarrollo
- Dirección de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa



Figura 3. Cadena de Valor de una Empresa

Fuente: Información tomada de *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de Industrias y Competidores*, Porter (1985).

El modelo de la Cadena de Valor resalta las actividades específicas de la empresa en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa.

El uso del modelo de la Cadena de Valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas para identificar las mejores prácticas de la industria y se debe

enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria o sector promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

2.3.4 Plataforma estratégica

En la plataforma estratégica se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia de la empresa. Los componentes de la plataforma estratégica son los siguientes:

Tabla 2. Componentes de la plataforma estratégica

Permanentes (Sólo cambian al cabo de 10-20 años)	Semipermanentes (Pueden cambiar al cabo de 5-10 años)	Temporales Largo- Mediano Plazo (Pueden cambiar en el largo y mediano plazo)	Temporales Mediano- Corto Plazo (Pueden cambiar en el mediano y corto plazo)
Misión	Visión	Temas estratégicos	Planes Estratégicos (Objetivos, indicadores, y acciones)
Principios	Políticas		

Fuente: Información tomada de *Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en Colombia*. Jervis, (2014)

A continuación se describe cada uno de los componentes: (Jervis, 2014)

- Misión: Trata sobre las metas que persigue una organización y su medición tiene por objetivo verificar si la razón social de la organización se ha cumplido.
- Visión: El objetivo es el de ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo. Guía y enfoca los esfuerzos y acciones hacia un horizonte.
- Principios: Valores, creencias y normas éticas que regular el clima organizacional.
- Políticas: Doctrinas que la organización adopta al establecer las pautas de acción, por lo tanto son la guía para la toma de decisiones en situaciones determinadas. Las políticas

van directamente relacionadas con los principios de la organización y se definen partiendo de los procesos de la organización y planeación estratégica, pues son los lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por generalmente no requieren de la acción.

- Planes estratégicos: El plan estratégico es una herramienta que se desglosará en el siguiente apartado.

2.3.5 Plan Estratégico

La propuesta o plan estratégico es una función de índole administrativa que ofrece herramientas a las empresas para determinar con claridad lo que quieren y esperan en el futuro, definiendo las estrategias, políticas, programas, metas y resultados, así como la forma como estos serán llevados a cabo; su objetivo es trazar un mapa que le permita a la empresa conocer el camino para alcanzar la visión; darle herramientas a la empresa para poder conocer el impacto de sus acciones y los resultados obtenidos con las decisiones que se tomen; permite la identificación de debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa, para poder mejorarlas y fortalecer sus procesos. A partir de esto, una propuesta estratégica toma una serie de factores de análisis que permitan tener claro las condiciones de la empresa, lo que necesita y con lo que cuenta, posteriormente establecer lo que busca o quiere alcanzar y, a partir de esto, establecer el camino a seguir. (Ossorio, 2003)

Las estrategias competitivas son definidas por Michael Porter como “la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria”. (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (6ta. reimp.), 2009)

2.3.4.1 Las estrategias competitivas genéricas

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.



Figura 4. Las estrategias competitivas genéricas

Fuente: Información tomada de *Evolución del Concepto de Competitividad. Ingeniería Industrial*, Benítez Codas, M. (2012).

Las dos primeras estrategias son válidas para el ámbito de toda la industria o de todo el sector de actividad económica en que se inserta la empresa, y la tercera que sería válida solamente para un segmento en particular. A continuación se describirá cada una de ellas:

- Liderazgo en costos totales bajos:

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. (Colina, 2009)

- **Diferenciación:**

Consiste en la creación, desarrollo o posesión de una característica única del producto o del modelo de negocio que haga una diferencia distintiva con relación a los demás oferentes. De acuerdo a Michael Porter (2009), la diferenciación brinda protección en contra de los rivales porque los clientes se fidelizan con la marca y disminuyen la sensibilidad al precio, lo cual constituye una barrera de entrada que debe ser superada por la competencia.

- **Enfoque o concentración:**

Se concentra en un grupo de compradores, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Su enfoque significa que la empresa tenga una ventaja de liderazgo en costos en su segmento estratégico y/o una gran diferenciación. Esta estrategia permite seleccionar mercado menos sensibles a los sustitutos o seleccionar aquellos en los que la competencia es menos fuerte.

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), 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 aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia 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 sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiador o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa. (Colina, 2009)

2.3.4.2 Las disciplinas de valor

Una metodología para lograr la diferenciación y segmentación propuestas por Porter es la otorgada por Treacy y Wierzema (1993) en su libro *Customer intimacy and other value disciplines*.

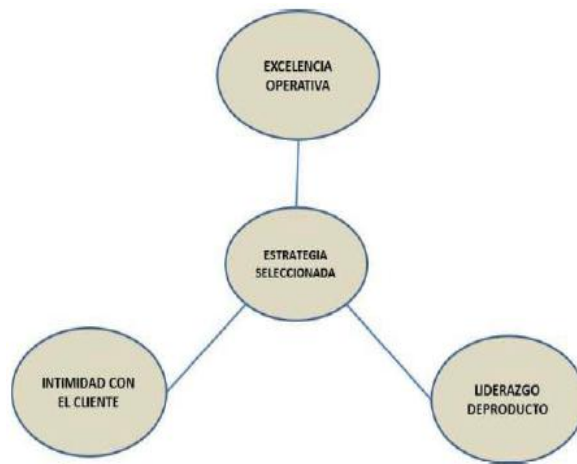


Figura 5. Las disciplinas de valor

Fuente: Información tomada de *Evolución del Concepto de Competitividad. Ingeniería Industrial*, Benítez Cotas, M. (2012).

En detalle estas disciplinas o enfoques son los siguientes:

- **Excelencia Operativa:** Consiste en la producción de bienes o servicios con la máxima reducción de costos fijos, optimizando los procesos para reducir los costos de transacción y todos otros costos que reducen los costos operativos, y la optimización de procesos comerciales a través de la estructura administrativa y operativa. El enfoque consiste en brindar productos o servicios a precios competitivos y con la menor cantidad de inconvenientes a los clientes.
- **Liderazgo del Producto:** Consiste en proveer una corriente continua de productos o servicios de primera línea, innovando, reduciendo el tiempo entre el diseño y la puesta en el mercado y persiguiendo sistemáticamente soluciones nuevas para problemas que sus productos o servicios han acabado de resolver, en este enfoque la obsolescencia de sus

productos o servicios debe ser provocada por sus propios productos o servicios y no por los de la competencia.

- **Intimidación con el Cliente:** Consistente en adaptar productos y servicios a las expectativas y necesidades del cliente, para lo cual se debe conocer a profundidad de dónde viene la expresión intimidación, y considerarlo como un asociado a largo plazo de quién se obtendrá ganancias en un largo periodo de tiempo y no solamente en una venta.

2.3.4.3 La Estrategia del Océano Azul

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) proponen la idea de que es necesario dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas si se desea lograr una competitividad definitiva a largo plazo, lo que se logra ampliando los horizontes del mercado en que actúa y generando valor a través de la innovación. A diferencia de Porter que enfoca sus estrategias en la competitividad en un sector industrial donde la empresa opera tradicionalmente los autores de este libro proponen justamente abandonar ese sector e incursionar en otros con productos o servicios innovadores.

Los autores se valen de las figuras de océanos rojos y océanos azules, siendo los primeros aquellos donde la competencia es más fuerte y donde compiten numerosos actores tradicionales y los segundos siendo nuevos sectores donde no se encuentran productos o servicios como los que se han creado. En los primeros, los límites y reglas del juego son conocidas y aceptadas por todos los competidores, por lo tanto las posibilidades de beneficios y crecimiento son limitados. Los océanos azules sin embargo se caracterizan por la creación de mercados que no están siendo explotados por otras empresas por lo tanto la competencia es irrelevante.

La propuesta de creación de una estrategia de Océano azul de Chan Kim y Mauborgne se basa en 4 principios que son: a) Crear nuevos espacios de consumo, b) Centrarse en la idea global, no en los números, c) Ir más allá de la demanda existente y, d) Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

En este enfoque se destaca que el éxito de la estrategia que se elija será función del desarrollo y alineamiento de tres propuestas estratégicas: a) una propuesta de valor que atraiga a los compradores; b) una propuesta de utilidades que permita que la empresa gane dinero con la propuesta de valor; y c) una propuesta a las personas que motive a quienes trabajen para la empresa, o con ella, para ejecutar la estrategia.

2.4 Marco Contextual

La avicultura mundial ha sufrido importantes evoluciones durante los últimos cincuenta años, pasando de ser una industria familiar a transformarse en uno de los importantes agronegocios a nivel mundial. Esta evolución se debió a una combinación de diversos factores: primero, la aplicación de “tecnologías de punta” para generar mayor nivel de producción; segundo, la creación de mejores sistemas de procesado y distribución y, por último, la diversificación de la producción, acompañada de los cambios económicos y de situaciones que afectaron la conducta del consumidor.

La producción mundial de carne de pollo se puede apreciar en la tabla 1, la cual muestra cómo el crecimiento en el mundo ha sido constante a través de los años.

Tabla 3. Producción mundial de carne de pollo (millones de toneladas) durante 2000-2012

Región	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
África	2,8	3,4	3,4	3,7	4,0	4,2	4,4	4,6	4,7
América	27,2	32,7	33,7	35,3	37,4	36,7	38,4	39,2	39,4
Asia	18,7	22,5	23,5	24,9	26,4	27,2	28,6	29,9	31,0
Europa	9,4	10,7	10,8	11,7	12,1	13,4	13,8	14,2	14,5
Oceanía	0,7	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,3	1,3
Mundo	58,8	70,2	72,4	76,6	80,9	82,5	86,3	89,2	90,9

Fuente: Información pública tomada de *Tendencias Avícolas Mundiales*, FAO (2012)

De acuerdo a las cifras de la FAO (2012), los cinco continentes han presentado diferente crecimiento. Desde el 2010 vienen registrado unas tasas de crecimiento más lento, presentando menor rentabilidad frente a altos costos (alimentos balanceados).

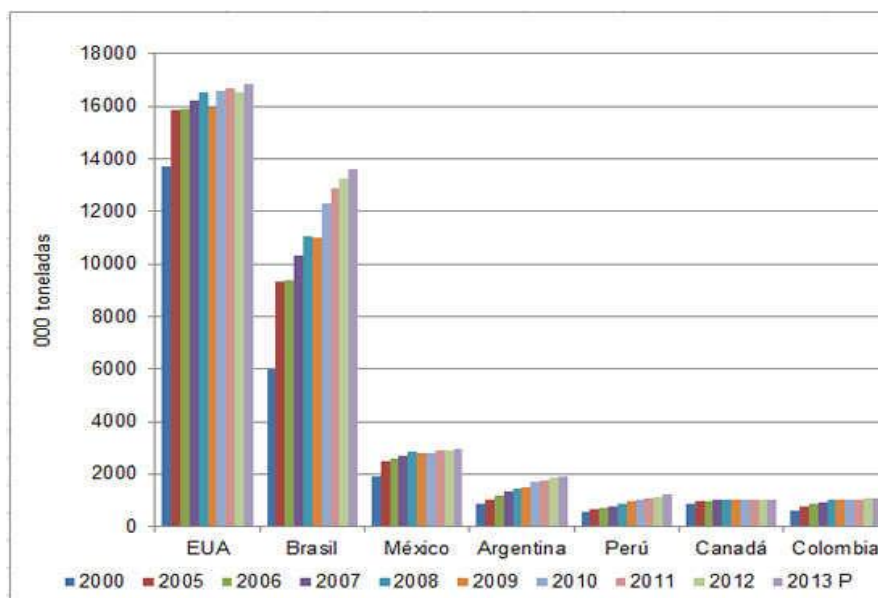


Figura 6. Principales productores de carne de pollo en América (2000-2013)

Fuente: Información tomada de El sitio avícola. En

línea: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2213/tendencias-avacolas-mundiales-2012-produccion-de-pollo-en-america-superara-las-40-millones-de-toneladas-en-2013#sthash.x2l482Vx.dpuf>

De acuerdo a la anterior figura, Estados Unidos es el principal productor de carne de pollo en América, con una visión optimista de 16,8 millones de toneladas para el 2013, seguido de Brasil 13 millones de toneladas para el 2013.

Ahora bien, los tratados de libre y comercio son herramientas para romper las limitaciones de los mercados internos, buscando beneficios en términos económicos, sociales, políticos, garantizando un tratamiento adecuado y equitativo para los países que intervienen.

En la actualidad proliferan los tratados de libre comercio, en especial con Estados Unidos, debido a su gran mercado y a la alta capacidad adquisitiva de sus ciudadanos, un mercado que se convierte en una posibilidad para fortalecer el crecimiento económico.

Se puede observar la importancia de los intercambios comerciales a través de la Gráfica 2, la cual muestra como el crecimiento del producto interno bruto esta correlacionado con el crecimiento de las exportaciones del País.

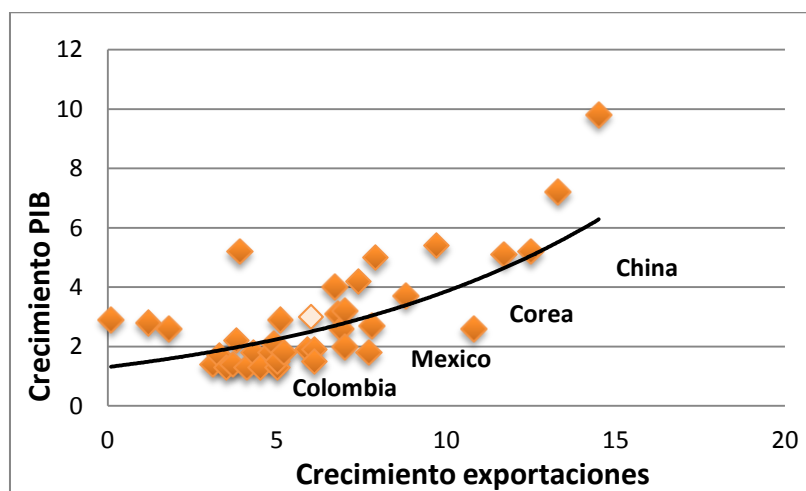


Figura 7. PIB y Exportaciones (1980-2000)

Fuente: Información tomada del Banco Mundial, tomado de series de estudios y perspectivas de la CEPAL

Así, pues:

Los grandes desafíos de los países latinoamericanos están relacionados con concebir un crecimiento sostenible e influyente en los mercados. La introducción de nuevos y mejores productos, procesos, modelos de negocio, formas organizacionales y la creación de empresas. Para avanzar en este terreno es necesaria una mayor coordinación entre las políticas de innovación y las de desarrollo productivo y empresarial, nuevas formas de gobernanza de las políticas públicas y un renovado compromiso del sector privado con un estilo de crecimiento basado en el conocimiento y la innovación. (Ramírez Jaramillo, 2005)

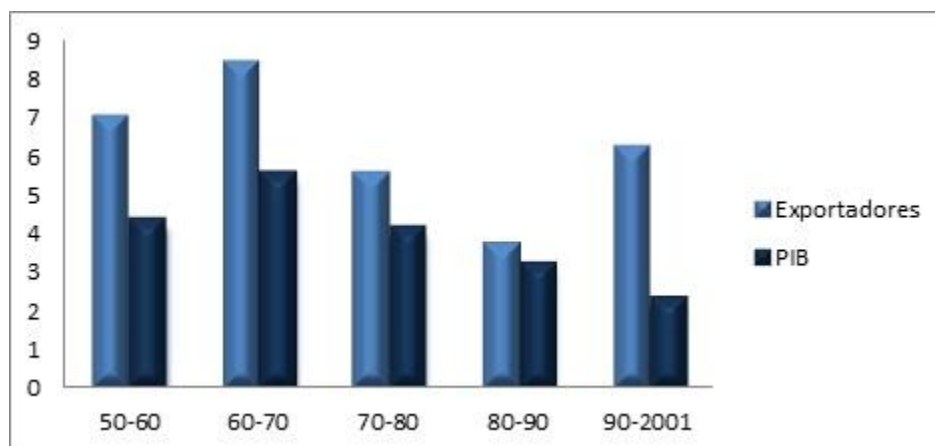


Figura 8. Crecimiento PIB y Exportaciones (1950-2001)

Fuente: Información tomada de *Escenarios de Colombia frente al ALCA*, Mauricio Reina. CEPAL.

En la figura anterior se puede observar el crecimiento promedio que ha tenido en los últimos 50 años donde el nivel de exportación es muy importante para el crecimiento productivo.

Ahora bien, el sector avícola en Colombia y Santander, depende en gran medida del comportamiento de la actividad agrícola, la cual es afectada en muchos casos por dificultades de inseguridad acontecidas en la zona rural.

Por otra parte, los ciclos irregulares que observan los productos que forman la cadena productiva avícola, es decir, productos complementarios e insumos como el maíz amarillo, sorgo, vacunas, y químicos entre otros, requieren de procesos de importación y que el TLC con los Estados Unidos se desarrolle positivamente.

“El sector avícola nacional ha mostrado mayor crecimiento comparándolo con otros sectores de la economía; así mismo es importante resaltar algunos factores que han impedido que dicho crecimiento sea más acelerado, como la baja rentabilidad, el creciente y desproporcionado contrabando, los altos aranceles para importar y exportar y la inestabilidad de los precios del huevo y del pollo”. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Esta afirmación es sustentada con las siguientes cifras: El PIB en Colombia en el 2012 creció en 4.2% cifra superior al 3% de promedio mostrado por América Latina, pero inferior a países líderes en la región como Chile (5.6%) y Perú (6.3%). Así mismo, Santander obtuvo un aumento del 3.6%, ubicándose en el segundo departamento con mayor incremento y manteniéndose como la cuarta economía más importante del país. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2013)

La avicultura Colombiana durante los últimos años ha generado empleo y riqueza, constituyendo un rubro importante del PIB agropecuario del país. A pesar de los problemas ocasionados por la crisis económica mundial y la presencia de los fenómenos naturales adversos. En la actualidad, la globalización de la economía, caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de inversiones e innovaciones tecnológicas promueven la competitividad de todos los sectores económicos, con el fin de generar mejores condiciones de calidad y precio en el mercado.

La industria avícola está en constante crecimiento económico y social en Santander, los avicultores trabajan colectivamente con la utilización de tecnologías y empresas hoy nacen con fines sociales para el desarrollo de Santander. Para el apoyo del crecimiento del sector está acompañado de la Federación Nacional de avicultores FENAVI, del Fondo Nacional Avícola (FONAV), Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Cámara de Comercio.

Lo anterior puede ser causa de que la tasa de participación nacional de la industria avícola en la producción pecuaria para el año 2010 fuera de 46%, para el año 2011 de 45.9% y para el 2012 de 45.6%; estas cifras reflejan que para los últimos años la industria avícola ha mantenido un comportamiento constante en el total de la producción pecuaria nacional. De esta manera, para el año 2011 el sector avícola nacional produjo 10.662.106 de huevos y 1.074.989 toneladas de pollo, de los cuales el 25% y el 26% corresponden a Santander, lo que denota la importancia del departamento para este sector a nivel nacional; así mismo. (Vanguardia Liberal, 2012).

En Santander la industria avícola tiene 40 millones de aves, produce 2.665 millones de huevos al año, cerca de 220 millones mensuales. La producción de pollo es de 300 mil toneladas Dadas estas cifras la avicultura santandereana es catalogada como una de las más importantes de la industria avícola nacional y contribuye con un 7,2 % al PIB departamental. (Vanguardia Liberal, 2012)

Así mismo, el sector avícola en Santander genera 40.800 empleos directos y 78.000 empleos indirectos y cuenta con 1022 granjas destinadas a utilizarse para ponedoras, pollo de engorde y reproductoras. También en el departamento se encuentran cinco de las diez empresas avícolas más grandes del país como lo refleja la Supersociedades (Informe Anual de Ventas - 2013), que son: Avidesa Mac Pollo, Avícola el Madroño, Campollo, Distraves S.A. e Incubadora Santander.

3. Diseño Metodológico

A continuación se describen las diferentes actividades y lineamientos metodológicos que orientarán el proceso de recolección de la información y análisis de datos que permitan tener los elementos necesarios para construir los resultados:

3.1 Metodología

3.1.1 Hipótesis

H1: La empresa AVIPAL generará una plataforma estratégica que mejore su competitividad

3.1.2 Operacionalización de las variables

Variable dependiente: Plataforma estratégica

Variables independientes: Misión, visión, valores, principios, políticas y planes estratégicos

Tabla 4. Operacionalización de Variables. 2014

Variable	Dimensión	Indicador
Plataforma estratégica	Dependiente	Plataforma estratégica elaborada
Misión	Independiente	Misión actualizada
Visión	Independiente	Visión actualizada
Principios	Independiente	Principios actualizados
Políticas	Independiente	Políticas actualizadas
Planes estratégicos	Independiente	3 Planes estratégicos generados

Fuente: Autores del proyecto

3.1.3 Tipos de Estudio

El tipo de estudio es cualitativo, dado que se busca identificar elementos y características de los procesos involucrados en el sector avícola del departamento de Santander y más específicamente en la empresa AVIPAL.

A su vez, será un estudio de caso de la empresa AVIPAL, pues se pretende realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia social y las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado.

3.1.4 Método de Investigación

El punto de partida para la investigación es extraer la información de la empresa analizada, de esta forma se logra identificar como se están desarrollando los procesos en el momento de la investigación, se pretende explicar los fenómenos recolectados iniciando de lo particular de la organización para luego aplicarlo a la realidad concreta de la investigación.

3.1.5 Técnicas de recolección de la información

Las técnicas en este contexto, se relacionan directamente con los procedimientos, condiciones y lugares de recolección de datos, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria. (Vergel Cabrales, 1997)

De acuerdo al análisis propuesto, se definieron como fuentes de información, las siguientes:

- Fuentes primarias: Se usara la entrevista como técnica de recolección de información ya que la mayor parte de la información que servirá para llevar a cabo la investigación se encuentra en la experiencia de los altos directivos de la empresa (Apéndice A).
- Fuentes secundarias: Documentos institucionales, normatividad, teoría y otros estudios de caso sobre la competitividad en el sector avícola.

3.1.6 Desarrollo de la investigación

Etapas 1. Fundamentación teórica y estructuración de la metodología base para el diseño de la propuesta para el fortalecimiento de la Plataforma Estratégica

Durante esta etapa, se revisarán las principales metodologías para el diseño de la propuesta, que fueron desarrolladas y aplicadas por investigadores asiduos en la materia alrededor del mundo, enfatizando aquellos trabajos aplicados a Colombia, a fin de escoger la metodología más idónea acorde a los objetivos propuestos por la investigación y a los datos disponibles.

Etapas 2. Recolección de Información.

Se consultará en bases de datos académicas información sobre artículos y libros especializados tanto en la temática como en el abordaje teórico del estudio. A su vez, se solicitarán documentos institucionales que proporcionen información pertinente. Esta etapa finalizará con la aplicación de un instrumento de entrevista a actores claves dentro de la empresa (Apéndice A).

Etapas 3. Tratamiento de la información

Durante este momento de investigación, se aplicará un análisis cualitativo que determine las fuerzas competitivas, utilizando el Diamante de Porter. Una vez definido el escenario competitivo, se verificará cuál de las estrategias genéricas de Porter sería de utilidad. En el caso que sea la de Liderazgo total mínimo, debe construirse la cadena de valor y estudiar cómo disminuir los costos.

Si la estrategia más conveniente es la de diferenciación o enfoque, se debe identificar cuál de las disciplinas de valor se debe adoptar:

- Excelencia operativa: construir la cadena de valor y estudiar cómo mejorar los procesos,

- Liderazgo del producto: invertir en la mejora del producto y de la cadena de valor.
- Intimidad del cliente: invertir en un sistema de CRM - *Customer Relationship Management* y revisar la cadena de valor en pos-venta para obtener informaciones de los clientes.

Posteriormente se analizarán los resultados de los tres últimos pasos con el fin de establecer si la estrategia es compatible con el grado de competencia existente y prevista para el futuro; si la estrategia no es compatible con el grado de competencia existente y prevista, se debe proceder a aplicar los pasos de creación del océano azul, comenzando por dibujar el lienzo de valor, para finalmente diseñar la estrategia y aplicarla involucrando a todo el personal de la empresa.

Etapas 4. Formulación de la propuesta y elaboración de las conclusiones

De acuerdo de los resultados obtenidos en la anterior etapa, se formulará una propuesta que fortalezca la Plataforma Estratégica de la Avícola Villa Paola (AVIPAL) y se indicaran las principales conclusiones del estudio.

3.1.7 Población y muestra

La población está conformada por 56 empleados de la empresa AVIPAL. Del total, se entrevistarán 5 personas que ocupan cargos administrativos.

Tabla 5. Perfil de personal entrevistado. 2014

Nombre	Cargo	Número de Contacto
Campo Elias Quintero	Propietario	6501721
Ingrid Anaya	Secretaria	6501721
Sandra Díaz	Secretaria	6501721
Luisa García	Cartera	6501721

Yaneth Arias	Recursos Humanos	6501721
--------------	---------------------	---------

Fuente: Autores del proyecto

Esta selección se realizó a la luz del muestreo por conveniencia, que es un método de muestreo no probabilístico en donde se seleccionan a los individuos que convienen al investigador para la muestra.

4. Diamante de competitividad del sector avícola en el departamento de Santander

Con el fin de diseñar una plataforma estratégica para la Empresa avícola Villa Paola es necesario conocer la dinámica del sector avícola en el Departamento de Santander y así comprender los factores que afectan la competitividad de la empresa.

4.1 Condiciones de los factores

El sector avícola aporta un porcentaje importante dentro del PIB nacional, constituyéndose como un generador de empleo directo e indirecto y potenciador de otros renglones de la economía, actuando en cadena tanto con la parte agrícola como en la explotación industrial. (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2005)

Según cifras de FENAVI Santander, la participación de Santander en la producción de pollo para el último año fue del 28% a nivel nacional y la del huevo, 25%. Con respecto a Granjas avícolas, el departamento cuenta con 600 granjas de pollo, 42 reproductoras y 369 de postura. En cuanto a generación de empleo, el mercado laboral asciende a 45 mil empleos directos y 78 mil indirectos. (FENAVI, 2015)

La localización geográfica, clima favorable e industria concentrada en el área metropolitana, la infraestructura de servicios públicos e infraestructura vial favorable, son factores que inciden positivamente en el sector; sin embargo, la inseguridad (orden público

alterado), escases de personal cualificado, la infraestructura de transporte, servicios logísticos y las comunicaciones subdesarrolladas afectan negativamente esta dinámica. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Los avicultores de esta zona del país se vienen preparando en el campo tecnológico, del cual se tiene un reconocimiento a nivel nacional por ser líder en tecnología de punta, tanto en la producción de pollo como en la de huevo, que le han significado obtener certificaciones de calidad. Se destacan en el primero los avanzados sistemas de sacrificios, desprese, empaque, enfriamiento y elaboración de embutidos. Así mismo, en la producción de huevo, los equipos automatizados incluyen baterías por niveles, transporte automático de alimento para las aves, recolección y clasificación del huevo, entre otros. (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2005)

4.2 Condiciones de la demanda

El departamento de Santander, es considerado en el plano nacional como una de las regiones donde más se ha desarrollado la industria avícola, y su permanencia en el mercado tanto interno como externo ha estado rodeado de una serie de limitaciones, producto de la alta dependencia que se tiene del sector externo en el proceso de adquisición de las materias primas para la actividad y la fuerte competencia de otros países en el mercado internacional. (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2005)

Dentro de los elementos más significativos de la demanda se encuentra la alta amenaza de productos sustitutos, además de que los productos son muy sensibles al precio. No obstante, existe una alta frecuencia diaria de consumo a nivel interno. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Los productos avícolas santandereanos tienen alta demanda en regiones de la Zona Centro (Bogotá, Cundinamarca, Huila, Boyacá, Tolima y Meta). Las exportaciones avícolas de Colombia son realizadas a Venezuela y en su mayoría son provenientes de Santander, mientras que las importaciones provienen de Venezuela, Ecuador y la pasta de pollo procede de los Estados Unidos y Canadá. (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2005)

4.3 Proveedores, industrias relacionadas y de apoyo

La estructura de la industria avícola es madura, el sector es semi-integrado, a pesar de que los proveedores son poco competitivos (como se explicó anteriormente); a su vez, existen alianzas para la importación de materias primas, oferta de transporte terrestre de los puertos hacia las empresas y participación en las entidades de apoyo, aunque la solidaridad gremial y la cooperación entre los sectores de la cadena sea incipiente. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

4.4 Contexto para la estrategia y rivalidad

Santander es el segundo productor de pollo y huevo nacional, las empresas productoras son mayoritariamente individuales –familiares con bajo índice de agremiación, usualmente los avicultores no son agricultores, existe poca rivalidad doméstica, alto poder negociador de los proveedores y compradores, amenaza relativa de nuevos competidores, altos niveles de inversión en salubridad avícola y poca conciencia de generar cambios. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Se destaca el interés del sector por la implementación del sistema HACCP y la transferencia de técnicas de producción y procesamiento; sin embargo, en contraste se encuentra escasa exploración de diversas formas de convenios y desconocimiento de la posición competitiva. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Por otra parte, el gremio agrupa de manera formal a un total de 60 empresas, sin desconocer la existencia de pequeños avicultores, destacándose por su magnitud e importancia, dos empresas pioneras en la región: Incubadora de Santander S.A. y Avidesa McPollo. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

4.5 Gobierno

Gracias a la política Nacional de Productividad y Competitividad, el sector avícola cuenta con un Plan Estratégico Exportador, el cual busca que las diferentes regiones identifiquen su vocación exportadora a través de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior para así liderar su propio plan estratégico exportador. (Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Fue importante para el sector, la aparición de varias empresas avícolas en el país y en la región, así como la creación de la “Federación Nacional de Avicultores - FENAVI”, gremio cuyo objetivo central se orientó al fortalecimiento de la producción y a la comercialización del producto, destacándose de igual forma, el Fondo Nacional Avícola - FONAV-, creado el nueve de febrero de 1994, por medio de la Ley 117, administración que fue encomendada a FENAVI por parte del Gobierno Nacional. El objetivo se encaminó a contribuir en la solución de los problemas de la industria avícola y propiciar su desarrollo y tecnificación. La financiación del Fondo, se realiza a través de la Cuota de Fomento Avícola (que equivale a 1% del valor del pollito y a 5% del valor de la pollita de un día) 5, que los avicultores pagan a las incubadoras al momento de hacer la adquisición de este pie de cría. (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2005)

5. Análisis estructural de las cinco fuerzas del sector avícola en Santander

El análisis de las cinco fuerzas identifica los factores que influyen sobre el grado de competencia de las empresas avícolas y que por tanto pueden ayudar a los productores y agroindustriales e identificar las bases de la estrategia competitiva.

5.1 Riesgo de nuevas empresas participantes potenciales

La amenaza de los nuevos competidores es relativamente baja por el tipo de producto perecedero que se maneja, por las economías a escala, rentabilidad baja y una alta inversión en activos.

Los competidores potenciales en la industria avícola pueden ser de dos tipos:

- a. Comerciantes nacionales, que aspiran a entrar en la industria avícola nacional.
- b. Empresarios avícolas de otros países, que desean entrar al mercado avícola nacional.

La entrada de nuevos empresarios al sector avícola, ha generado dentro de los empresarios antiguos, la estrategia de disminución de precios, con el fin de evitar el ingreso de ellos al sector. Al bajar el precio de venta del pollo, las utilidades de los empresarios

disminuyen, lo cual ha operado en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI) del capital hacia una tasa que permita enfrentar el mercado con unos ingresos menores, aspecto que influye para que ciertos inversionistas busquen abrir mercado. Respecto a la entrada de nuevos competidores, se ha obtenido lo siguiente:

Con relación a la producción, en el país anualmente ingresan al mercado en promedio 600.000 Tm de pollo, cuyo consumo per cápita es de 15 kg por habitante. Durante los años 80, Brasil fue el mayor exportador de productos avícolas de Latinoamérica y ocupaba una posición destacada en el mercado internacional pero hacia 2009, exportaba el 15% de su producción de carne de pollo, y la integración de su cadena productiva se llevó a cabo bajo el modelo de fusiones y alianzas entre agricultores, avicultores y empresas de alimentos balanceados, lo cual le permitió disponer de materias primas altamente competitivas, convirtiéndose para los avicultores colombianos en una gran amenaza para la industria del pollo nacional.

Por otra parte, la comparación con los costos de pollo de EEUU permite observar que se ha dado una verdadera convergencia entre los precios nacionales y del pollo entero de los EEUU y de hecho, según los últimos datos, Colombia ha ganado mayor competitividad con cifras inferiores a los del producto norteamericano. Con respecto al coste del pollo brasileiro, los nacionales se ubican muy por encima a lo largo de todo el período, diferencia que se ha venido acortando, gracias a la reducción de la valía nacional y a la tendencia creciente de los precios de Brasil sobre todo en los últimos años.

Según Porter (1996), la amenaza de ingreso de nuevas empresas en el sector industrial avícola aporta una capacidad adicional de obtener una participación en el mercado ya que puede obligar a bajar los precios o inflar los costos para los empresarios, causando un impacto negativo en la rentabilidad. Las amenazas de ingreso de nuevos empresarios aunadas a la reacción de los competidores existentes, generan barreras altas al recién llegado, quien puede esperar una alta represión por parte de los competidores y empresarios (previamente establecidos).

5.2 Competencia en el sector avícola: Determinantes de la rivalidad

La poca rivalidad directa entre las empresas es ocasionada por la competencia intensa en precios, ya que la producción individual de una granja es pequeña en relación con el mercado total.

Las exportaciones son prácticamente nulas. Por su parte, las importaciones han disminuido, luego de haber ascendido en 2004 solo a -2Tm. Esto como resultado de las restricciones arancelarias, para-arancelarias, y la variación de los componentes de las mismas. Mientras que entre 1994 y 1997 se importaba más pollo entero que troceado, entre 1998 y 2001 la tendencia se invirtió (Fenavi, Asoporcicultores, Dane. Cálculos Observatorio Agrocadenas, 2004).

5.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores es alto por la gran dependencia de materias primas (maíz y soya). Los principales productos genéricos que componen la cadena. Esta comprende tres segmentos principales:

1. Las materias primas de origen agrícola y agroindustrial para la elaboración del alimento balanceado (maíz amarillo, sorgo, soya, torta de soya y yuca entre otros).
2. La fabricación de alimentos balanceados para animales.
3. La generación de bienes de consumo humano (carne de pollo y huevos).

Existen, además, otros productos genéricos que hacen parte de su estructura:

- Del sector primario, el aceite crudo de palma.
- Del sector secundario, la harina de soya, harina de pescado, harina de arroz, harina de maíz, salvado, torta de semillas de algodón, afrecho de cereales y leguminosas, azúcar y mieles y mezclas básicas para la alimentación de las aves.
- Los huevos fértiles son insumo en la actividad de incubación, que da como productos pollitos de un día de nacidos que se trasladan a las granjas de engorde y son fuente importante en la estructura de costos dando como producto un pollo de

40 días. El pollo vivo se convierte en materia de la planta de sacrificio a través de dos formas de presentación, ya sea como pollo congelado, entero o dividido en partes. Se utilizan además algunos subproductos de esta actividad de sacrificio como gallinaza, uso de las plumas, el pico, vísceras y la sangre.

Cuatro de las principales materias primas de origen nacional e importación (maíz amarillo, sorgo, soya y torta de soya), representan el 23% del valor de la cadena de fabricación de alimentos balanceados para animales.

La materia prima en un 90% es importada, debiendo pagar el sobre costo generado del transporte de la misma dado que en la mayoría de los casos debe recorrer grandes distancias entre los puertos y los principales centros productores: Cundinamarca y Santander. Ante esto se ha pensado en relocalizar dichos focos productores en zonas estratégicas como la Altillanura y el departamento de Córdoba. Estados Unidos fue el único proveedor de carne de pollo hacia Colombia en el año 2004, con 2 Tm de pollo entero. Antiguos proveedores como Venezuela, que en 1996 representaba el 80% de las importaciones colombianas de pollo y otros como Ecuador, Brasil y Chile han perdido vigencia y participación en este mercado.

Los avicultores consideran que el alimento balanceado tiene un costo fijo muy difícil de reducir, lo que constituye un freno para el cambio tecnológico. Con el fin de reducir costos por la vía del pollito de 1 día, algunos avicultores se han integrado en las fases de incubación y reproducción y han introducido mejoras genéticas de las razas, lo que tiene importantes repercusiones en las fases de levante y engorde, pero no obstante, la preocupación de la industria avícola colombiana sigue vigente, pues aún sin importar su materia prima (maíz y soya) con cero aranceles, sería desplazada por el pollo de Brasil en un escenario abierto.

En la última década, los avicultores vienen procesando directamente el alimento para aves, lo que constituye un avance en la integración de la industria. Según el gremio de

los avicultores (FENAVI), en vista que los insumos alimenticios han representado un alto porcentaje dentro de los costos de producción de las empresas avícolas, se ha investigado la obtención de un adecuado balance de las raciones nutritivas para las aves por algunas empresas, con el objeto de aumentar la eficiencia por medio de la reducción de costos, no solo en los alimentos, sino en el uso de equipos, de superficie por animal y en el control sanitario.

Adelantos de línea de investigación sobre las dietas han permitido tener avances importantes en la competitividad del producto. Por un lado se pasó de 3 kgs de alimento, necesarios en 1983 para obtener 1 kg de carne de pollo, a 1.8 kgs, y de un tiempo cercano a los 2 meses en ese mismo año, se pasó a que actualmente se requieran solo 42 días para engordar un pollo en corral. Así mismo, la mortalidad en el ciclo del pollo de engorde se ha reducido, pasando de 6.5% en 1983 a 4.5% actualmente.

De otro lado, se tiene que cuando el sector industrial está dominado por pocas empresas, es cuando existen mínimas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o los líderes pueden imponer disciplina, así como alcanzar un papel de coordinador en la industria avícola, utilizando dispositivos tales como el liderazgo en precios. El crecimiento lento en el sector industrial avícola origina que la competencia se convierta en una apuesta por la mayor participación en el mercado (para las empresas que buscan expansión).

La competencia para lograrlo es mucho más volátil que la situación en la cual el crecimiento rápido del sector asegura que las empresas pueden mejorar los resultados con solo mantenerse al paso del sector industrial avícola, y donde se pueden consumir todos los recursos financieros y administrativos, creciendo al ritmo de dicho sector.

Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas no operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendente, cuando existe una capacidad excesiva (problema de una oferta muy superior a la demanda).

Cuando no se percibe diferencia en el producto, la elección por parte de los compradores, se basa principalmente en el precio y el servicio, dando como resultado una intensa competencia en relación con estos dos factores (poder negociador de los competidores).

Entretanto, si las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con grandes incrementos, éstas adiciones pueden alterar el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial avícola, especialmente si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas, cosa que está ocurriendo (ver lo correspondiente a que oferta es mayor a la demanda).

Los productos sustitutos se ofrecen buscando ventajas competitivas. Para el caso de la industria colombiana se tiene que el maíz amarillo tiene que importarse; para proteger a los empresarios avícolas, el gobierno debe disminuir los aranceles de importación de este producto, de tal manera que la industria avícola nacional quede en posición competitiva frente a otros países.

Algunas empresas avícolas grandes ofrecen servicios de venta de alimento de fríjol a las empresas avícolas que requieren del mismo. En el acuerdo CAN – MERCOSUR que entró en vigencia en febrero de 2005, al pollo se le dio trato de producto sensible, por lo que su cronograma de desgravación arancelaria va a 15 años y se realizará únicamente sobre el componente fijo del arancel, lo que permite la vigencia y permanencia del mecanismo de estabilización de la franja.

5.4 Poder de negociación de los compradores

El poder negociador de los compradores es alto debido a que el pollo y el huevo son productos altamente sensibles al precio. Los clientes están clasificados de dos formas: los que distribuyen el producto de la empresa avícola y los que consumen.

El poder negociador de los compradores se caracteriza porque ellos compiten en el sector industrial avícola, forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior, o mayores servicios, y haciendo que los competidores luchen entre ellos a expensas de la rentabilidad de la industria.

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial avícola depende de varias características respecto de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector avícola empresarial en comparación con el total de sus ventas. Así, puede afirmarse que si un grupo de compradores es poderoso, esto se debe a que ocurre lo siguiente:

- Compra grandes volúmenes a los empresarios avícolas con relación a las ventas de quien a él provee (empresario avícola o los distribuidores).
- Las materias primas que adquieren los empresarios industriales representan una fracción importante de los costos asumidos por el comprador (25%). Los productos que se compran para el sector industrial avícola son estándar o no diferenciados. Los compradores siempre encuentran proveedores avícolas alternativos, esto hace que los compradores puedan exigir a una empresa avícola.
- Costos bajos por cambio de proveedor: ocurren cuando los costos son cambiantes, esto amarra a los compradores a proveedores específicos.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás (el comprador se podría volver empresario avícola). Si los compradores están parcialmente integrados, se encuentran en posición de exigir concesiones.
- El producto del sector industrial avícola no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total sobre la demanda, precios de mercados reales e incluso de los costos del proveedor.

5.5 Entrada de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta por la propensión del comprador a sustituir el pollo por otras carnes.

La presión de productos sustitutos hace que todas las empresas en el sector industrial avícola compitan, en un sentido general, con aquellas de artículos sustitutos (colombinas apanadas, alas picantes, alas a la barbicure, etc.), esto es lo que se conoce como innovación; aumentando los rendimientos potenciales del sector industrial avícola e instaurando un límite sobre los precios de tal forma que el usuario no pierda la capacidad de comprarlos. El incremento de los precios del ganado vacuno ha encontrado un sustituto en la industria avícola, aspecto que tiene relación con que cuanto más atractivo sea el desempeño de los precios alternativos ofrecidos por los productos sustitutos, más firme serán las utilidades en el sector industrial avícola.

6. Estado actual de la empresa Avícola Villa Paola (AVIPAL)

6.1 Descripción corporativa

La empresa Avícola Villa Paola (AVIPAL) nació en agosto de 2001 (17 años de funcionamiento) como iniciativa de una pareja de esposos quienes fueron durante los primeros años los únicos trabajadores dentro de la empresa, la cual contaba con alrededor de 150 pollos.

Misión

Garantizar con calidad y eficiencia la producción y comercialización de carne de pollo, logrando la preferencia de compradores y consumidores por ser la mejor opción de compra en el mercado, en función de satisfacer las necesidades del consumo de la población y fortalecer el sector avícola.

Visión

Consolidarnos como una de las empresas más importantes en la producción de carne de pollo, contando con personas altamente calificadas que ofrezcan la mejor atención a los clientes, y comprometiéndonos a mejorar continuamente nuestros productos.

Producto

La empresa se dedica a producir y comercializar carne de pollo. Sus principales clientes son asaderos de pollo del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB).

6.2 Descripción de la cadena de valor actual y estructura organizacional

La cadena de valor se compone de nueve actividades divididas en primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y mantenimiento y servicios) y de apoyo (infraestructura organizacional, gestión de los recursos humanos, adquisición de bienes y servicios y desarrollo de tecnología). A continuación se describe cada uno de ellos:

6.2.1 Logística Interna

La sección administrativa cuenta con fax, computadores con impresora y teléfono. Aunque el personal administrativo cuenta con servicio de internet, éste no se utiliza para posicionar la empresa en el mercado a través de una página web ni estrategias de ventas.

Los encargados de solicitar el volumen de insumos de comida y medicamento para los pollos son los veterinarios y los proveedores son empresas con las que se han tenido relaciones comerciales desde sus inicios.

6.2.2 Operaciones

Los galponeros son responsables del agua, comida y cuidado de los pollos desde el momento que llegan a la finca.

La empresa avícola carece de un sistema de gestión y comunicación que mantenga la información actualizada. La forma en que se comunican con las personas que cuidan los

galpones es por vía celular, en la mayoría de los casos utilizando el servicio de mensajería instantánea.

6.2.3 Logística externa

Los conductores se encargan de llevar el pollo al matadero (por medio de contrato) y transportarlo a las neveras dispuestas para el congelamiento de la carne de pollo.

Cuando los vendedores realizan la compra, se transporta el pollo hasta el lugar donde se encuentra el cliente, ya sea un establecimiento comercial o familiar.

6.2.4 Marketing y ventas

La publicidad de la empresa se lleva a cabo mediante tarjetas de presentación repartidas en distintos puntos de la ciudad y con la visibilización del logotipo de la empresa en los camiones que transportan el producto.

El producto se vende principalmente a plazas, asaderos y restaurantes, pero también se vende a hogares. La contabilidad de las ventas se registra en documentos de Excel.

Con respecto a promociones y descuentos, manejan un paquete promocional en la temporada decembrina, así como se efectúan descuentos por cantidad y a clientes que se destacan por su fidelidad en la empresa.

6.2.5 Mantenimiento-Servicios

El gerente de la empresa llama a los clientes permanentes para medir su satisfacción frente al producto y su comercialización.

6.2.6 Infraestructura organizacional

Los recursos son: 70% de capital propio que han ido creciendo conforme los beneficios de la empresa y el porcentaje restante se ha adquirido por préstamo de banco. La planeación de la empresa se realiza de manera anual con metas mensuales de ventas.

6.2.7 Gestión de recursos humanos

Actualmente cuenta con 56 empleados entre personal administrativo, veterinarios, vendedores, galponeros, entre otros, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 6. Marco referencial. Recurso humano AVIPAL. 2015

Cargo	Número de empleados
Gerente	1
Galponero	20
Operario de cuarto frío	12
Conductor	9
Vendedor	6
Secretaria	5
Veterinario	3
Total	56

Fuente: Autores del proyecto

La mayoría del personal administrativo está contratado por medio de contrato indefinido, los demás empleados se relacionan con la empresa por medio de contrato por prestación de servicios (galponeros).

6.2.8 Abastecimiento: Adquisición de bienes y servicios

La maquinaria propia de los ejercicios del sector es utilizada por la empresa en tres procesos: (1) lavado de los galpones, (2) fumigación y (3) desinfección del carro donde se transporta el producto.

Los proveedores de la empresa se contratan de acuerdo a su tradición, reconocimiento y precios. Estos son: Distraves y San Marino (traen el pollo para su crianza), Soya (alimento), pollo cruz (matadero) y Arvet Ltda. (Medicinas y vacunas).

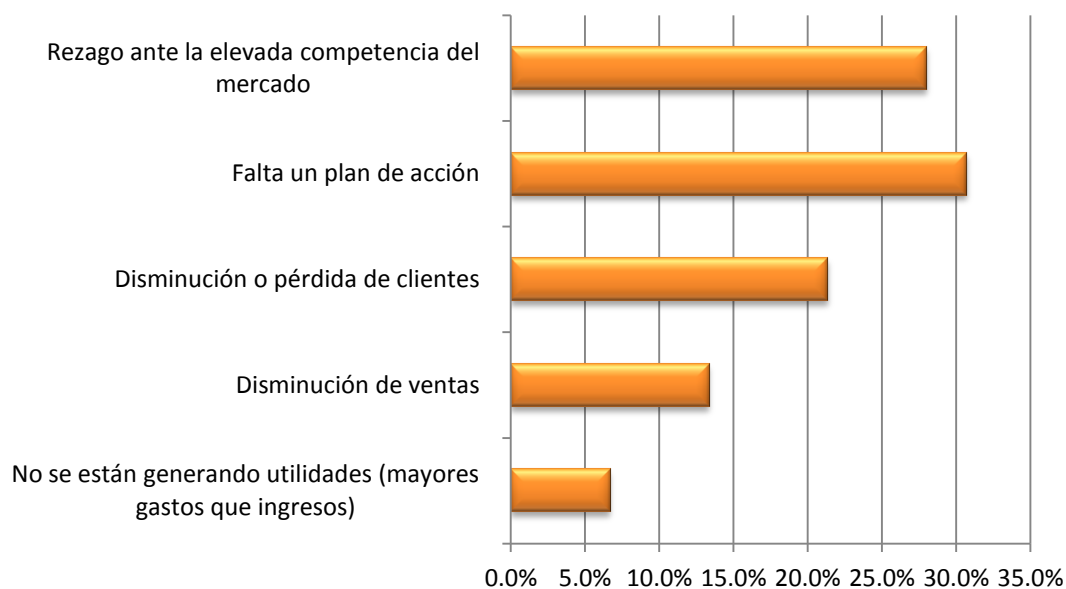
6.2.9 Desarrollo de tecnología: Investigación y desarrollo

Actualmente la empresa no realiza ningún proceso de innovación mediante tecnología en el desarrollo del producto.

6.3 Resultados de las entrevistas

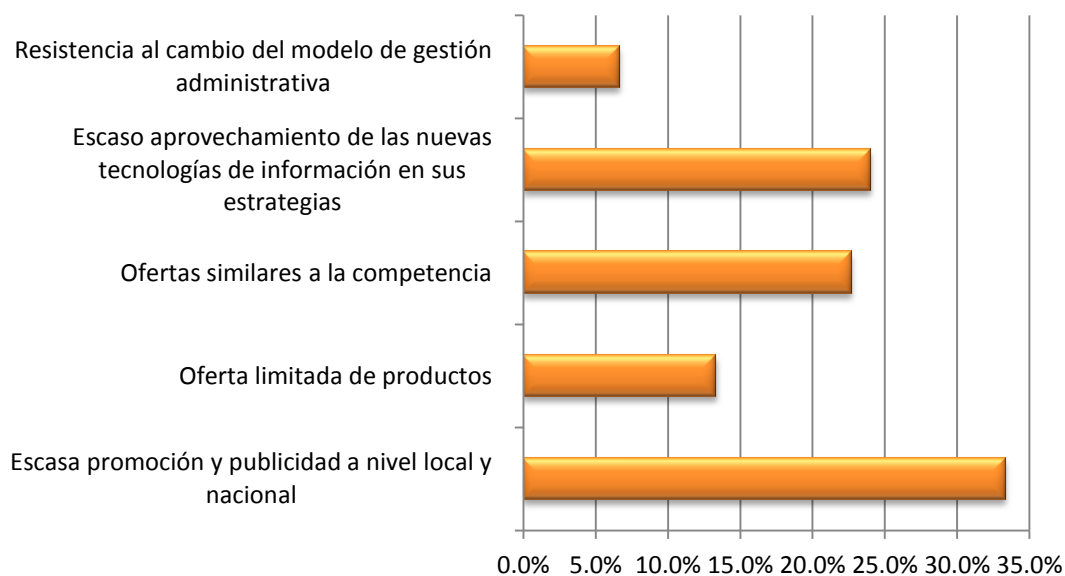
Para efectos de la investigación, se realizaron entrevistas al personal administrativo y comercial de la empresa AVIPAL. La mayoría de las preguntas son cerradas, en donde la investigadora seleccionó las opciones de acuerdo a conversaciones previas vía telefónica con dos de las secretarias. Se obtuvieron los siguientes resultados:

A la indicación “Los siguientes enunciados hacen referencia a situaciones problemáticas. Asígnele a cada uno un número desde 1: problema no tan grave, hasta 5: problema muy grave”, se obtuvo que el 30,7% considera que hace falta un plan de acción; el 28% cree que una situación problemática importante es el rezago ante la elevada competencia del mercado; el 21,3% piensa que el problema radica en la disminución o pérdida de clientes; el 13,3%, en la disminución de ventas y el restante 6,7% en que no está generando utilidades.

Figura 9. Situaciones problemáticas dentro de la empresa AVIPAL

Fuente: Autor del proyecto

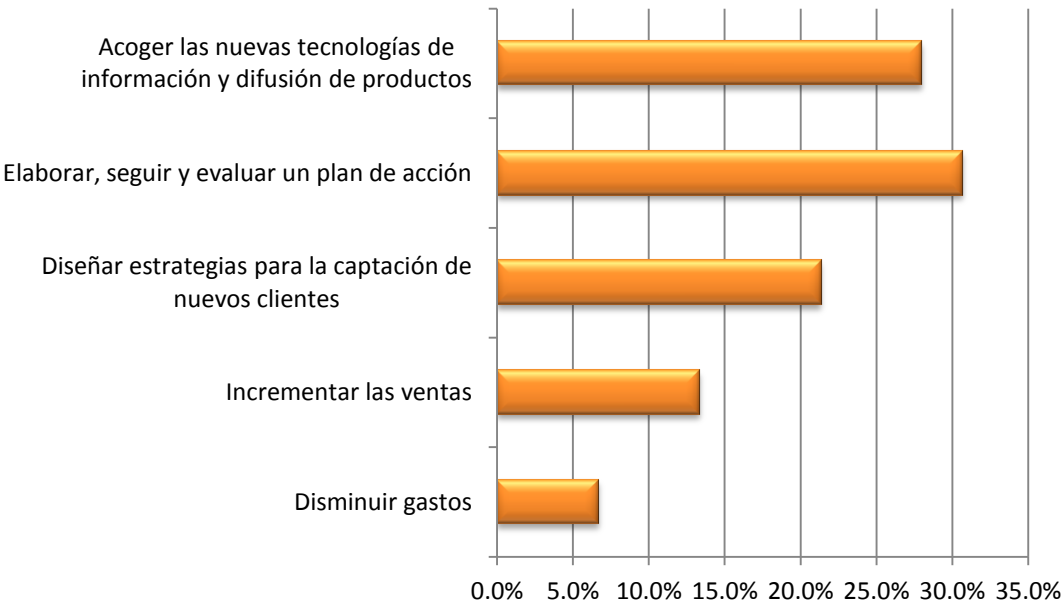
A su vez, en cuanto a las debilidades que presenta la empresa, se obtuvo que el 33,3% considera que existe escasa promoción y publicidad a nivel local y nacional; el 24%, escaso aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información en sus estrategias; el 22,7% piensa que las debilidades se enfocan en el que la competencia realiza ofertas similares; el 13,3%, a la oferta limitada de productos y el restante 6,7% a la resistencia al cambio del modelo de gestión administrativa

Figura 10. Debilidades de la empresa AVIPAL

Fuente: Autores del proyecto

En cuanto a los objetivos y metas, el 30,7% considera que se debe elaborar, seguir y evaluar un plan de acción; el 28,8%, acoger las nuevas tecnologías de información y difusión de productos; el 21,3%, diseñar estrategias para la captación de nuevos clientes; el 13,3%, incrementar las ventas y el restante 6,7% disminuir los gastos.

Figura 11. Objetivos y metas de la empresa AVIPAL



Fuente: Autores del proyecto

7. Plataforma estratégica de la empresa AVIPAL

A continuación se realizará la actualización de los componentes permanentes y semipermanentes de la plataforma estratégica, así como la generación de los planes estratégicos, de acuerdo al análisis del sector y de la empresa.

7.1 Componentes permanentes

7.1.1 Misión

Con el fin de actualizar la misión de la empresa AVIPAL, es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es/debería ser el propósito de la organización? (Valor hacia los Grupos de Interés)

Garantizar la calidad del producto

- ¿Cuáles son las necesidades últimas que la organización atiende/debería atender? (Valor para el Cliente)

Comercialización eficiente de la carne de pollo

- ¿Quiénes son/deberían ser los beneficiarios de nuestras actividades? (Valor para el Cliente)

Pobladores del departamento de Santander

- ¿Cuál es/ debería ser nuestro Producto/Servicio? (Valor hacia el Cliente)

Carne de pollo

- ¿A través de qué medios la empresa logrará la satisfacción de las necesidades del cliente (Valor hacia la Empresa).

Optimización de procesos

Entonces, la misión de la empresa AVIPAL es actualizada de la siguiente forma:

Garantizar la calidad y comercialización eficiente de la carne de pollo a través de la optimización de procesos de la empresa a los pobladores del departamento de Santander

7.1.2 Principios

A continuación se describirán los principios corporativos de la empresa:

- Respeto: El respeto es el trato educado y digno que reconoce la igualdad y diversidad de las personas, evitando las discriminaciones, siendo consecuentes con la palabra dada, aceptando las opiniones de los demás, y evitando las actuaciones y comentarios que puedan molestar.
- Honradez: Actuar con la verdad, honestidad y total transparencia. Buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas.
- Responsabilidad: Hacer las cosas de la mejor manera, de tal forma que nunca se perjudique al otro; Asumir las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos.
- Competitividad: Es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos que AVIPAL se ha trazado.

Estos principios están relacionados con los grupos de interés de la siguiente manera:

Tabla 7. Matriz axiológica principios corporativos y grupos de interés

Principios	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedores	Empleados	Dueños
Respeto	x	x	x	x	x	x
Honradez	x	x	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x		x	x
Competitividad			x	x	x	x

Fuente: Autores del proyecto

7.2 Componentes semipermanentes

7.2.1 Visión

Con el fin de actualizar la visión de la empresa AVIPAL, es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estado deseado a lograr?
Competitividad en el sector avícola de Santander
- ¿Cuándo se espera lograr?

En los próximos 5 años

Así pues, la visión de la empresa AVIPAL es actualizada de la siguiente forma:

Consolidar la empresa AVIPAL como una de las empresas más competitivas del sector avícola en Santander en los próximos 5 años.

7.2.2 Políticas

- El personal administrativo se vinculará a la empresa mediante contrato a término fijo o indefinido
- Velar por contratar colaboradores altamente calificados para cada uno de sus procesos, enfatizando en la inducción y capacitación con objetivos, que permitan su desarrollo integral.
- Garantizar la calidad de la carne de pollo, brindando confianza y satisfacción al cliente
- Mejorar continuamente todos los procesos de la organización

7.3 Planes estratégicos para la empresa AVIPAL

En este apartado se establecerán las propuestas estratégicas que la empresa AVIPAL utilizará para lograr su visión de consolidarse como una de las empresas más importantes en la producción de carne de pollo, contando con personal altamente calificado que ofrezca la mejor atención a los clientes y mejorar continuamente los productos.

7.3.1 Estrategia 1: Generación de nuevos canales de distribución

Dado que una de las problemáticas que tiene AVIPAL es con lo referente a la captación de nuevos clientes que permitan posicionarse en el sector avícola, se pretenden generar convenios con aliados estratégicos que sirvan de intermediarios en la venta de la carne de pollo al consumidor final.

Tabla 8. Planes estratégicos. Estrategia 1.

Estrategia 1 Generación de nuevos canales de distribución			
Área de la cadena de valor que se relaciona		Operaciones	
Situación que se identifica	Acciones	Recursos requeridos	Impacto o beneficio
La red de cobertura de la empresa no se implementa en la totalidad del país.	Concretar alianzas con establecimientos de distribución en otros lugares del país	Inversión de recursos propios o ajenos (según sea el caso) para la conformación de convenios con aliados estratégicos	Mejoramiento del servicio.
La falta de aliados limita la ampliación de cobertura a nivel nacional, así como la posibilidad de aumento de los clientes	Establecer los nuevos criterios de atención, cobertura y prestación del servicio	Estrategias para establecer las utilidades de las alianzas a realizar	Ampliación de la cobertura.
	Socializar con el personal y los clientes las nuevas	Ampliación de los aliados	Aumento de clientes y beneficios financieros

alianzas realizadas

Fuente: Autores del proyecto

7.3.2 Estrategia 2: Mejoramiento de la maquinaria necesaria para la producción de pollo

Para mejorar la competitividad de la empresa es necesario estar a la vanguardia con respecto a la tecnología de punta utilizada en la producción de pollo, lo cual ayuda a obtener certificaciones de calidad. Entre ellos se destacan los sistemas de sacrificios, desprese, empaque, enfriamiento y elaboración de embutidos.

Tabla 9. Planes estratégicos. Estrategia 2.

Estrategia 2 Mejoramiento de la maquinaria necesaria para la producción de pollo			
Área de la cadena de valor que se relaciona		Desarrollo tecnológico	
Situación que se identifica	Acciones	Recursos requeridos	Impacto o beneficio
El mantenimiento de tecnología obsoleta genera altos costos de oportunidad	Realización de evaluación de los equipos actuales para determinar cuáles están obsoletos	Personal con experiencia en los últimos avances tecnológicos con respecto a la producción de pollo.	Reducción del costo de oportunidad de mantenimiento de tecnología obsoleta
Se requiere desarrollar actividades de gestión que originen una diferenciación en los procesos internos de la empresa para desarrollar ventajas.	Realización compra de equipos de última tecnología	Solicitar recursos de Fomipyme para la inversión tecnológica	Optimización de tiempos y recursos en el proceso de sacrificio, transporte y logística interna para generar mayor rentabilidad
El personal de AVIPAL no está capacitado en la implementación de maquinaria de última tecnología	Capacitación del personal en el manejo de los nuevos equipos y para el ofrecimiento de nuevos servicios	Cursos de capacitación para el manejo de la tecnología de punta	Posicionamiento de la empresa gracias a su diferenciación tecnológica.

Fuente: Autores del proyecto

7.3.3 Estrategia 3: Aplicación de estrategias de marketing con base en la apropiación de TIC's

Con la premisa de que una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. Esta estrategia prefiere, además de aumentar la captación de clientes, planear acciones para la medición de la satisfacción del cliente.

Tabla 10. Planes estratégicos. Estrategia 3.

Estrategia 3 Aplicación de estrategias de marketing con base en la apropiación de TIC's			
Área de la cadena de valor que se relaciona		Marketing y publicidad	
Situación que se identifica	Acciones	Recursos requeridos	Impacto o beneficio
Las posibilidades de diferenciación del producto son limitadas.	Compra de un Software para la administración de la relación con los clientes – CMR- (por sus siglas en ingles)	Inversión de recursos propios de largo plazo para la compra de activo fijo.	Aseguramiento de la calidad en la tranzabilidad de los procesos
Deficiente publicidad de los servicios de la empresa	Estrategias de marketing enfocadas a la captación de nuevos clientes	Inclusión del marketing como tarea primordial a realizar por el coordinador de ventas	Aumento en la cobertura y ampliación de los clientes.
AVIPAL cuenta con pocas tecnologías de información y comunicación (TICs)	Evaluación e la tecnología y estado de los equipos especializados con los que cuenta la empresa	inversión de capital para la compra y adquisición de nuevas tecnologías	Mejoramiento del servicio
Página web inexistente	Diseño e implementación de la página web	Contratación de especialista en diseño de páginas web	Mayor Visibilización y publicidad de la empresa

Fuente: Autores del proyecto

8. Discusión

Siguiendo la teoría de Porter del Diamante de Competitividad y las Cinco Fuerzas del sector, es posible constatar que el sector avícola en el departamento de Santander presenta un gran porcentaje de participación del sector avícola dentro de la producción total nacional.

Las empresas productoras son mayoritariamente individuales –familiares con bajo índice de agremiación, sin embargo existe poca rivalidad directa entre las empresas, ocasionada por la competencia intensa en precios, pues como lo explica Meneses Castillo (2007), en Santander persiste en la actividad la poca inserción internacional, escasa competitividad y dependencia de materias primas importadas.

Además, existe una alta dependencia al sector externo en el proceso de adquisición de las materias primas para la actividad, por lo que el poder negociador de los proveedores es alto. Esta problemática no sólo afecta a los productores a nivel regional, en Ecuador, Saavedra (2006) indica que la importación del maíz genera aumentos en los costos de la carne de pollo causando no solo la disminución de competitividad con los productos del exterior sino que impiden una mayor demanda interna.

Esta característica del sector es relevante a la hora de determinar los planes de acción, pues como lo demuestra Akter, Jabbar, & Ehui (2003) en su investigación, la calidad del alimento, el acceso a los insumos y el acceso a los mercados secundarios influyen significativamente en el nivel de eficiencia de las granjas.

Por otro lado, tomando en cuenta el marco teórico de la cadena de valor, y de acuerdo al instrumento aplicado y a las características particulares de la empresa y el sector, podemos decir que las principales características de la empresa son:

- Bajo nivel de logística interna, daos los recursos TIC limitados o subutilizados
- Operaciones: La empresa avícola carece de un sistema de gestión y comunicación que mantenga la información actualizada

- Logística externa: Las actividades que se contratan externamente son las relacionadas con el sacrificio de los pollos.
- Marketing y ventas: No existe una política establecida de marketing. Las ventas se realizan por medio de los vendedores puerta a puerta (asaderos).
- Mantenimiento y servicios: Aunque existe fidelidad en los clientes, la remisión de sugerencias no se realiza eficientemente.
- Infraestructura organizacional: Los recursos monetarios son en su mayoría propios.
- Gestión de los recursos humanos: El trabajador es vinculado a la empresa, en su mayoría, por contrato de prestación de servicios.
- Adquisición de bienes y servicios: Los proveedores de la empresa se contratan de acuerdo a su tradición, reconocimiento y precios
- Desarrollo de tecnología: La empresa no realiza ningún proceso de innovación tecnológica.

A su vez, en los resultados de las entrevistas se evidenció que los puntos álgidos de la empresa se encuentran en la implementación de un plan de acción, la escasa publicidad y la nula apropiación de tecnología para el desarrollo del producto, las cuales concuerdan con las investigaciones de Shank y Govindarajan (1995), en las que se evidencio que las empresas avícolas ignoran los beneficios otorgados por nuevos enfoques, entre los que destacan la racionalización de costos a medida que se fortalece la posición estratégica de la empresa.

Los planes estratégicos producto de la investigación fueron: la generación de nuevos canales de distribución, el mejoramiento de la maquinaria necesaria para la producción de pollo y la aplicación de estrategias de marketing con base en la apropiación de TIC's, que está en consonancia con lo propuesto por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2010), en donde sugiere que estrategias como el apoyo a la competitividad y el soporte tecnológico y económico son primordiales a la hora de multiplicar los beneficios de la industria avícola.

Conclusiones y recomendaciones

La competitividad de una empresa viene dada tanto por los factores internos de la organización como externos (entorno macroeconómico y microeconómico), por lo que a la hora de estudiar el sector avícola, se deben tener en cuenta tanto los requerimientos del empresario, como la importancia del sector en la economía de la región.

Así pues, el sector avícola en Santander debe consolidar y desarrollar el mercado interno, con el fin de tener una mayor capacidad de competencia en los mercados internacionales, tratando en lo posible reducir los precios reales del producto, con el fin de dinamizar la demanda. Ello implica, una reducción de costos, especialmente en lo que se refiere a materias primas tanto nacionales como importadas.

Por otra parte, aunque la empresa AVIPAL cuenta con clientes permanentes y un flujo de capital y beneficios constantes, lo cual le ha permitido mantenerse, no ha llevado a cabo mejoras de los procesos establecidos, que le permitan posicionarse en el mercado local y mucho menos expandirse.

Bajo este panorama, se diseñaron tres propuestas estratégicas basadas en la cadena de valor de la empresa y las diferentes entrevistas realizadas a empleados de la misma; estas fueron: la generación de nuevos canales de distribución, mejoramiento de la maquinaria para la producción de pollo y la aplicación de estrategias de marketing con base en la apropiación de TIC's.

Recomendaciones:

Es de vital importancia que las políticas de mejoramiento siempre estén articuladas bajo la plataforma estratégica respectiva, en concordancia con estándares de calidad elevados, para de esta forma eliminar conflictos que puedan afectar los resultados corporativos.

Las herramientas administrativas que ofrece Porter permite tener una perspectiva de cómo se encuentra la empresa tanto a nivel interno como externo, pero debe

complementarse con un análisis profundo de las características y necesidades de la empresa para poder formular las estrategias adecuadas para el mejoramiento de la entidad, a partir de una adecuada determinación de sus objetivos y políticas que le ayuden a lograr sus metas y visión.

Bibliografía

- Adame Márquez, J. P., & García López, J. (2003). *Análisis de la ventaja competitiva del cluster automotriz de Puebla*. Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.
- Anaya, I. (2014). Plataforma Estratégica de AVIPAL. (C. Dulcey, Entrevistador)
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL.
- Benítez Cotas, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, núm.8, 75-82.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2013). *Producto Interno Bruto Santander 2012*. Bucaramanga: Autor.
- Colina, J. M. (2009). *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- DNP. (2013). Síntesis de Resultados para Colombia. *Reporte Global de Competitividad 2013-2014. Foro Económico Mundial* (pág. 6). Bogotá: Autor.
- Drucker, P. (1985). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, 63 (3), 67-72.
- FENAVI . (18 de 03 de 2015). *Santander en cifras*. Obtenido de http://santander.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=59
- Meneses Castillo, L. I. (2007). *Análisis del entorno del sector avícola santandereano: Una visión desde la competitividad sistémica y el desarrollo endógeno*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública.

- Peña Vences, J. C. (2009). Análisis comparativo de la competitividad de las economías del Perú y Chile desde un enfoque global. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 87-105.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de Industrias y Competidores*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia*. Cambridge: Harvard Business review.
- Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (6ta. reimp.)*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez Jaramillo, J. C. (2005). *Las negociaciones comerciales de Colombia: del Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA) a un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos*. Bogotá: CEPAL.
- Universidad de Huelva. (2005). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Huelva: Autor.
- Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Manizales: Autor.
- van der Horst Álvarez, A. (2006). *Competitividad, desafío global para el reto local. Caso Dominicano*. Santo Domingo: Editora Corripio.
- Verdugo, W. (2010). *Investigación descriptiva*. Sonora: Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora.
- Vergel Cabrales, G. (1997). *Metodología, un manual para la elaboración de diseños y proyectos de investigación (3ra edición)*. Barranquilla: Editorial Mejoras .

Apéndices

Apéndice A. Guía para entrevista empresa AVIPAL

Sexo: __Femenino __Masculino

Edad: ____

Dinámica empresarial

1. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
2. ¿Qué clientes identifica como estratégicos?
3. ¿Cómo se contrata a los proveedores?
4. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa frente a los competidores?
5. ¿Cómo lleva se llevan a cabo las actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios post-venta) y de soporte (infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras) en la empresa?

Propuestas estratégicas

1. Los siguientes enunciados hacen referencia a situaciones problemáticas. Asígnele a cada uno un número desde 1: problema no tan grave, hasta 5: problema muy grave.
 - No se están generando utilidades (mayores gastos que ingresos) ____
 - Disminución de ventas ____
 - Disminución o pérdida de clientes ____
 - Falta un plan de acción ____
 - Rezago ante la elevada competencia del mercado ____
1. Los siguientes enunciados exponen debilidades. Asígnele a cada una un número desde 1: nivel bajo de debilidad, hasta 5: nivel muy alto de debilidad.

- Escasa promoción y publicidad a nivel local y nacional ____
- Oferta limitada de paquetes turísticos ____
- Ofertas similares a la competencia ____
- Escaso aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información en sus estrategias ____
- Resistencia al cambio del modelo de gestión administrativa ____

2. Los siguientes son objetivos y metas. Asígnele a cada uno un número desde 1: objetivo poco importante, hasta 5: objetivo muy importante.

- Disminuir gastos ____
- Incrementar las ventas ____
- Diseñar estrategias para la captación de nuevos clientes ____
- Elaborar, seguir y evaluar un plan de acción ____
- Acoger las nuevas tecnologías de información y difusión de productos ____

3. ¿Estaría de acuerdo en realizar cambios para mejorar el desempeño y nivel de competitividad de la agencia? Sí/No

4. ¿Qué proyecta hacia el futuro de la empresa?