

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

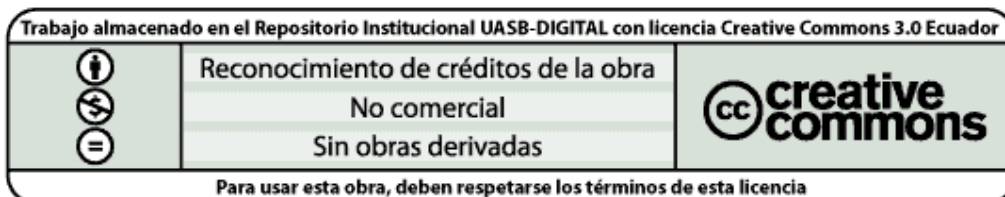
Programa de Maestría en Administración de Empresas

Estudio de la cadena de valor de alimentos balanceados en el Ecuador

Autora: Daysi Liliana Muñoz López

Tutor: Jairo Rivera Vásquez

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Daysi Liliana Muñoz López, autora de la tesis “Estudio de la cadena de valor de alimentos balanceados en el Ecuador” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, diciembre 2017

Daysi Liliana Muñoz López

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio de la cadena de valor de alimentos balanceados en el Ecuador, tiene como objetivo general analizar el entorno de la industria, enfocándose en su cadena de valor, permitiendo de esta forma generar estrategias para mejorar su competitividad.

Los objetivos específicos propuestos son: conocer la estructura de la cadena de valor de la industria y el comportamiento de sus actores; identificar los factores que afectan a la cadena de valor de la industria ocasionando la disminución de su competitividad y establecer estrategias de ventaja competitiva en la industria.

La hipótesis planteada es: el estudio de la cadena de valor de la industria de alimentos balanceados en el Ecuador permitirá generar estrategias para mejorar su competitividad.

La herramienta metodológica que se utilizó es un análisis descriptivo, para lo cual se recurrió a la medición y registro de los datos de fuentes primarias como: entrevistas a líderes de opinión expertos de la industria y fuentes secundarias como son: la recopilación de información bibliográfica, revistas especializadas, artículos científicos, informes técnicos, datos estadísticos de instituciones gubernamentales, empresas representantes de la industria, asociaciones de fabricantes, organizaciones internacionales, entre otros.

El estudio efectuado generó como conclusión la generación de estrategias basadas en el análisis del entorno y de las actividades de su cadena de valor incluyendo recomendaciones para mejorar su competitividad.

Palabras clave: competitividad; sector; industria; proceso; nutrición animal.

DEDICATORIA

A Dios por la vida y la fortaleza para alcanzar las metas planteadas.

A mi esposo por su motivación y apoyo incondicional para cumplimiento de mis objetivos, mismos que me encaminan a ser mejor cada día.

A mis queridos padres y familia por ser parte esencial en mi vida, estímulo para cumplir mis sueños y anhelos.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Simón Bolívar, a mis maestros de la especialización y maestría, en especial a mi director de tesis magíster Jairo Rivera por su apoyo y generosos aportes.

A todas las personas que contribuyeron con sus valiosos conocimientos, factores fundamentales para el desarrollo del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. Planteamiento del problema	7
2. Justificación.....	8
5. Objetivos	9
6. Hipótesis.....	9
7. Metodología	9
CAPITULO I	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Análisis estructural de las industrias	11
1.2 Mapa de grupos estratégicos	16
1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	17
1.4 Análisis de la cadena de valor	17
1.5 Análisis FODA	22
1.6 Ventaja competitiva.....	28
CAPITULO II.....	34
DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	34
2.1 Características generales de la industria.....	34
2.2 Comportamiento de la industria de balanceados a nivel internacional ...	35
2.2 Comportamiento de la industria de balanceados a nivel nacional.....	49
2.3 Comportamiento de la producción de maíz amarillo nacional.....	58
CAPITULO III.....	67
APLICACIÓN TEORICA Y PROPUESTA	67
3.1 Análisis estructural de la industria	67
3.1 Mapa de grupos estratégicos	73
3.2 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	74
3.3 Proceso de producción de alimento balanceado	76
3.4 Cadena de valor de la industria	80
3.5 Costo de la cadena de valor	87
3.6 Definición de misión, visión y estrategia genérica de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados.....	91
3.7 Análisis FODA de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados ...	91
3.8 Identificación de estrategias	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

El sector de alimentos presenta un crecimiento del 3,5% a nivel mundial en los seis últimos años, debido principalmente al incremento de la población y al mejoramiento de capacidad económica de las personas.

Estos parámetros han marcado el ritmo para el desarrollo de la industria de alimentos balanceados debido al aumento en la demanda de proteína animal, misma que proviene de la producción avícola, bovina, porcina, acuícola y de otros animales como cuyes y conejos.

En el Ecuador según el un estudio realizado por la Asociación de Alimentos Balanceados (AFABA) las provincias con mayor número de plantas procesadoras de alimentos balanceados son: Tungurahua con 146 fábricas, seguida por Pichincha con 44, el Oro con 43, Manabí con 23 y Guayas con 12, mismas que en el año 2016 generaron una producción promedio de 2,5 millones de toneladas.

Al hablar de la producción de alimento balanceado es importante mencionar que su fórmula nutricional está formada por un alto porcentaje de maíz, aproximadamente un 60%, en consecuencia el costo del producto final está ligado fuertemente a esta materia prima.

Revisando el comportamiento del maíz se puede observar que existe una variación en precios significativa entre el producto nacional y el importado, dejando en desventaja a la producción interna y ocasionando que su uso incremente el precio final del alimento balanceado.

Adicionalmente en el Ecuador existen políticas que afectan a los productores de balanceados como es la restricción a la importación de maíz, ésta definición genera apoyo a los agricultores nacionales pero a la vez ocasiona especulación y encarecimiento en el precio de venta de éste producto debido su alta demanda, ocasionando problemas para el abastecimiento de la industria.

Por estas razones se ve necesario realizar un análisis estructural de la industria en el que se incluya un estudio detallado de la cadena de valor, mismo que permita conocer el comportamiento de cada uno de sus actores para de esta forma contribuir con el desarrollo de estrategias de ventaja competitiva que logren integrar las actividades de la cadena de forma menos costosa y diferenciadora.

2. Justificación

El análisis de la cadena de valor de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados ayudará a entender de manera objetiva los problemas que existen desde la obtención de la materia prima hasta la producción y comercialización de sus productos terminados, así como también permitirá conocer cómo afectan sus precios a los productores pecuarios, mismos que se convierten en el siguiente eslabón de la cadena de producción alimenticia.

Es significativo para la industria dar seguimiento al impacto en el costo generado por las materias primas necesarias para la producción especialmente el maíz, soya y trigo debido a que son elementos básicos en la formulación.

También por su porcentaje de inclusión es necesario analizar en forma detallada el comportamiento del maíz, su procedencia y forma de adquisición, esto debido a las consecuencias que pueden generar sus variaciones en el precio y las dificultades que podría tener la industria al momento de buscar esta materia prima en el mercado.

Merece también atención investigar a nivel país que trabajos se están realizando en temas de apoyo a la producción agrícola para el mejoramiento productivo, como puede ser el rendimiento que representa el uso de insumos agrícolas y semillas de calidad.

De igual forma es importante entender como el gobierno interactúa con las industrias mediante el conocimiento de normas, políticas, restricciones y acuerdos que se debe cumplir y que se espera permitan generar armonía y estabilidad entre los sectores agrícola e industrial.

Adicionalmente el impulsar el mejoramiento de la industria generará el desarrollo de negocios directos e indirectos como el transporte, almacenamiento, comercialización, venta de insumos, sector financiero, centros de investigación, servicios y otros más.

Finalmente el optimizar el nivel competitivo de la industria ecuatoriana de alimento balanceado reducirá el riesgo de ingreso de productos de la cadena de producción de proteína animal de contrabando a través de las fronteras del país, fomentando de esta manera el consumo de bienes de fabricación interna.

3. Formulación de problema

¿Cómo el estudio de la cadena de valor de la industria de alimento balanceado en el Ecuador podría generar estrategias para mejorar su competitividad?

4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la estructura de la cadena de valor de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados?
- ¿Cuáles son los factores que afectan la cadena de valor de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados?
- ¿Qué estrategias se podría implementar para generar ventajas competitivas en de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados?

5. Objetivos

a. Objetivo general

Analizar la cadena de valor de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados permitirá generar estrategias que mejoren su competitividad.

b. Objetivos específicos

- Conocer la estructura de la cadena de valor de la industria de alimentos balanceados en el Ecuador y el comportamiento de sus actores.
- Identificar los factores que afectan a la cadena de valor de la industria de alimentos balanceados en el Ecuador ocasionando disminución de su competitividad.
- Establecer estrategias de ventaja competitiva en la industria de alimentos balanceados en el Ecuador.

6. Hipótesis

El estudio de la cadena de valor de la industria de alimentos balanceados en el Ecuador permitirá generar estrategias para mejorar su competitividad.

7. Metodología

El tipo de estudio del presente análisis es descriptivo, el que permitirá conocer el comportamiento y características de la industria de alimento balanceado.

Se realizará una investigación documental donde se podrá obtener información que sirva de base para conocer en forma profunda la industria en análisis.

La recopilación de información bibliográfica será de textos con valor académico, de páginas y publicaciones de instituciones del sector público, artículos de medios informativos especializados y documentos de las empresas que forman parte de la industria.

8. Fuentes (primarias y secundarias)

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizarán fuentes primarias como son los actores de la industria estudiada: empresas de la producción de alimentos balanceados, agricultores, asociaciones y personas expertas en el tema.

También se utilizarán fuentes secundarias mediante la recopilación de información bibliográfica, revistas, artículos científicos, informes técnicos, datos históricos de instituciones como: Ministerio de Agricultura y Pesca (MAGAP), Servicio de Rentas Internas (SRI), Asociaciones de fabricantes de alimentos balanceados (AFABA y APROBAL), Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), Banco Central del Ecuador (BCE), empresas de la industria, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y agricultura (FAO) y otros.

9. Métodos (empíricos y teóricos)

Los métodos empíricos a utilizar en el presente estudio son:

1. Medición: Hace referencia al registro de los datos que han sido cronometrados sin manipular ni controlar ninguna variable, esta fase utiliza como herramienta la ficha de procesos.
2. Entrevista: Esta herramienta permite recolectar información directamente de la fuente, mismos que permitirán adquirir datos específicos de la industria, como son los representantes de las principales empresas, proveedores y clientes.

El método teórico que se sustentará el estudio es:

- a) Análisis Síntesis, él que permitirá tener un conocimiento de las partes que forman la industria para posteriormente establecer su comportamiento e identificar sus factores competitivos.
- b) Método Inductivo: Se estudiarán características particulares para alcanzar generalidades del campo de estudio.

Método Deductivo: Se estudiarán datos generales que permitirán determinar particularidades del estudio.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se efectúa la revisión de la base teórica a utilizar, se incluye los siguientes temas: análisis estructural de las industrias, mapa de grupos estratégicos, análisis del perfil competitivo, análisis de la cadena de valor, costos de calidad, análisis FODA, estrategia y ventaja competitiva.

1.1 Análisis estructural de las industrias

Estudiar la estructura de la industria permite determinar las reglas de juego y las estrategias a las que puede tener acceso una empresa, en consecuencia el entender el entorno en el que se desarrollan las organizaciones admite la identificación de una posición competitiva favorable y sostenible, con la finalidad de poder enfrentar las fuerzas de la competencia en un determinado sector.

Los métodos de análisis de la industria utilizan un conjunto de herramientas que admiten pensar de forma estratégica, existen conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características claves de la industria, la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones de mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves del éxito competitivo y la futura perspectiva de utilidades. El estudio de la industria está orientado a dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. “¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?
2. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas operantes en la industria y que tan poderosas son?
3. ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y que impacto tendrán?
4. ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más poderosas/débiles?
5. ¿Qué compañía es probable que tome medidas competitivas y cuáles serían esas medidas?
6. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos?
7. ¿Qué tan atractiva es la industria en términos de sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?” (Thompson y Strickland, Administración Estratégica 1999, 74).

Un método reconocido para el análisis de la estructura de la industria es el estudio de las cinco fuerzas de competitividad, este modelo estratégico fue desarrollado por Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard en 1979.

1.1.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

La intensidad de la competencia se debe a la estructura económica de la industria y esta depende de las fuerzas competitivas.

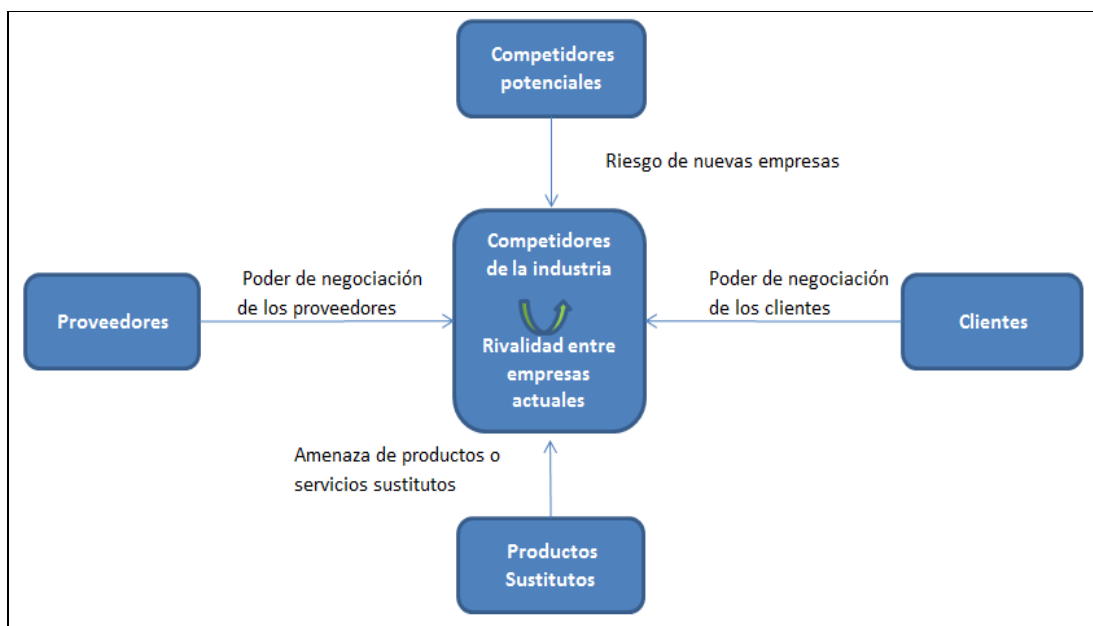
El modelo de las cinco fuerzas es una poderosa herramienta que determina el potencial de rentabilidad de una empresa, mediante el diagnóstico sistemático de las principales presiones competitivas de un mercado, evalúa la importancia de cada una de ellas y permite establecer estrategias de negocio (Porter 2009, 44).

Las cinco fuerzas es la técnica de análisis de la competencia que se utiliza con mayor frecuencia, también facilita el entendimiento y aplicación, su objetivo es identificar la estrategia competitiva de una organización, permite encontrar un lugar en el sector industrial en el que pueda sacarle provecho a las oportunidades del mercado y a las debilidades de la competencia (Porter 2009, 44).

El análisis de las fuerzas competitivas se desarrollan en las siguientes áreas: la rivalidad de los competidores existentes, el poder de los proveedores, la amenaza del ingreso de productos sustitutos, entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes, como se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico 1

Fuerzas que impulsan la competencia de la industria



Fuente: (Porter 2009, 44)

Elaboración propia

A continuación se desarrolla en forma detallada cada una de las fuerzas competitivas:

a) Rivalidad entre las empresas competidoras

Consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales, en algunas industrias la rivalidad se centra en la competencia de precios, las características de desempeño, la innovación de productos, la calidad y durabilidad, las garantías, el servicio después de venta, y la imagen de la marca.

La intensa rivalidad entre las empresas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad.

El grado de rivalidad entre las organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de varios factores:

- Crecimiento del número de competidores.
- Crecimiento de la demanda.
- Aplicación de la estrategia de reducción de precios.
- El costo del cliente para cambiar de marca es bajo.
- Los competidores inician medidas para mejorar su posición a costa de sus rivales.
- Rendimiento de una medida estratégica.
- La rivalidad es más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él y competir.
- La rivalidad se vuelve más variable e impredecible mientras más diversificados están los competidores en términos de sus visiones, propósitos, objetivos, estrategias, recursos y países de origen.
- La rivalidad incrementa cuando una de las compañías poderosas adquiere compañías débiles en la industria e inician medidas agresivas bien fundamentadas con el fin de transformar a las empresas recién adquiridas en importantes competidores en el mercado.
- Los brotes crónicos de una competencia despiadada entre los vendedores rivales hacen que una industria sea terriblemente competitiva (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 55).

b) Entrada potencial de nuevos competidores

Los competidores potenciales que ingresan al mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y,

en ocasiones, considerables recursos que les permite un rápido crecimiento en el entorno.

La amenaza competitiva de ingreso en un mercado determinado depende de dos factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas al nuevo ingreso.

De acuerdo a lo anterior se indican que "...los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si deciden", también señalan que las compañías establecidas tratan de reducir las posibilidades de ingreso debido a que "...mientras mayor sea la cantidad de empresas que compitan en una industria, más difícil será mantener su participación en el mercado y generar utilidades (Charles y Gareth 1997, 71).

Existen varios tipos de barreras para el ingreso y son:

- Economías de escala, desalientan los ingresos debido a que obliga a los competidores potenciales a ingresar sobre una base a gran escala o a aceptar una desventaja en costo.
- Incapacidad de tener acceso a conocimientos prácticos de una nueva tecnología y especializados, debido a carencia de personal especializado y de patentes, agrava la situación por quedarse debajo de la competencia en circunstancias actuales en donde la tecnología es indispensable
- La curva de aprendizaje y experiencia, cuando los costos de las empresas existentes, son más bajos a causa de las habilidades y la experiencia de su personal, genera una ventaja por experiencia.
- Preferencia de la marca y lealtad del cliente, la calidad del producto deja en la mente de las personas el nombre de la empresa.
- Requerimientos de recursos, puede ser alta inversión que hace imposible el ingreso de otros competidores.
- Desventajas de costo independientes del volumen, las empresas establecidas pueden tener ventajas en costo que no están disponibles para otros competidores.
- Acceso a los canales de distribución, los distribuidores mayoristas se pueden mostrar reacios a la distribución de un nuevo producto, siempre una nueva logística pueda causar distorsión en los modelos ya establecidos.

- Políticas reguladoras, limitaciones por parte de las agencias gubernamentales pueden limitar e incluso impedir el ingreso.
- Aranceles y restricciones comerciales internacionales, por lo general los gobiernos nacionales emplean restricciones para limitar la venta de productos de empresas foráneas que puedan generar pérdida en la industria nacional (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 60).

c) Desarrollo potencial de productos sustitutos

La amenaza nace por la existencia de productos de otras industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor. De manera frecuente las empresas compiten con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos, la magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores:

1. Si hay disponibles sustitutos de un precio atractivo,
2. Que tan satisfactorios son los términos de calidad, desempeño y otros atributos.
3. La facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos.

La existencia de productos de similares características representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una empresa puede cobrar y su rentabilidad.

Por lo tanto si los productos de una empresa tienen unos cuantos competidores cercanos de débil fuerza la empresa contaría con la oportunidad de definir precios y podría diseñar sus estrategias para sacar ventaja de esta situación (Charles y Gareth 1997, 80).

d) Poder de negociación de los proveedores

Calificar a los proveedores como una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan. Los proveedores tienen el poder del mercado cuando los productos subministrados escasean y los usuarios están ansiosos por asegurarse de obtenerlos, esta situación conlleva a términos más favorables para el proveedor.

Con este argumento los proveedores pueden ser decisivos en momentos de escases, ya que pueden manipular los precios y generar costos elevados del producto final, también es interesante ver desde otro punto de vista cuando estos se convierten en fuerza débil del entorno, este escenario se presenta cuando la organización necesita mayor calidad y la oferta en el mercado viene de varios lugares.

Los proveedores son una fuerza competitiva poderosa cuando se presentan las siguientes características:

- El producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
- La organización no es un cliente importante para los proveedores, generando poco incentivo para mejorar los precios y la calidad.
- Los productos se diferencian de tal manera que es difícil cambiarse de proveedor.
- Cuando cuenta con la capacidad de una integración hacia adelante y en lugar de ser proveedor se convierta en competencia (Charles y Gareth 1997, 80).

e) **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes pueden representar una amenaza competitiva cuando tienen la capacidad de obligar a la empresa a disminuir el precio, demandar una mayor calidad y solicitar mejor nivel de servicio, lo que aumenta los costos operativos.

Al contrario los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores utilidades.

Los consumidores son poderosos cuando cuentan con las siguientes características:

- Cuando existen muchos proveedores y pocos compradores.
- Cuando los compradores adquieren grandes cantidades, adquieren el poder de negociar precios y calidad.
- Facilidad para cambiar de proveedor.
- Cuando el consumidor puede conseguir el producto en varias firmas a la vez.
- Cuando los existe la amenaza de que los compradores establezcan una integración hacia atrás (Charles y Gareth 1997, 77).

1.2 Mapa de grupos estratégicos

Mapear los grupos estratégicos es una táctica para presentar las posiciones competitivas que ocupan las empresas rivales en la industria, esta herramienta admite visualizar gráficamente la posición se encuentra la organización frente a la competencia.

Su objetivo es identificar las características competitivas de las empresas que pertenecen a la industria, incluye variables como: calidad, precio, cobertura

geográfica, grado de integración vertical, variedad de líneas de productos, uso de canales de distribución, servicios que ofrecen.

El proceso para elaborar un mapa de grupos estratégicos es el siguiente:

- Identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria, estas variables pueden ser: precio, calidad, cobertura geográfica, grado de integración vertical, variedad de línea de productos, uso de canales de distribución, y grado de servicios que ofrecen.
- Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de características distintivas.
- Asignar a las empresas el mismo espacio estratégico, en el mismo grupo estratégico.
- Encerrar en un círculo cada grupo estratégico con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en base a los ingresos de la industria (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 82).

1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta herramienta identifica a los principales competidores de una empresa o industria, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica. Los factores importantes para el éxito en una MPC es incluir aspectos tanto internos como externos.

Para su construcción se toma en cuenta clasificaciones que se obtienen al dar valor a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos (Fred 2003, 112).

1.4 Análisis de la cadena de valor

El modelo teórico de la cadena de valor fue desarrollado por Michel Porter su propuesta fue más allá de los conceptos básicos de la división de trabajo y la desagregación de las actividades, su objetivo era implementar una herramienta que permita agregar valor a los procesos con la capacidad de entender sus costos y la identificación de fuentes de diferenciación existentes o potenciales.

A continuación se presenta algunos conceptos de diferentes autores en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Conceptos de cadena de valor

Autor	Concepto
Porter	<p>"La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.</p> <p>Dicho valor se cuantifica de acuerdo a la disponibilidad que tengan los clientes para pagar por determinado producto o servicio, mientras más valor generen las empresas a menor costo las empresas se encontrarán con cierta ventaja competitiva".</p>
Kaplinsky	<p>"La cadena de valor describe el rango completo de las actividades que son necesarias (indispensables) para llevar el producto o servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su producción (incluyendo las combinaciones de transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final, y la eliminación después de su uso".</p>
Thompson and Strickland	<p>"El principal instrumento del análisis del costo estratégico es una cadena de valor que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio".</p>

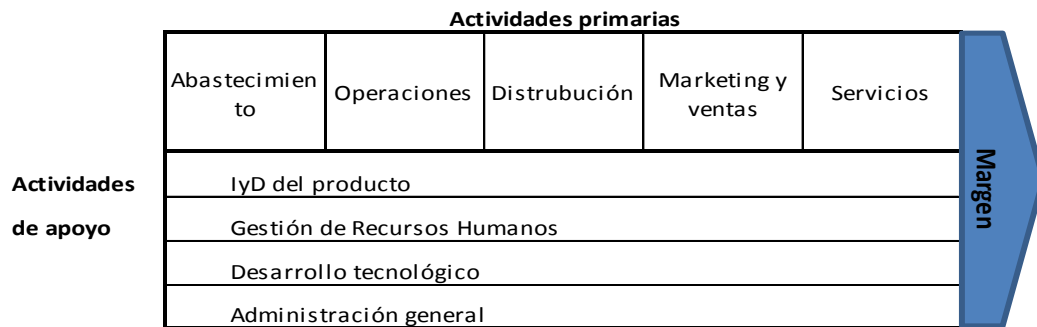
Fuentes: (Porter 1997, 55), (Kaplinsky 2004, 80), (Thompson y Strickland, Administración Estratégica 1999, 123)

Elaboración propia

Revisados los conceptos se puede definir que la Cadena de Valor es una potente herramienta de gestión estratégica que permite analizar los principales procesos que intervienen en la elaboración de un producto o servicio, su estudio permite identificar las actividades empresariales cruciales y de apoyo, mismas que inciden críticamente sobre los costos operacionales, el modelo permite realizar un estudio del costo estratégico, su objetivo es generar valor al cliente y mejorar la rentabilidad de manera que las empresas puedan mantenerse en el tiempo.

La cadena de valor representa a los procesos más importantes de una empresa su característica principal es diferenciar las actividades primarias de las de apoyo, está formada por los siguientes elementos: proceso estratégico, actividades primarias, actividades de apoyo y margen. La representación gráfica de la Cadena de Valor se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2
Cadena de valor



Fuente: (Porter 1985, 37)

Elaboración propia

La cadena de valor tiene la siguiente estructura:

Nivel estratégico: Se refiere al proceso que tiene relación directa con el direccionamiento de la empresa.

Actividades primarias: Son las actividades de combinación y transformación para obtener un producto terminado “aporta con la generación de valor añadido” mismas que están en función de las necesidades y requerimientos del cliente.

Están directamente relacionadas en la creación física del producto, su venta, distribución y post venta. Se dividen a su vez en las cinco partes:

- **Abastecimiento:** Llamada también logística interna, representa en si la necesidad de las empresas de gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto.
- **Operaciones:** Las operaciones o también llamada producción se encarga de tomar las materias primas desde la logística de entrada y crear o transformar el producto.
- **Distribución:** Llamada también logística externa se encarga de la logística de salida o entrega del producto terminado puede ser a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa, a estos se los conoce como canales de distribución.
- **Marketing y Ventas:** Marketing es la actividad encargada de la forma en cómo va a posesionarse el producto en el mercado, incluye investigación y planeación de mercado y soporte para los

distribuidores. Ventas involucra actividad de venta, publicidad y promoción.

- **Servicios:** Llamada también como la actividad de post venta proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de apoyo: Sustentan a las actividades primarias y se encarga de proporcionar soporte en áreas como: tecnología, recursos humanos, abastecimiento, aseguramiento de calidad y varias funciones administrativas de toda la empresa, estas actividades soporte son la base determinante para poder disminuir los costos y generar ventaja sobre la competencia.

Entendiendo así que en el balance final todo el apoyo que puedan tener y soportar las actividades primarias deben ser sostenibles en el tiempo y con valores que no superen las expectativas del presupuesto generado.

Margen: Es la diferencia entre el valor total del bien o servicio (precio de venta) y el costo total de desempeñar las actividades de valor.

Se lo incluye en la cadena debido a que el margen sobre el costo de desempeño de las actividades que crean un valor que es parte del precio, es decir que la generación de valores adicionales al costo, que es el fin con el que se maneja la empresa es decir el objetivo principal de toda organización “ganar dinero”.

El establecer el modelo de la cadena de valor en las empresas tiene el fin de lograr ventaja competitiva, desarrollando actividades de creación de valor a un menor costo que el de sus rivales o ejecutarlas de manera que generen diferenciación y un precio superior.

Esto conlleva a un mayor volumen de ventas y a un nivel de servicio interesante el cual genera un valor agregado y un factor de diferenciación respecto al resto de entidades que conforman el entorno (Thomson, Strickland, y otros 2012, 108).

En conclusión el análisis de la cadena de valor de una empresa refleja la evolución de su propio negocio, estudia sus actividades internas, la estrategia y los enfoques que utilizan en la ejecución de las actividades, por tal razón es normal que la cadena de valor de cada empresa difiera, esto responde a que cada una tiene su propia estrategia competitiva, internamente la cadena y las actividades de soporte van enfocadas en la definición de su estrategia.

1.4.1 Análisis del costo estratégico de la cadena de valor

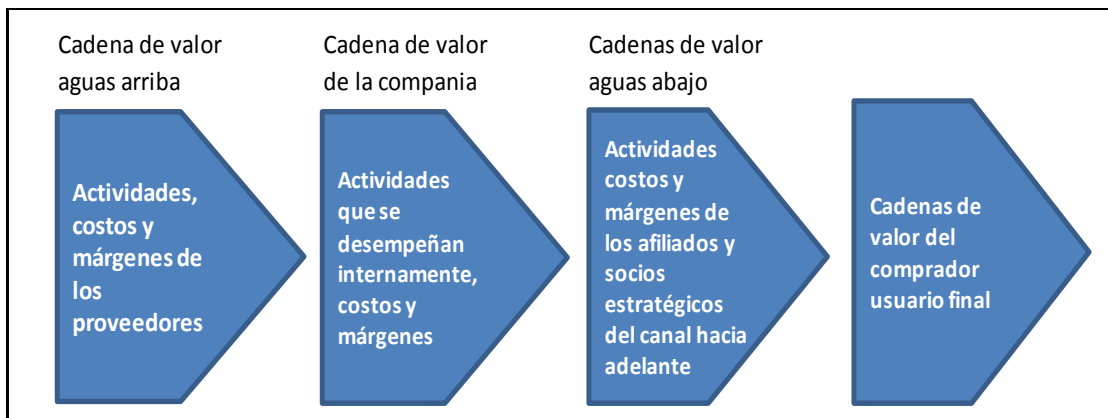
El análisis del costo estratégico va más allá de comparar los costos de los rivales, debido a que éste implica que se compare los costos unitarios de una empresa con los costos unitarios las otras organizaciones en variables que son consideradas relevantes para el análisis.

Al analizar la competitividad de costos de una compañía estos dependen en parte de los costos de la cadena de valor de sus proveedores y sus aliados hacia adelante, entendiendo así que si los costos de los proveedores son altos difícilmente se podrá tener costos competitivos y de igual forma si los costos internos son altos estos afectarán los costos de los clientes o aliados hacia adelante.

Este comportamiento se lo conoce como sistema de la cadena de valor y se lo muestra el siguiente gráfico: (Thompson y Strickland 1999, 126).

Gráfico 3

El sistema de la cadena de valor de una industria



Fuente: (Thompson y Strickland 1999, 126)

Elaboración propia

Estableciendo así que es importante revisar o reinventar la cadena de valor para el mejoramiento de la competitividad en forma mutua (proveedores, empresa, empresa cliente) causando impacto benéfico para la compañía y las siguientes en la cadena.

La eficiencia en cada una de las actividades generará un mejor uso de recursos y alcanzar el margen estará definido por el precio que el cliente este dispuesto a pagar por el bien o servicio, los recursos que cada actividad consume esta en función de factores que inciden en el costo que harán que éstos aumenten o disminuyan.

Porter define que dichos factores son los siguientes: economías de escala, la curva de aprendizaje, uso de la capacidad, la relación entre actividades de la cadena,

relación entre unidades organizacionales, el grado de integración, la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales (Porter 1997, 76).

Al revisar los costos de la cadena de valor es importante identificar los costos de la no calidad, debido a que si el producto no cuenta con esta característica deja de ser competitivo. Por lo que se incluye las siguientes definiciones.

1.4.2 Costos de calidad

Los costos de calidad en los productos buscan asegurar que las características del producto cumplan las necesidades de los clientes, al hablar de costos calidad es importante mencionar la no calidad en un proceso productivo, ésta significa incurrir en aquellos costos ocasionados por ineficiencias o incumplimientos que pueden ser evitables, se dividen en:

- Costos por fallas internas: Son aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos, y o los sistemas de los cuales la empresa tiene control directo.
- Costos por fallas externas: Son los costos erogados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos, y o los sistemas no controlados directamente por la empresa (Colunga y Sadierna 1994, 50).

1.5 Análisis FODA

El FODA “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro” (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 97).

Es una técnica estratégica básica para el análisis de las industrias, se basa en la evaluación de las fortalezas y debilidades (factores internos), y las oportunidades y amenazas (factores externos), mismos que proporcionan una perspectiva de la posición o diagnóstico para mejorar o implementar las estrategias de la empresa.

La finalidad de ésta herramienta es la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía para llegar a identificar los siguientes puntos:

1. Conclusiones sobre la situación general de la empresa

Mediante la identificación de las fortalezas de recursos (capacidades competitivas de la empresa) y de las debilidades de recursos y deficiencias competitivas.

2. Acciones para mejorar la estrategia de la empresa

Mediante la identificación de las oportunidades comerciales y las amenazas externas para las perspectivas comerciales. Permitiendo así desarrollar su futuro en base de recursos, visualizando oportunidades a las que se debe otorgar una prioridad para ganar tiempo frente a la competencia (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 97).

1.5.1 Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía

Fortaleza es una característica que brinda mayor competitividad, representa los activos competitivos de una empresa. Se puede identificar las fortalezas de varias maneras y se plantean las siguientes:

- Una destreza importante, conocimientos prácticos y tecnológicos que generen la fabricación de productos a precios bajos y libres de defectos, ofrecer buen servicio, productos innovadores, habilidades en comercialización, publicidad y promoción.
- Activos fijos valiosos: plantas equipos modernos, ubicaciones atractivas, instalaciones para distribución, efectivo disponible.
- Activos organizacionales valiosos, fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en áreas clave, motivados, conocimientos administrativos, conocimientos colectivos arraigados.
- Activos organizacionales, sistemas comprobados de control de calidad, tecnología patentada, patentes clave, derechos sobre minerales, clientes leales, balance general solido, acceso a información de proveedores y clientes clave, sistemas para hacer negocios.
- Activos intangibles valiosos, imagen de la marca, reputación de la compañía, buena voluntad del comprador, empleados leales, ambiente de trabajo y cultura organizacional positiva.

- Capacidades competitivas, agilidad para el desarrollo de nuevos productos, capacidades de fabricación, asociaciones, investigación y desarrollo, agilidad de respuesta ante cambios y oportunidades.
- Posición de ventaja competitiva, costos generales bajos, liderazgo en participación en el mercado, diversidad de productos.
- Alianzas o empresas cooperativas: asociaciones o integraciones para mejorar la capacidad competitiva de la empresa (Thompson y Strickland 1999, 112,113).

1.5.2 Identificación de debilidades de recursos de una compañía y deficiencias competitivas

Las debilidades representan a las carencias de recursos o deficiencias competitivas de una compañía en comparación con otras o una condición que la coloca en desventaja, se las puede relacionar con:

- Falta de dirección estratégica.
- Diferencias en las habilidades, experiencia o capacidad intelectual inferiores y que competitivamente son importantes.
- Carencia de activos físicos, humanos, organizacionales, intangibles o capacidades competitivas.
- Deficiencia en capacidades en áreas fundamentales.
- Escases de recursos para financiar iniciativas.
- Capacidad subutilizada.
- Débiles indicadores financieros (Thompson y Strickland 1999, 104).

La debilidad de recursos sugiere la necesidad de revisar su origen identificando la forma de remediarla, y estableciendo acciones para en futuro incrementar la base de recursos ya que las debilidades representan disminución de la competitividad y representan pasivos competitivos.

Al realizar un balance entre las fortalezas y las debilidades de una empresa lo ideal es que las fortalezas sean superiores a las debilidades ya que las fortalezas son fundamentales para el desarrollo de una estrategia.

1.5.3 Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía

La oportunidad de mercado es un factor externo importante en la conformación de la estrategia de una compañía, el identificarlas es de vital importancia para la adaptación de una estrategia apropiada, el análisis de las oportunidades permite evaluar el potencial de crecimiento y la rentabilidad que podría alcanzar la compañía.

En función del tipo de industria las oportunidades pueden ser abundantes o escasas y variar desde muy atractivas o hasta poco interesantes, es importante tener en cuenta que una compañía deberá desarrollar las capacidades y contar con recursos necesarios para capturar una oportunidad, ya que podría tener la necesidad de generar nuevas inversiones para estar a la altura de la demanda del mercado.

A las oportunidades se las puede relacionar con:

- Opciones para ganar participación en el mercado.
- Identificación de nuevas necesidades.
- Expansión de nuevos mercados geográficos.
- Usar habilidades, conocimientos tecnológicos de la empresa para la obtención de nuevos productos o negocios.
- Uso de nueva tecnología.
- Alianzas para expandir la cobertura comercial (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 105).

1.5.4 Identificación de las amenazas para la futura rentabilidad de una empresa

Se consideran a los factores del ambiente externo que ponen en riesgo la rentabilidad de la empresa y su posición en el mercado. Es importante identificar las amenazas para poder reaccionar de buena manera y con el debido tiempo para no perder frente a la competencia.

A las amenazas pueden provenir de los siguientes factores:

- El surgimiento de nuevas tecnologías más baratas y mejores.
- Lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de la competencia.
- Cambios en definiciones financieras.
- Cambios demográficos desfavorables.
- Cambios en las políticas gubernamentales.
- Descensos en el crecimiento del mercado.

- Ingreso de nuevos competidores.
- Creciente poder de los clientes y proveedores (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 106).

1.5.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta que permite evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa o industria, proporciona una base para identificar las estrategias.

David Fred indica que se necesita de juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, y requiere de una comprensión detallada de los factores incluidos, los pasos para su elaboración son cinco:

1. Enumere los factores internos clave.
2. Asigne un valor que vaya de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) a cada factor. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1,0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Realice la sumatoria de los valores (Fred 2003, 150).

1.5.6 Matriz de Evaluación de Factores de Externos (EFE)

Una Matriz de evaluación del factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar la información externa de la empresa o industria en áreas como: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos y son los siguientes:

1. Elabore una lista de los factores externos.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante), el valor indica la importancia de dicho factor para tener éxito en el sector. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si

son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1,0.

3. Muestre una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia se presentan las estrategias actuales, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.

Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa (Fred 2003, 110,111).

1.5.7 Matriz FODA

FODA es una herramienta de ajuste de los factores internos y externos que afectan a la empresa o industria analizada, requiere un criterio adecuado para su elaboración y ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias como se muestra a continuación:

Gráfico 4

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Lista de fortalezas	Lista de Debilidades
OPORTUNIDADES	FO	DO
Lista de oportunidades	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades al aprovechar las fortalezas
AMENAZAS	FA	DA
Lista de amenazas	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: (Fred 2003, 202)

Elaboración propia

- Estrategias de FO: Consideraras también como estrategias ofensivas, usa las fortalezas internas de una empresa o industria para aprovechar las oportunidades externas.

- Estrategias de DO: Su meta es mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias de FA: Utiliza las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias de DA: Llamadas también estrategias defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (Fred 2003, 200).

1.6 Ventaja competitiva

En el presente estudio se la definirá como la capacidad de diferenciación de las empresas basada en el mejoramiento, innovación, avance tecnológico, creación de nuevos productos, percepción de nuevos mercados, la anticipación o creación de nuevas necesidades, características que generan liderazgo y desarrollo sostenible en un mercado competitivo. El mismo se fundamenta en los siguientes conceptos:

Tabla 2

Conceptos de Ventaja Competitiva

Autor	Concepto
Porter	"Característica especial de una empresa que la hace diferente a las demás y que le permite desarrollarse de manera sostenible en un entorno altamente competitivo y sin fronteras"
Porter	"La capacidad de la industria para innovar y perfeccionarse, introduciendo a la innovación un sentido amplio; nace de los nuevos avances tecnológicos, de nuevas maneras de hacer las cosas, de la creación de nuevos productos, nuevos diseños, nuevas formas de producción, nuevos enfoques de marketing, o una nueva forma de entregar capacitación."
Handy	"La ventaja competitiva es alcanzar el liderazgo y mantenerse apartado de la competición, no buscar ser mejores sino diferentes a los demás en los que se hace"
Thomson, Strickland and Gamble	"Una empresa obtiene ventaja competitiva sustentable cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios con respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera."
Fred R.	"Cualquier cosa que la empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales."

Fuentes: (Porter 2007, 4), (Handy, y otros 1997, 61), (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 6), (Fred 2003, 8), (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 445)

Elaboración propia

Los autores antes mencionados al hablar de ventaja competitiva toman en cuenta algunos temas como:

- Invertir en investigación y desarrollo

Buscar una ventaja invita a las empresas a realizar inversiones, estas podrían ser físicas como adquirir activos que generan diferenciación, construir instalaciones especializadas, implementación de nuevas tecnologías, repotenciar a la marca mediante el desarrollo de productos de mayor valor agregado, se debe encontrar un factor diferenciador.

- Las ideas innovadoras

Estas pueden ser aportes de ejecutivos con ideas no tradicionales, personas mejor capacitadas, de la diversificación de la producción, la introducción de nuevos recursos, nuevas habilidades, perspectivas basadas en otra industria, innovación que podría llegar desde otra nación con diferentes circunstancias o distintas maneras de competir.

- Optimización de costos

Conseguir ubicarse estratégicamente en lugares en donde las empresas puedan conseguir mayor rentabilidad, se debe observar todas las oportunidades que se tiene en el entorno, como puede ser: al establecerse en ciudades en donde exista factores para optimizar costos, la logística al momento del abastecimiento y distribución, la mano de obra, materias primas mas eficientes o menos costosas, de infraestructura, tecnología, estudios científicos, incluso aplicación de incentivos tributarios otorgados en determinados países o estados, el tipo de moneda, entre los mas importantes.

- Apertura a nuevos mercados

Permitirse innovar dentro de un determinado segmento de mercado, es interesante ampliar la visión y observar en los sitios correctos sin tener resistencia de lo ya existente, ver más allá de lo que ya está establecido.

1.6.1 Estrategia competitiva

En el presente trabajo se definirá a la estrategia competitiva como la búsqueda de las acciones que permitan alcanzar una posición favorable dentro de un sector o industria, generando una situación rentable y sostenible en el tiempo.

El establecer una estrategia competitiva constituye crear habilidades y fortalezas que permitan a una empresa competir en un mercado, es importante

establecer objetivos y metas claras para llevar a la organización hacia la consecución de los mismos.

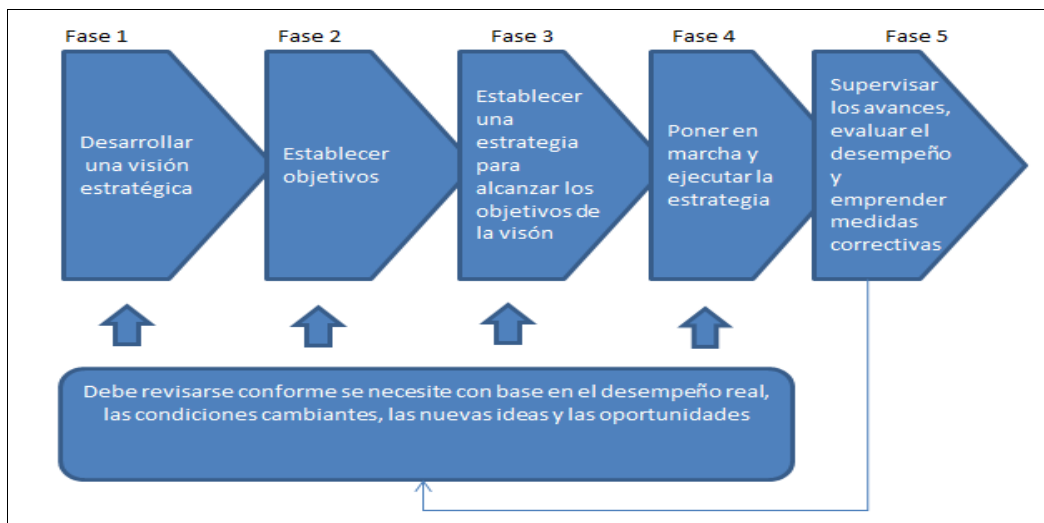
También se debe indicar que establecer correctamente la estrategia competitiva ayuda a la organización a ganar dinero, que es el objetivo principal de toda empresa, esto solo se puede lograr aprovechando las oportunidades del mercado en el que se desempeña, generando ventajas diferenciadoras respecto a la competencia.

Proceso de creación de la estrategia

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica se compone de cinco fases correlacionadas, como se observa en el siguiente gráfico y continuación se desarrolla cada una de las fases:

Gráfico 5

Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 20)

Elaboración propia

1. Desarrollar una visión estratégica de la dirección de la empresa, indica hacia donde se dirige la organización con el fin de proporcionar una directriz a largo plazo, delineando en qué clase de empresa, su tecnología, mercado y clientes.
2. Determinar los objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia con el fin de alcanzar los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.

5. Evaluar el desempeño e indicar ajustes correctivos en: la visión, en la dirección en largo plazo, en los objetivos, en la estrategia, la puesta en práctica deberá revisar las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades (Thomson, Strickland y Gamble 2008, 20).

Factores que modelan la estrategia de la compañía

Este punto hace referencia a las acciones que la empresa puede y no puede hacer al establecer la estrategia, es decir siempre existen temas prohibidos por lo legal, por lo que las empresas deben cumplir como por ejemplo las políticas, normas y regulaciones del Estado y las expectativas de la sociedad y la comunidad.

Thompson and Strickland describen a estos parámetros como factores internos y externos que moldean los enfoques para la creación de la estrategia, mismos que se desarrolla continuación:

- Consideraciones de la sociedad, políticas, regulaciones, y de la ciudadanía

En este punto se da un especial énfasis a la responsabilidad social corporativa, dando como tarea a las empresas lograr que las estrategias corporativas sean socialmente responsables, esto significa que las actividades organizacionales estén dentro de lo que se considera benéfico para la sociedad, equilibrar los intereses de los accionistas con los de la sociedad, actuar con transparencia y equidad.

- Condiciones competitivas y atractivo general de la industria

Una compañía debe responder con acciones estratégicas frente a cambios significativos en las condiciones competitivas, como puede ser mediante la identificación de puntos débiles en los rivales ocasionando la implementación de una estrategia ofensiva; cambios en la economía de precio-costo-utilidad, o cambios tecnológicos.

- Las oportunidades de mercado y las amenazas externas de la compañía

Una estrategia debe estar dirigida a proporcionar defensa contra amenazas externas, esta debe estar igualada con las oportunidades de mercado y con los desarrollos externos amenazantes, creando medidas agresivas para aprovechar las oportunidades del mercado más prometedoras y defensivas para proteger la posición en el mercado y la rentabilidad a largo plazo.

- Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía

La estrategia se debe basar en la disponibilidad de recursos en aquello que hace bien y lo que lo diferencia del resto, (sus competencias y sus habilidades competitivas).

- Las ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores

Evidenciar las actitudes hacia el riesgo que tienen gran influencia en la estrategia, quienes evitan el riesgo se sienten inclinados a estrategias conservadoras o defensivas, tienen un rendimiento rápido y producen utilidades seguras a corto plazo. Quienes aceptan el riesgo tienden hacia estrategias oportunistas, en las cuales tienen mayor rendimiento a largo plazo, prefieren la innovación y las estrategias ofensivas temerarias.

- La influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia

La parte cultural y de tradiciones del entorno en el que se maneje la organización es un tema preponderante para que una compañía pueda ser aceptada o rechazada, el trazar bien la estrategia y validar hacia quien va dirigida es un factor decisivo para el éxito y consecución de los objetivos para aplicar el efecto diferenciador respecto a la competencia (Thompson y Strickland 1999, 58).

1.6.2 Estrategias genéricas

Michael Porter indica que al conocer las fuerzas que impulsan la competencia se dispone de tres estrategias genéricas que permiten participar de mejor manera ante los competidores de una industria y son: Liderazgo en costos, Diferenciación y Segmentación (Porter 2009, 80).

Menciona que para llevar a cabo de una manera eficaz alguna de las estrategias se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizativo que se diluirán si existen varios objetivos principales, a continuación se citará una breve conceptualización de las estrategias genéricas:

Liderazgo en costos

Consiste en alcanzar la reducción de costos mediante la implementación de infraestructuras de producción a escala, la reducción de costos basándose en la experiencia, un control riguroso de costos fijos y variables, minimización de costos en áreas de investigación y desarrollo, ventas, cartera, publicidad y otras.

Permite obtener productos con precios más competitivos en el mercado, es importante no olvidar aspectos como la calidad y servicio al cliente, el producto final debe ser similar al de la competencia.

Diferenciación

Es ofrecer un producto o servicio diferente de tal forma que lo convierta en único en el mercado y es muy difícil de imitar, una compañía puede diferenciarse en varias dimensiones, como un excelente servicio, calidad, sabor, durabilidad, rendimiento y otros; el utilizar ésta estrategia permite generar márgenes superiores al costo de diferenciarse.

También esta estrategia brinda protección ante la competencia al encontrar fidelidad de la marca de los clientes y por lo tanto disminuye la sensibilidad al precio, estas empresas diferenciadoras estarán en mejor posición ante la competencia y ante la aparición de productos sustitutos.

Segmentación

La estrategia de segmentación se centra en un grupo de clientes determinado, en un segmento geográfico o demográfico de la línea de productos que oferta la organización.; busca adueñarse de un fragmento del mercado brindando una atención excelente o satisfacer de mejor forma a clientes específicos que buscan un valor adicional a lo estándar.

La segmentación se diferencia de las dos estrategias anteriores porque está dirigida a atender los requerimientos de un grupo o segmento delimitado de clientes

1.6.3 Estrategia de proveedores de mejores costos

Se la considera una estrategia híbrida porque combina la estrategia de liderazgo en costos (costos bajos) con la de diferenciación características deseables en un producto “...la esencia de una estrategia de mejores costos es dar a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características/desempeño/calidad/servicio y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos” (Thomson, Strickland, y otros 2012, 153).

Para emplear esta estrategia una empresa debe incorporar características atractivas a su oferta de producto con un costo menor que sus rivales entonces goza de un estatus de “mejores costos” llegando a ser el proveedor de menores costos de un producto o servicio con atributos deseables y aun así obtener ganancias atractivas.

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

En el presente capítulo se detalla las características de la industria, se describe su comportamiento a nivel internacional y nacional, detallando temas como: perspectivas de crecimiento, volumen de producción, tipos de productos, aporte a la economía nacional, competencia, clientes y materias primas utilizadas.

2.1 Características generales de la industria

La industria de alimento balanceado proporciona mediante sus productos los nutrientes necesarios para el desarrollo adecuado de animales de acuerdo a su especie, edad y forma de comercialización, busca patrones de alimentación eficientes, por lo que su producto terminado debe alcanzar características nutricionales óptimas, con estrictos controles de calidad, permitiendo así la producción de animales en el menor tiempo y costo posible.

La industria de alimento balanceado cumple un rol muy importante en la cadena de producción de proteína animal debido a que es el eslabón intermedio entre el sector agrícola y la industria pecuaria y se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico 6

Cadena de producción de proteína animal



Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados

Elaboración propia

La cadena inicia con la producción agrícola debido a que “fomenta el crecimiento y fortalecimiento de la obtención de cereales y subproductos de donde proviene el 85% de las materias primas que se utiliza para la elaboración de un producto balanceado” (Castillo A., Melo O., & Boeto C. 1996, 26).

Posteriormente en la industria pecuaria utiliza el alimento balanceado como materia prima para la producción de animales de consumo humano, tales como: aves, cerdos, vacas, cuyes, conejos, mismos que a continuación se comercializarán principalmente como: carne, leche, huevos, embutidos y otros productos con mayor valor agregado.

La producción de alimento balanceado demanda materias primas de calidad y con las porciones adecuadas de nutrientes, garantizando así que el producto terminado cumpla con los niveles nutricionales necesarios para el crecimiento y vida saludable de los animales que posteriormente pasarán a formar parte de la dieta alimenticia de seres humanos.

Debido a su porcentaje de inclusión en la formulación, las principales materias primas para la producción de alimento balanceado son: el maíz seco, soya y trigo convirtiéndose en ingredientes esenciales, generando la necesidad de priorizar el abastecimiento y logística de estos productos, y debiendo también garantizar que las mismas alcancen los estándares de calidad y al mejor precio del mercado.

Por las razones mencionadas la industria de alimento balanceado ha tomado relevancia y en la actualidad existen varias entidades a nivel mundial interesadas en analizar sus tendencias y perspectivas, como son: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, en adelante (FAO) entidad de las Naciones Unidas enfocada en erradicar el hambre mundial, empresas de la industria de alimentos, organismos gubernamentales y los consumidores.

Otra fuente de información la brinda la Encuesta Global sobre el Alimento Balanceado, realizada cada año por Alltech, importante empresa estadounidense que en la publicación del año 2016 incluye datos de 141 países con información de más de 30.000 plantas de alimento balanceado, generando así una evaluación completa de la producción y consumo de alimento balanceado (Alltech 2016, 3).

2.2 Comportamiento de la industria de balanceados a nivel internacional

En el año 2016 la industria de balanceados a nivel mundial presenta un crecimiento del 3,7% respecto al año anterior, mismo que responde a la mayor demanda proteína animal. El siguiente cuadro muestra el crecimiento de la industria:

Tabla 3

Producción mundial de alimento balanceado

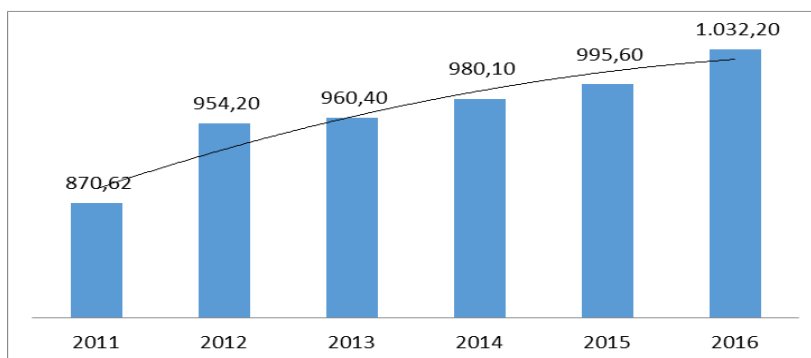
Años	Producción	Crecimiento
2011	870,62	
2012	954,20	9,6%
2013	960,40	0,6%
2014	980,10	2,1%
2015	995,60	1,6%
2016	1.032,20	3,7%

Fuente: (Alltech 2016, 2)

Elaboración propia

Gráfico 7

Producción mundial de alimento balanceado



Fuente: (Alltech 2016, 2)

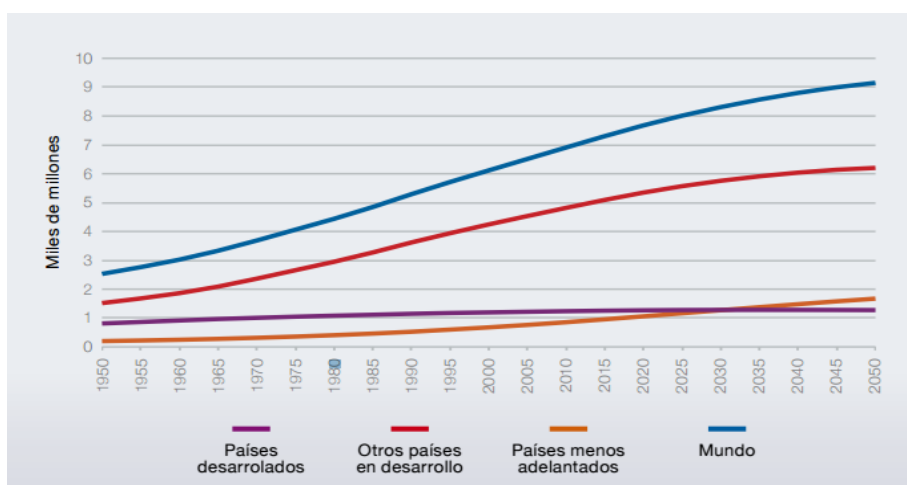
Elaboración propia

También se indica que la producción de alimento balanceado mundial tiene un crecimiento promedio del 3,5% respecto a los seis últimos años, esto según el estudio realizado por Alltech en la Encuesta la Estimación Global de la Producción de Alimento Balanceado del año 2016, (Alltech 2016, 2).

En función a datos de la FAO el crecimiento demográfico y el incremento en los ingresos de buena parte de la población mundial son parámetros que fomentan expectativas de evolución para la industria alimenticia. Respecto al primer factor el estudio de perspectivas agrícolas se prevé que la población mundial aumente en más de un tercio, o 2.300 millones de personas, entre los años 2009 y 2050 (FAO 2009, 1).

Gráfico 8

Perspectivas de crecimiento poblacional mundial



Fuente: (FAO 2009, 1)

Elaborado por: FAO

En consecuencia las proyecciones muestran que para alimentar una población mundial de 9.100 millones de personas en el año 2050 sería necesario aumentar la producción de alimentos en un 70 % entre el año 2005 y el año 2050 (FAO 2009).

El mismo estudio indica que las tendencias de la demanda comercial de alimentos seguirán creciendo “...se calcula que la demanda de cereales destinados tanto al consumo humano como animal, alcanzará unos 3 mil millones de toneladas en el año 2050, frente a la cifra actual de cerca de 2,1 mil millones de toneladas, se cree que casi todo este crecimiento tendrá lugar en los países en desarrollo, especialmente en África y Asia y América latina” (FAO 2009).

En el año 2016 los diez principales productores de alimentos balanceados en el mundo son: China, Estados Unidos, Brasil, México, España, India, Rusia, Alemania Japón, y Francia.

Estos “...diez países poseen más de la mitad de la plantas de alimento alcanzando el 56% y representan el 60% de la producción mundial de alimento balanceado, dejando a los otros 131 países la producción del 40% del alimento balanceado con el 44% de la plantas de alimento balanceado” (Alltech 2016, 5).

El número de fábricas y la producción en miles de toneladas por país del año 2016 se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 4

Principales productores de alimento balanceado a nivel mundial

Periodo 2016

País	N. Fábricas	Millones de TN
China	6.000	187,20
EE.UU	5.970	169,69
Brasil	1.554	68,93
México	498	33,88
España	820	31,85
India	909	31,36
Rusia	500	29,09
Alemania	330	24,49
Japón	115	23,99
Francia	300	23,45

Fuente: (Alltech 2016, 3)

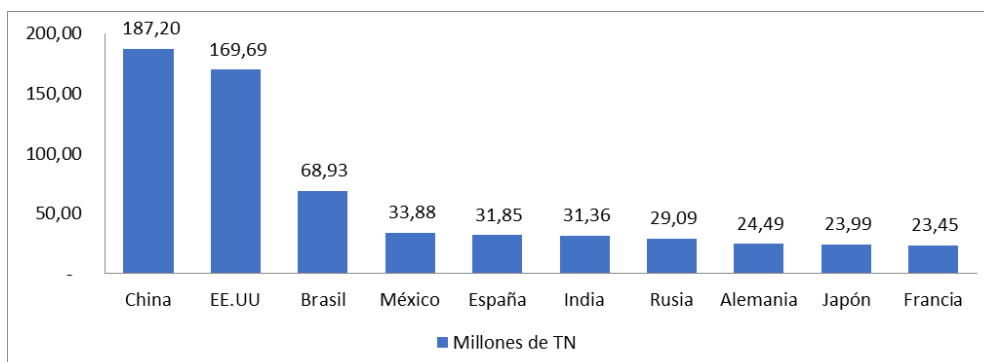
Elaboración propia

En el cuadro se observa que la mayor producción y cantidad de fábricas se concentra en China con 6.000, Estados Unidos 5.970 y Brasil 1.554, según datos de Alltech. A continuación se muestra los principales productores de balanceado en forma gráfica:

Gráfico 9

Principales productores de alimento balanceado a nivel mundial

Periodo 2016



Fuente: (Alltech 2016, 5)

Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que China, Estados Unidos y Brasil son los mayores productores de alimento balanceado, solo los tres países cubren el 41 % de la producción mundial.

En América, Brasil es el mayor representante, alcanzó una producción de 68,93 millones de toneladas métricas de balanceado y segundo lugar esta México con 33,88 millones de toneladas métricas. Siendo evidente en estos países la tendencia en la producción de alimento para ganado de leche y ponedoras. (Alltech 2016)

En el año 2016 la producción mundial de balanceado por especie predominante la de aves alcanzando el 44% del total, seguido de forma interesante por el alimento para cerdos con el 26%, de ganado con el 22%, acuicultura llegó al 4%, para mascotas el 2%, caballos y otros el 1% como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 5

Producción de alimento balanceado por especie

(Millones de toneladas)

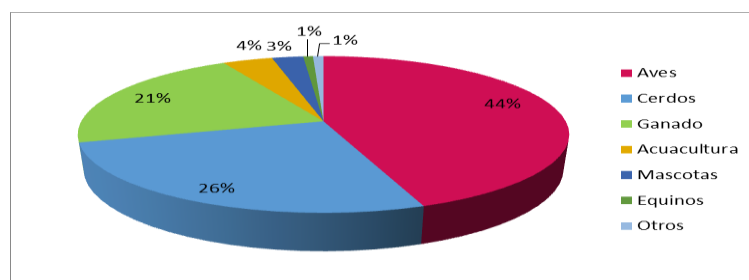
Especie	Millones de TN 2015	Millones de TN 2016	Producción 2015 en %	Producción 2016 en %
Aves	460,69	457,6	47%	44%
Cerdos	253,53	272,4	26%	26%
Ganado	201,3	221,1	20%	21%
Acuicultura	35,47	39,9	4%	4%
Mascotas	22,59	25	2%	2%
Equinos	8,22	7,8	1%	1%
Otros	7,8	8,4	1%	1%

Fuente: (Alltech 2016, 4)

Elaboración propia

Gráfico 10

Producción de alimento balanceado por especie, periodo 2016



Fuente: (Alltech 2016, 4)

Elaboración propia

2.2.1 Integración productores de materias primas y alimento balanceado

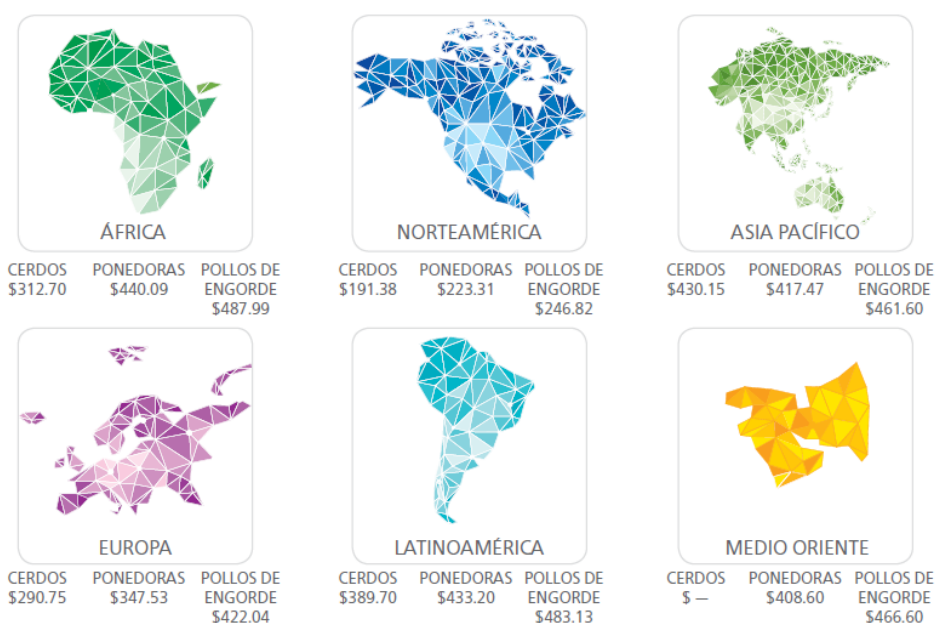
Al revisar el precio de la tonelada de alimento balanceado, se evidencia que en el año 2016 se presentó una leve disminución frente del año 2015 a nivel mundial, generada principalmente por los volúmenes de producción y en consecuencia la reducción del precio de las materias primas como maíz, y trigo.

En el año 2016 a nivel mundial el alimento para cerdos alcanzó un costo promedio de US \$ 355, las ponedoras US \$ 370 y pollos de engorde US \$ 422, según la encuesta de Alltech el costo promedio bajo entre un 5 y 7% respecto al año anterior.” (Alltech 2016, 7)

En el siguiente gráfico se muestra el costo por tonelada de alimento por región:

Gráfico 11

Costo promedio por tonelada del alimento balanceado por región



Fuente: (Alltech 2015, 5)

Resultados de la encuesta global sobre alimento balanceado de Alltech

Los países con alto nivel de desarrollo existe una fuerte integración entre la producción de cereales y la producción de alimentos balanceados para animales, un caso específico es Estados Unidos como lo muestra el gráfico tiene un menor costo, debido a que cuenta con la mayor zona productora de cereales, ésta se encuentra ubicada en el Corn Bel llamado también Cinturón Maicero en donde el maíz es la cosecha predominante, esta región es conocida como una gran área maicera por generarse aquí más del 40% de la producción mundial.

Los estados en los que se concentra la producción de maíz son, Nebraska, Illinois y Minnesota, alcanzando alrededor del 50 % de la producción en Estados Unidos. Esta región agrícola con grandes extensiones de tierras fértiles, produce en forma industrializada. El costo de la materia prima “maíz” impacta fuertemente en el costo por tonelada del balanceado volviéndolo altamente competitivo.

2.2.2 Producción de alimento balanceado de los países de la Comunidad Andina (CAN)

La producción de alimentos balanceados de los países de la CAN en el año 2016 muestra un crecimiento promedio del 5% respecto al año anterior en los países de Ecuador, Colombia y Perú, en el caso de Bolivia se presentó una disminución del 20% como en se muestra en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 6

Producción de alimento balanceado países de la CAN (Millones de toneladas)

Países CAN	2015	2016	Variación
Ecuador	2,4	2,5	4%
Colombia	6,3	6,78	8%
Perú	4,55	4,68	3%
Bolivia	1,86	1,48	-20%

Fuente: (Alltech 2015, 3)

Elaboración propia

La reducción en la producción de balanceado en Bolivia, en la campaña agrícola del año 2016, se generó porque enfrentó una fuerte sequía considerada la peor de los últimos 30 años. La industria de alimentos fue afectada por un elevado nivel en los precios de las materias primas básicas para el alimento balanceado, como por ejemplo el maíz, trigo y sorgo.

2.2.3 Comportamiento de las materias primas a nivel internacional

En el siguiente punto se realizará una descripción del comportamiento de las materias primas más importantes para la industria de alimento balanceado como son el maíz, el trigo y la soya.

- **Maíz**

Representa uno de los tres cultivos mas importantes en el mundo junto con el trigo y el arroz, constituye uno de los alimentos básicos para la humanidad razón por la se ha convertido en una de las materias primas con mayor demanda a nivel mundial. Su importancia económica y social es relevante pues su producción se realiza en la mayoría de países del mundo.

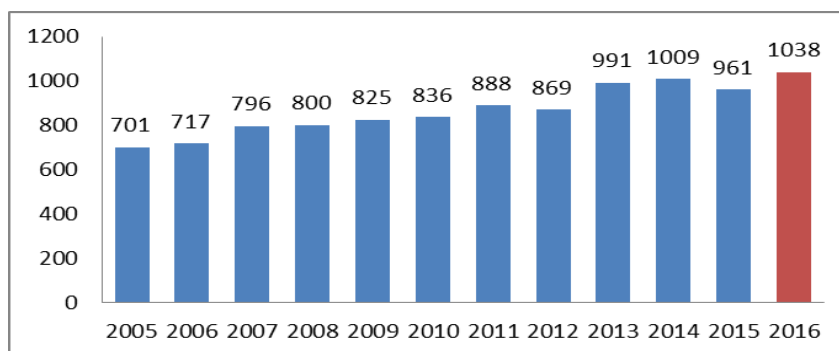
El consumo humano e industrial de este cereal lo ha convertido en uno de los productos más influyentes en los mercados internacionales, para la industria de alimentos representa el inicio de la cadena para la producción de proteína para el consumo mundial. Es por ello que se hace necesario conocer la evolución este grano a los largo de los años, a través de una gráfica se presenta su crecimiento anual y a la par se puede ver la evolución del consumo, el cual termina siendo una consecuencia del crecimiento de la población mundial que requiere de más recursos alimenticios para satisfacer su necesidad nutricional.

Según información del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) el mercado mundial de maíz atraviesa por un periodo de amplia disponibilidad, observada a través de volúmenes de producción e inventarios finales históricos, y por consecuencia, de precios relativamente bajos, mismo que se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 12

Producción mundial de maíz

(Millones de Toneladas)



Fuente: (USDA 2017) - www.usda.gov

Elaboración propia

Durante el ciclo comercial 2014 se observó un nivel de producción mundial alto, al totalizar 1,009 millones de toneladas, dicho volumen de producción se explica por el récord obtenido en los principales países productores, Estados Unidos, Brasil y la Unión Europea.

Las expectativas de producción para 2015 presentan un descenso ubicarse en 961 millones de toneladas debido una reducción en la superficie cosechada mundial estimada y menores volúmenes de producción en Estados Unidos, Brasil y la Unión Europea, este último fue afectado de manera importante por la sequía y altas temperaturas durante este último verano.

En el año 2016 existieron mejores condiciones climáticas generando un incremento de la producción del 8% alcanzando un record de producción de 1.038 millones de toneladas.

A continuación se detalla a través de un cuadro los volúmenes estimados por país de producción de maíz en la campaña 2016. En el mismo destaca Estados Unidos y China con el 37% y 21% respectivamente, del total de la producción:

Tabla 7

Producción mundial de maíz por país, periodo 2016

País	Millones de TN	%
Estados Unidos:	384.778	37%
China:	219.554	21%
Brasil:	86.500	8%
Unión Europea:	60.684	6%
Argentina:	36.500	4%
Ucrania:	27.000	3%
India:	24.500	2%
México:	24.500	2%
Rusia:	15.500	1%
Canadá:	13.200	1%
Sudáfrica:	13.000	1%
Indonesia:	10.200	1%
Filipinas:	7.900	1%
Serbia:	7.500	1%
Nigeria:	7.200	1%
Etiopía:	6.300	1%
Otros:	93.111	9%
TOTAL	1.037.927	100%

Fuente: (USDA 2017) - www.usda.gov

Elaboración propia

A nivel de América Latina, los países que no logran autoabastecerse de maíz recurren a importaciones principalmente de Estados Unidos debido su ventaja en costo, entre estos casos se encuentra Ecuador.

- **Soya**

Es un grano rico en proteína, considerado un alimento de alto nivel nutricional, sus derivados se consumen en sustitución de la carne.

La soya es una de las materias primas que tiene una gran incidencia en la formulación del balanceado debido a que constituye la fuente de proteína más importante utilizada en la alimentación animal.

Más del 90% del frijol de soya producido en el mundo es utilizado en la alimentación de los animales debido a que constituye la fuente de proteína de origen vegetal más importante y eficiente del mundo, contiene un balance ideal de aminoácidos, de allí su amplia utilización en la formulación de balanceados para animales.

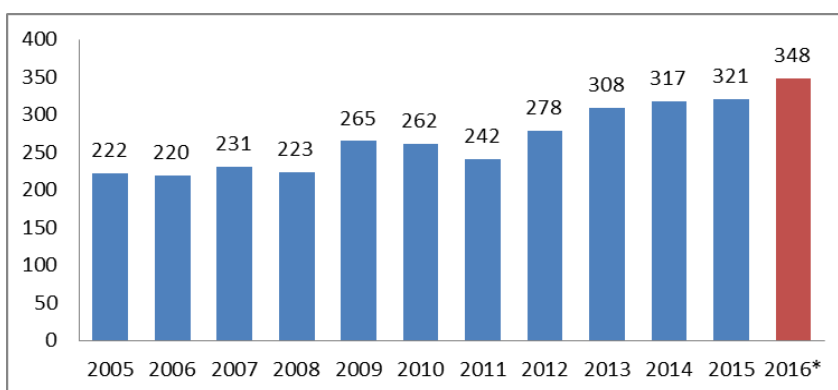
A continuación se detalla un cuadro de producción mundial de soya, en el mismo se muestra el comportamiento desde el año 2005 al 2016.

En mismo se muestra que en el año 2016 se alcanzó un total de 348.04 millones de toneladas, mostrando un crecimiento del 8% respecto al año 2015.

Gráfico 13

Producción mundial de soya

(Millones de Toneladas)



Fuente: (USDA 2017) - www.usda.gov

Elaboración propia

Dentro del análisis anual del USDA de este grano se destaca a los mayores productores a nivel mundial entre los que se destaca Estados Unidos con el 34%, Brasil con el 30% y Argentina con el 16%, cabe mencionar que los países que no producen este producto abastecen su demanda mediante importaciones principalmente de Estados Unidos.

La producción mundial por país se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 8

Producción mundial de soya por país, periodo 2016

País	Millones de TN	%
Estados Unidos:	117.208	34%
Brasil:	104.000	30%
Argentina:	57.000	16%
China:	12.900	4%
India:	11.500	3%
Paraguay:	9.170	3%
Canadá:	6.450	2%
Otros:	29.624	9%
TOTAL	347.852	100%

Fuente: (USDA 2017) - www.usda.gov

Elaboración propia

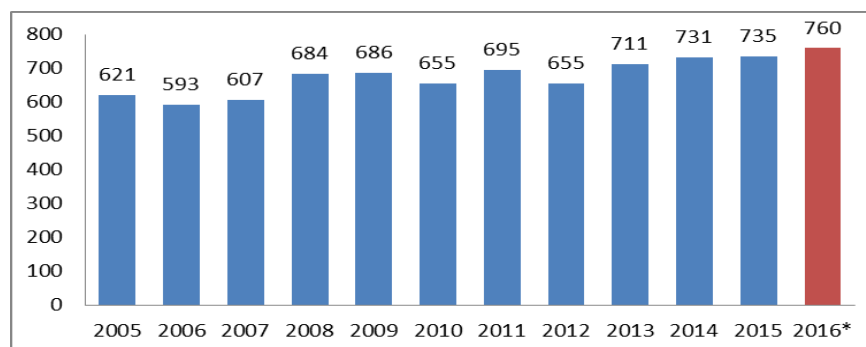
- **Trigo**

Considerado uno de los cereales más saludables, es uno de los tres granos con mayor producción a nivel mundial junto con el maíz y arroz, este producto es usado como sustituto parcial del maíz seco en la producción de alimento balanceado y debido a su cotización genera costos competitivos del producto final, a continuación en el siguiente cuadro se muestra la producción histórica:

Gráfico 14

Producción mundial de trigo

(Millones de Toneladas)



Fuente: (USDA 2017) - www.usda.gov

Elaboración propia

Dentro del análisis anual del USDA de este grano se puede verificar que la producción para el año 2016 alcanzó un record de 760 millones de toneladas a nivel mundial representando un incremento del 3,4% respecto al año anterior, este resultado se debe principalmente a condiciones climáticas favorables, pasa de una producción de 30,2 quintales a 32,74 quintales por hectárea.

La producción de trigo por país a nivel mundial se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 9

Principales productores de trigo, periodo 2016

País	Millones de TN	%
Unión Europea:	144.324	19%
China:	128.850	17%
India:	90.000	12%
Rusia:	72.500	10%
Estados Unidos:	62.859	8%
Otros:	50.657	7%
Australia:	33.000	4%
Canadá:	31.700	4%
Ucrania:	27.000	4%
Pakistán:	25.300	3%
Turquía:	17.500	2%
Kazajstán:	16.500	2%
Irán:	15.500	2%
Argentina:	15.000	2%
Otros:	29.000	4%
TOTAL	759.690	100%

Fuente: (USDA 2017) - www.usda.gov

Elaboración propia

En función al cuadro se puede evidenciar que los tres principales países con mayor producción de trigo a nivel mundial son: la Unión Europea con un 19%, China con el 17% y la India con el 12% de total de la producción.

Una de las principales causas de los buenos niveles de producción es el clima templado de Europa del Norte y Central, mismo que lo hace muy propicio para obtener altos rendimientos, mientras que en continentes con climas más extremos por ejemplo con sequía, frío o temperaturas altas, son menos favorables.

En el caso de los países de Sudamérica se encuentran representados por Argentina y Brasil con el 2% y el 0,9 % del total de la producción.

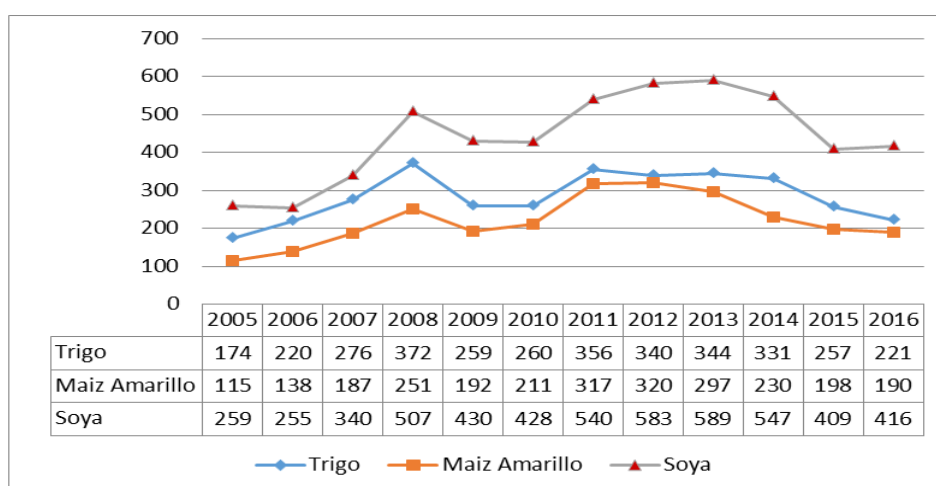
2.2.4 Precio promedio de las principales materias prima a nivel internacional

Según datos de la Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios (FEDEAGRO) a continuación se detalla el comportamiento del precio a nivel internacional de las materias primas: maíz seco, soya y trigo; mismas que son fundamentales para la producción de alimento balanceado.

Se muestra en el siguiente gráfico se muestran el precio de las materias primas del periodo 2005 al 2016:

Gráfico 15

Precios Internacionales de materia prima (US por tonelada)



Fuente: (Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios 2016) - <http://www.fedeagro.org>

Elaboración propia

El gráfico muestra una disminución en los precios de materias primas maíz, soya y trigo, consideradas “commodities” por ser bienes que tienen bajo nivel de diferenciación, en el caso del trigo en el año 2016 muestra una reducción del 14% respecto al año anterior, el maíz fue del 4% y la soya muestra un leve crecimiento del 1,7%. La causa principal según estudios económicos son las condiciones de oferta y demanda del mercado y estas se encuentran vinculadas a los buenos rendimientos de cosecha especialmente en Estados Unidos.

2.1.1 Comportamiento del maíz seco, como materia prima esencial para la industria, en los países de la CAN

• Producción

En el presente punto se revisará el comportamiento de los volúmenes de producción de maíz en los países de la CAN: Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador ya que debido a su cercanía generan mayor nivel de competitividad.

A continuación en el cuadro se detallará el volumen de producción y su rendimiento por hectárea de los países que conforman la CAN en el periodo del año 2007 al 2016.

En el mismo se observa que en el año 2016 los mas altos volúmenes fueron de: Perú que alcanzó la mayor producción de maíz llegó a un total de 1.232.382 toneladas, con un rendimiento de 4,61 toneladas por hectárea, seguido por Ecuador que obtuvo un total de 1.064.380 toneladas con un rendimiento de 5,53 toneladas por hectárea, siendo éste el más alto alcanzado por el país en la historia.

Tabla 10

Producción y rendimiento de maíz seco de los países de la CAN

Años	Perú		Colombia		Bolivia		Ecuador	
	Producción (t)	Rendimiento tn/ha	Producción * (t)	Rendimiento (t/ha)	Producción * (t)	Rendimiento (t/ha)	Producción * (t)	Rendimiento (t/ha)
2007	1.122.918	3,97	590.193	4,18	875.509	2,73	913.477	2,82
2008	1.231.516	4,14	606.887	4,04	969.790	2,66	771.878	2,69
2009	1.273.943	4,23	579.933	4,03	1.186.150	3,02	767.152	2,67
2010	1.283.621	4,34	438.941	3,91	767.131	2,53	868.027	2,95
2011	1.260.123	4,54	408.131	3,95	836.504	2,50	830.150	3,16
2012	1.392.972	4,72	521.469	4,23	969.602	2,47	1.215.193	3,68
2013	1.365.239	4,65	634.420	4,76	951.324	2,09	1.290.540	3,23
2014	1.227.562	4,53	633.428	4,76	1.006.622	2,17	1.536.508	4,03
2015	1.438.562	4,83	719.827	5,60	1.056.557	2,39	1.410.810	5,41
2016	1.232.383	4,61	839.811	5,60	943.237	2,47	1.064.380	5,53

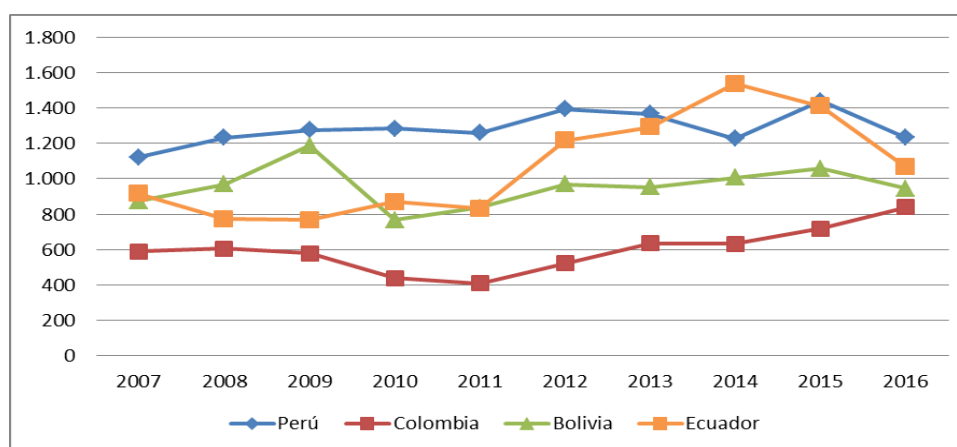
Fuente: (Ministerio de Agricultura y Riego Perú 2017), (Ministerio de Agricultura Colombia 2017), (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia 2017), (MAGAP 2016).

Elaboración propia

En función de la información obtenida se puede observar que la producción de maíz de los países analizados tiene una tendencia creciente en su volumen de producción y rendimiento de toneladas por hectárea, esto se muestra en el gráfico:

Gráfico 16

**Producción de maíz seco de los países de la CAN
(Millones de toneladas)**



Fuente: (Ministerio de Agricultura y Riego Perú 2017), (Ministerio de Agricultura Colombia 2017), (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia 2017), (MAGAP 2016).

Elaboración propia

También es importante mencionar que por política de Estado los países que pertenecen a la CAN no utilizan semillas transgénicas (genéticamente mejoradas) en la producción.

A nivel de Sud América en países como Brasil y Argentina si usan este tipo de semillas, llamadas también semillas híbridas, mismas que cuentan con estudios

técnicos y científicos para el mejoramiento de la productividad, según técnicos especialistas esta es la principal razón por la que estos países alcanzan un promedio de entre 11 y 13 toneladas por hectárea, colocándolos entre los mayores productores a nivel mundial.

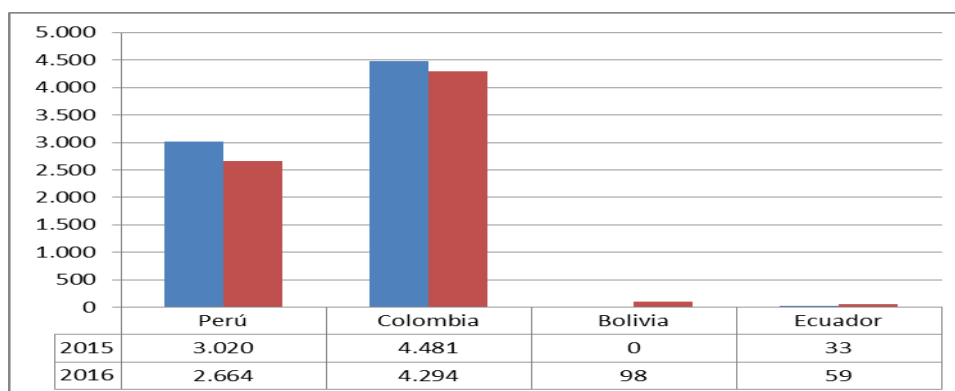
- **Importación**

Es importante mencionar que en los países: Perú, Colombia y Ecuador la producción nacional de maíz seco no cubre la demanda interna por lo que necesitan realizar importaciones, su comportamiento en los años 2015 y 2016 se detallan en el siguiente cuadro:

Gráfico 17

Importaciones de maíz países de la CAN

(Millones de toneladas)



Fuente: (Ministerio de Agricultura y Riego Perú 2017), (Ministerio de Agricultura Colombia 2017), (Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia 2017), (MAGAP 2016).

Elaboración propia

De acuerdo a la información se puede indicar que en los países: Ecuador y Bolivia la producción nacional maíz cubre casi en su totalidad el consumo interno.

En los países: Colombia y Perú necesitan de importación para abastecer su requerimiento interno de ésta materia prima, en el año 2016 las importaciones de maíz representaron el 68% y 84% respectivamente del total del consumo nacional.

Se debe mencionar que la industria de balanceados de los países de Colombia y Perú se beneficiada por el uso de maíz importado en sus fórmulas debido a su menor costo, en comparación con maíz nacional, generándose así una ventaja en los precios finales de la cadena de proteína animal de esos países.

Bolivia en los últimos años ha presentado un excedente en su producción frente a su consumo, en el año 2016 exportó un total de 20.285 toneladas de maíz, su principal destino es Colombia.

2.2 Comportamiento de la industria de balanceados a nivel nacional

En este punto se presentará información secundaria de la industria de alimento balanceado basándose en los años 2007-2015, debido a que se cuenta con mayores fuentes, en los casos que sea posible se enunciará información adicional.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

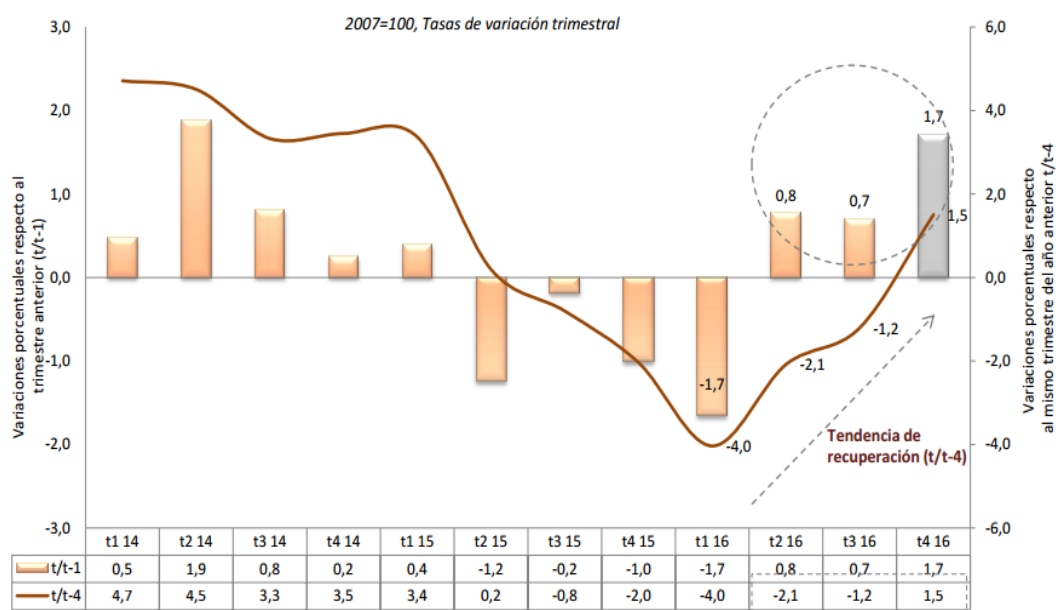
Los ingresos del Ecuador tienen una fuerte dependencia a la venta petrolera, misma que alcanzó su más alto nivel en el periodo 2010 al 2014 debido a que se conto con un precio del crudo de hasta US \$ 110 por barril, lo que casi duplico los ingresos del país en el año 2014 respecto al 2007 llegando a los US \$ 102 mil millones según datos del BCE.

Desde el año 2015 se evidencia un descenso en el PIB ocasionado por una sobreoferta de materias primas a nivel mundial, este evento causó la caída del precio del petróleo, mismo que en el Ecuador llegó a los niveles mas bajos de la última década alcanzando a un precio de US \$19,9 el barril en enero del 2016, valor que no cubría los costos de producción.

En consecuencia según datos del BCE se presentan cifras negativas en la tasa de variación del PIB desde el segundo trimestre del 2015 hasta el primer trimestre del 2016 y mostrando una pequeña recuperación al finalizar el año 2016. Como lo muestra el siguiente gráfico.

Grafico 18

Variación del PIB del ecuatoriano



Variación del PIB del Ecuador

Fuente: (BCE 2016) - <https://contenido.bce.fin.ec>

Según información del Observatorio de la Política Fiscal (OPF) los primeros efectos de la caída del precio del petróleo fue la reducción del 49% de los ingresos por exportaciones petroleras que en el año 2015 llegaron a US \$ 5.980 millones en relación con las de 2014 que fueron US \$ 11.716 millones, lo que generó también una baja del 29% en las exportaciones totales presentando un deterioro de la balanza comercial, su saldo pasó de ser positivo en US \$ 150 millones a negativo en US \$ 1.886 millones. (El Universo 2016)

Según los datos del BCE) los rubros de mayor aporte al PIB ecuatoriano son la industria petrolera y la manufactura, misma que debido a la crisis petrolera antes mencionada pasó a ser el ingreso más significativo del país como lo muestra el siguiente cuadro, en mismo que detalla el PIB por sector de los 3 últimos años:

Tabla 11

PIB del Ecuador por Sectores (Millones de USD)¹

Sector	2014	2015	2016	Porcentaje 2014	Porcentaje 2015	Porcentaje 2016
Manufactura (excepto refinación de	13.878,8	13.814,6	13.627,7	14%	14%	14%
Petróleo y minas	11.253,0	4.765,3	4.187,9	11%	5%	4%
Construcción	10.869,4	10.718,8	9.427,8	11%	11%	10%
Comercio	10.554,9	10.501,4	9.924,4	10%	10%	10%
Agricultura, ganadería, caza y	8.114,4	8.451,8	8.429,1	8%	8%	9%
Enseñanza y Servicios sociales y de	7.879,0	8.679,1	8.742,7	8%	9%	9%
Actividades profesionales, técnicas y	7.149,2	6.920,1	6.740,9	7%	7%	7%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.609,6	6.938,4	6.517,6	6%	7%	7%
Otros Servicios (2)	6.028,1	6.364,3	6.487,3	6%	6%	7%
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	4.975,3	7.430,4	7.630,7	5%	7%	8%
Transporte	4.523,0	4.468,5	4.516,4	4%	4%	5%
Actividades de servicios financieros	3.180,4	3.332,2	3.388,3	3%	3%	3%
Correo y Comunica-ciones	2.170,7	2.038,7	1.845,0	2%	2%	2%
Alojamiento y servicios de comida	2.060,9	2.139,8	2.069,1	2%	2%	2%
Suministro de electricidad y agua	1.301,9	1.557,4	1.804,2	1%	2%	2%
Pesca (excepto camarón)	623,5	535,3	561,4	1%	1%	1%
Acuicultura y pesca de camarón	491,4	392,8	417,9	0%	0%	0%
Servicio doméstico	366,8	377,8	390,1	0%	0%	0%
Refinación de Petróleo	262,0	750,2	1.093,6	0%	1%	1%
PIB	102.292,3	100.176,8	97.802,2	100%	100%	100%

Fuente: (BCE 2016) - www.contendo.bce.fin.ec

Elaboración propia

Según información del BCE en los tres últimos años la industria manufacturera contribuyó con el 14% del total de ingresos, en el año 2014 su aporte

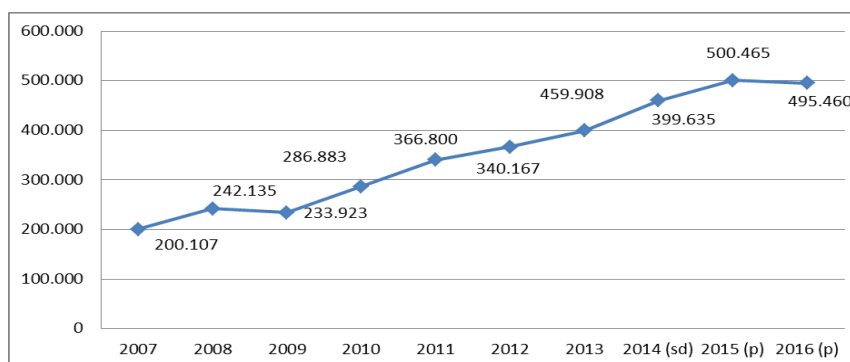
¹ Otros elementos del PIB incluye: Otros impuestos indirectos sobre productos, subsidios sobre productos, derechos arancelarios, impuesto al valor agregado (IVA) productos, derechos arancelarios, impuesto al valor agregado

fue US \$ 13.878,8 millones, en el 2015 alcanzó a US \$ 13.814,6 millones valor que casi se mantiene en el año 2016 que fue de US \$ 13.627,7 millones.

La Industria de alimento balanceado forma parte del sector manufacturero del país y muestra un evidente crecimiento en los últimos seis años, su contribución a las cuentas nacionales paso a ser de US \$ 200.107 mil en el año 2007 a US \$ 500.465 mil en el año 2015, en ese periodo existió un crecimiento anual del 12% en función a datos del BCE. Su evolución se puede observar en el siguiente gráfico.

Grafico 19

Aporte al PIB de la industria de alimento balanceado
(Miles de dólares)



Fuente: (BCE 2016) - <https://contenido.bce.fin.ec>

Elaboración propia

Este crecimiento se debe principalmente al aumento de la demanda de proteína animal, por lo que las empresas pertenecientes a la industria mantienen la preocupación por: ganar mercado, ofrecer productos de calidad que eleven la productividad de las granjas, ampliar las líneas de producción y tecnificar las existentes; también deben dedicar inversión a la búsqueda de insumos menos costosos y a la investigación y desarrollo de materias primas sustitutas.

- **Aporte al fomento de empleo**

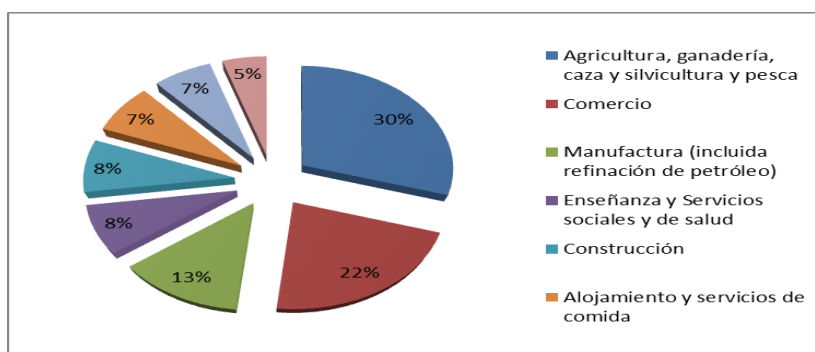
La industria de alimento balanceado generó de 116.738 plazas de trabajo en el año 2016, esta cantidad corresponde al 2% de la población económicamente activa (PEA) del Ecuador, misma que es de 11,7 millones de personas, esta cantidad correspondiente al 70% del total de la población según información del INEC.

Adicional se debe indicar que la industria de alimentos impulsa la generación de empleo toda la cadena, uno de los principales es el sector agrícola representa el 25,6% de la PEA del país, esta rama de actividad es considerada como sensible debido a que fomenta el empleo rural.

El empleo por rama se muestra en el siguiente gráfico:

Grafico 20

Empleo por rama de actividad, periodo 2016



Fuente: (INEC 2016) - <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

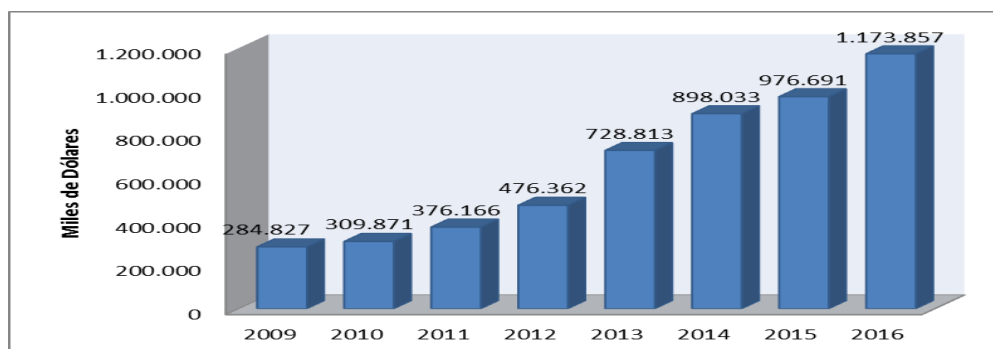
Elaboración propia

- **Ventas de la industria de alimento balanceado**

Según datos de AFABA, la industria está formada por 369 organizaciones dedicadas a la producción de alimento balanceado. Las ventas de la industria sumaron un total de US \$ 1.173.857.140 al finalizar el 2016 con un crecimiento promedio del 23%, según datos del INEC. Lo indicado se muestra en el gráfico:

Gráfico 21

Ventas anuales de alimento balanceado



Fuente: (INEC 2015) - <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Elaboración propia

Para determinar el tamaño de las empresas de la industria se ha tomado como referencia la Decisión 702, artículo 3, emitida por la CAN en la que indica la segmentación de las empresas según su tamaño utilizando los parámetros de: volumen de ventas y el número de empleados, denominándolas así:

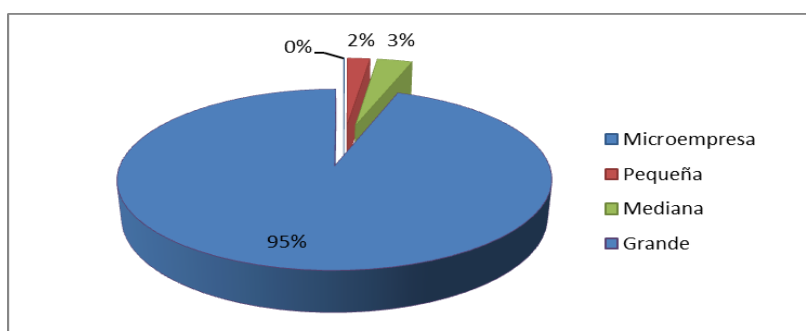
Grandes (con ingresos de 5'000.001 en adelante y más de 200 personas), medianas (con ingresos de 1'000.001 a 5'000.000 y de 50 a 199 personas), pequeñas (con

ingresos de 100.001 a 1'000.000 con 10 a 49 personas) y micro empresas (con ingresos menores de 100.000 y de 1 a 9 personas).

En relación a esto es importante conocer que en función a datos del INEC la mayoría de ventas de la industria es realizada por las empresas grandes, alcanzando el 95% del total de ventas y el restante 5% corresponde a las empresas medianas, pequeñas y microempresas como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 22

Ventas de alimento balanceado por tamaño de empresa



Fuente: (INEC 2015) - <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Elaboración propia

Dentro de la estadística de número de empresas se debe incluir a las asociaciones de fabricantes que representan a varios productores, entre ellos empresas y personas naturales, como es el caso de la Asociación de Fabricantes de Alimento Balanceado (AFABA) que representa a 351 asociados y la Asociación de Productores de Alimento Balanceado (APROBAL) que cuenta con 12 miembros.

- **Importaciones y exportaciones de la industria**

Según información del INEC el comportamiento de las exportaciones de la industria de alimento balanceado tienden a mantenerse desde el periodo 2011 y 2016 teniendo un promedio de US \$ 34.780.000. El año 2016 llegaron el valor más alto alcanzando un total de US \$ 48.358.776, entre los productos que se destacan están: harinas de pescado, alimento balanceado específicamente para camarón y pre mezclas de uso veterinario, su destino principal es a Perú.

En el caso de las importaciones alcanzaron los US \$ 197.566.587 en el año 2016 mismas que tuvieron una crecimiento del 18% respecto al año 2015, las importaciones mas importantes son: materias primas mismas que son necesarias para la producción de balanceado y son: torta de soya, maíz seco, trigo; alimento para mascotas y un pequeño porcentaje de alimento para la acuicultura, el origen de estos

productos es principalmente Argentina y Estados Unidos. Las exportaciones e importaciones se detallan en el siguiente gráfico:

Gráfico 23

Importaciones y exportaciones anuales de alimento balanceado



Fuente: (INEC 2015) - <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

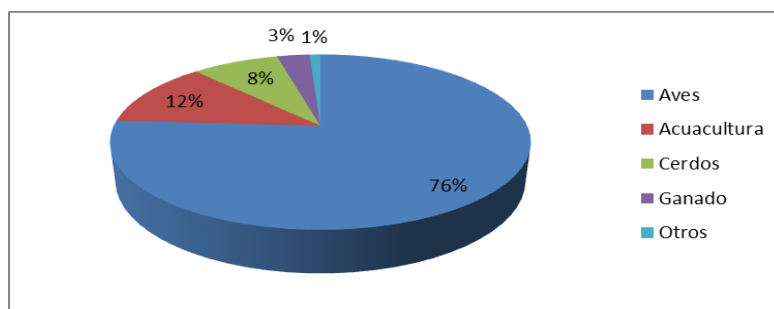
Elaboración propia

- **Capacidad de producción**

Según datos de AFABA industria de alimento balanceado para animales en el Ecuador tiene una producción anual estimada de 2.500.000 toneladas métricas al año, con un crecimiento anual promedio del 9% y esta dirigida principalmente a la elaboración de alimento para: nutrición avícola, nutrición ganadera, nutrición porcicultura, nutrición acuicultura, nutrición cuyes y conejos, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 24

Producción por tipo de alimento



Fuente: (AFABA 2017) - <http://www.afaba.org>

Elaboración propia

El último dato con el que se cuenta es el de AFABA este indica que en la producción por tipo de producto el que predomina es el alimento para aves alcanzando el 76% de la producción nacional, garantizando la nutrición avícola de postura y engorde, en este segmento se incluye principalmente alimento para la producción pollos y pavos, seguido por alimento para nutrición acuícola que alcanza el 12%, abasteciendo al segmento de producción de productos del mar

principalmente de tilapia y camarón y el 8% corresponde al alimento para nutrición porcinos, el 3% corresponde al alimento para ganado que posteriormente llegará al consumidor como carne y leche y el 1% que representa a otros animales de consumo humano como cuyes y conejos.

- **Clientes**

Los clientes de la industria de alimento balanceado son las granjas de producción pecuaria mismas que posteriormente ofertan proteína animal como pollos, pavos, cerdos, ganado y otros al consumidor final.

Según el censo agropecuario del año 2015 realizado por el MAGAP, existe un total de 1.819 granjas avícolas, con una capacidad instalada de 58 millones de aves. Del total de granjas, 1.802 corresponden a criaderos de pollos, reproductoras pesadas, livianas y ponedoras.

Como se observó en el punto anterior que la industria pecuaria del en el Ecuador esta enfocada a la crianza de pollos y según información del MAGAP en el país una persona consume aproximadamente unos 140 huevos y 32 kilos de carne de pollo al año, la demanda es creciente generando una producción promedio de 220 millones de pollos al año.

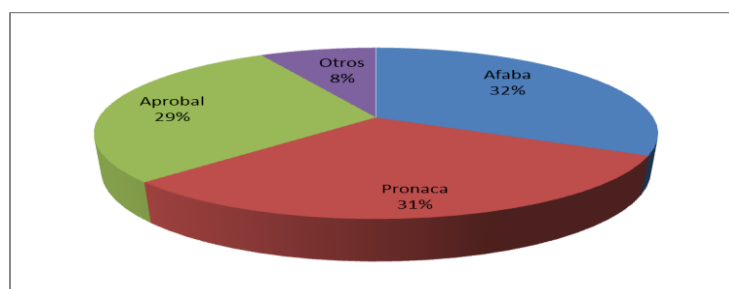
- **Competencia**

La industria de alimento balanceado en el Ecuador se encuentra representada por tres grandes grupos, los mismos se encargan de la producción y comercialización del balanceado a nivel nacional, cabe indicar que la gran parte de estas empresas se dedican a la producción pecuaria, convirtiéndose de esta forma en auto abastecedoras de alimento para sus granjas de crianza y engorde.

En el gráfico se puede observar que la participación en el mercado esta conformado principalmente por PRONACA, AFABA y APROBAL.

Grafico 25

Productores de Alimento Balanceado en el Ecuador



Fuente: (AFABA 2017) - <http://www.afaba.org>

Elaboración propia

Pronaca es la empresa con mayor participación, las dos últimas son asociaciones agrupan productores grandes, medianos y pequeños y se los describe a continuación.

Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (PRONACA)

Empresa ecuatoriana líder en la industria de alimentos inicia sus actividades en el año de 1957 con el nombre de India misma que se dedicaba a la comercialización de insumos agropecuarios, posteriormente incursiona en la producción de huevos y la crianza de pollos, en el año 1977 se forma Pronaca.

Actualmente se encuentra en el mercado con un portafolio diversificado, sus líneas de producción son: alimento balanceado, producción de pollos, cerdos, reses, embutidos, conservas, productos del mar, bebidas y otros, su propósito es alimentar bien generando desarrollo al sector agropecuario del país y es generadora de más de 8.500 puestos de trabajo en forma directa.

Pronaca cuenta con mas el 31% de participación en el mercado de en la línea de balanceados, se encuentra presente en toda la cadena alimenticia, inicia generando aportes para la mejora de productividad de maíz nacional, mediante el apoyo a los agricultores brindándoles facilidades para adquirir semillas certificadas, abonos, y dirección técnica, hasta la obtención de productos procesados a base de carne de aves, cerdo, ganado, entre otros.

La línea de negocio de alimentos balanceados representa para Pronaca mas del 30% de sus ingresos totales, genera una producción de aproximadamente 660.000 toneladas anuales, destinando el 60% para sus requerimientos internos (granjas propias) y el 40% restante la demanda de clientes externos y mayoristas.

La empresa cuenta con tres plantas procesadoras que abastecen a todo el país ubicadas en Puenbo, Quevedo y Duran, las mismas actualmente generan una absorción del 30% de la producción nacional de maíz seco para poder cubrir su demanda.

Los productos que ofrece esta línea de negocio son alimento para animales de consumo humano: aves, cerdos, ganado, equinos, tilapia, camarón, cuyes, conejos y alimento para mascotas: caninos, felinos y equinos. (Pullas 2017)

Asociación de Fabricantes de Alimentos Balanceados (AFABA)

AFABA se constituyó como persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, mediante Acuerdo Ministerial N. 820 del 25 de septiembre de 1972.

Es considerado el mayor gremio importador y consumidor de materias primas del país. Su propósito es representar y defender de forma fuerte y efectiva a sus socios, impulsando la productividad del alimento balanceado mediante el abastecimiento eficiente de proteína vegetal.

Actualmente cuenta con 351 asociados a nivel nacional que se dedican a la fabricación de alimentos balanceados de distintas especies, las mismas que están ubicadas a lo largo del territorio ecuatoriano, la mayoría concentración se encuentra en las provincias de Tungurahua, El Oro y Cotopaxi.

El grupo de asociados alcanza la absorción de casi el 40% del maíz seco del país, su producción alcanza aproximadamente a las 700.000 toneladas métricas anuales, de este volumen la mayoría se lo destina a granjas de producción pecuaria de los mismos socios.

Asociación de Productores de Alimento Balanceado (APROBAL)

Agrupada a 12 empresas fabricantes de alimentos balanceados, Agripac, Liris, Unicol, Mochasa, Coprobalan, Avesca, Pofasa, Avícola San Isidro, Avícola Fernández, Avianhalzer, Gisis e Inbalnor, las mismas que consumen aproximadamente el 28% del maíz producido en el país.

Su misión es ser el gremio del sector agro industrial de alimentos balanceados líder en la generación de actividades y políticas que impulsan su desarrollo y su competitividad en un marco de equilibrio para todos los eslabones de la cadena o clúster del Maíz/Trigo - Proteína Animal. (Josse 2017)

Los alimentos balanceados que producen sus compañías aliadas son utilizados por la industria avícola, porcícola, acuícola y en menor grado para la ganadería. Producen un promedio de 600.000 toneladas métricas de alimento al año. Esto equivale a un tercio de la producción nacional.

Entre las empresas más importantes que pertenecen a esta asociación están: Agripac, Gisis, Molinos Champion Mochasa, Liris, Unicol y Pofasa.²

- **Materias primas**

Para la fabricación de alimentos balanceados se utiliza materias primas que se pueden diferenciar separándolas en tres grupos: macros, micros y líquidos.

² Una descripción de estas empresas más importantes de la industria se encuentra en el Anexo 1

Se consideran como macros a los ingredientes que tienen mayor porcentaje de inclusión en la fórmula, adicionalmente estos se caracterizan por ser fuentes de proteína y que a su vez se clasifican en: de fuente vegetal como: el maíz, sorgo y trigo, soya, torta de soya, torta de girasol, torta de algodón, torta de palmiste y de fuente animal como: harina de vísceras, harina de pescado, harina de carne y productos lácteos principalmente.

Dentro de los micros se contempla primordialmente a minerales, vitaminas y aditivos que son de origen sintético o natural, y los minerales son por lo general concentrados y purificados a partir de compuestos naturales.

Las materias primas en estado líquido más importantes son: melaza de caña, biolys, aceite de palma palmiste, salmex y luctamold.

Debido al porcentaje de inclusión las materias primas más importantes para la elaboración de alimento balanceado son: el maíz seco que alcanza hasta un 60% de inclusión, la soya y el trigo un 20% adicional.

En el caso de la el maíz por disposiciones gubernamentales se realiza la compra del producto nacional como primera instancia y solo en caso de que este no cubra la demanda se recurre a la importación.

El abastecimiento de soya y trigo Ecuador realiza importaciones que en año 2016 según información del MAGAP fueron de 918 millones de toneladas de soya de las cuales el consumo de la industria es el 50% y 936 millones de toneladas de trigo de las cuales la industria consume un 20%.

Debido a la importancia del maíz en la producción de balanceados y al impacto que generan sus costos en el precio final de la cadena de producción de proteína animal en el siguiente punto se realizará un estudio detallado de su comportamiento.

2.3 Comportamiento de la producción de maíz amarillo nacional

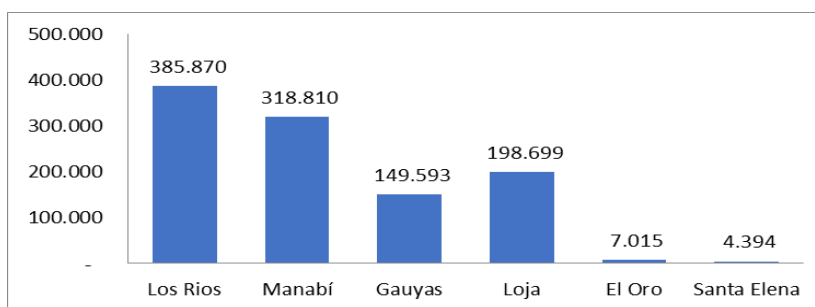
En los últimos años la producción de maíz se ha convertido en un gran generador de empleo e ingresos sobre todo en sectores rurales y en la economía campesina aportando con el 27% del PIB agrícola nacional según datos del BCE.

De acuerdo a lo comentado por la Economista, Carol Chehab, subsecretaria de comercialización del MAGAP, el maíz ecuatoriano al igual que en la mayoría de países del mundo es el cultivo más importante no solo para preservar la soberanía alimentaria en el país sino para generar desarrollo socio económico.

En el Ecuador la presencia de este cultivo está en 21 de las 24 provincias, pero principalmente en: Los Ríos, Manabí, Guayas y Loja y se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 26

Producción por provincia de maíz duro ecuatoriano en Toneladas



Fuente: (MAGAP 2016, 2)

Elaboración propia

- **Producción**

En el siguiente cuadro se muestra a producción por hectárea de maíz en el Ecuador, en la misma se refleja un importante crecimiento, llegando al año 2016 a un rendimiento de 5,53 toneladas por hectárea, este crecimiento se debe principalmente a incentivos realizados a nivel gubernamental para impulsar el crecimiento del sector agrícola, como la aplicación del Plan Semillas, el mismo apoya a los agricultores con el acceso a insumos como semillas, fertilizantes, agroquímicos de mejor calidad, además brinda asistencia técnica para un buen manejo del cultivo. Los resultados se muestran en siguiente cuadro:

Tabla 12

Productividad maíz ecuatoriano

Año	Superficie Cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
2007	323.508	913.477	2,82
2008	286.476	771.878	2,69
2009	287.253	767.152	2,67
2010	293.864	868.027	2,95
2011	262.913	830.150	3,16
2012	330.058	1.215.193	3,68
2013	322.590	1.290.540	3,23
2014	381.066	1.536.508	4,03
2015	422.720	1.410.810	5,41
2016	420.000	1.064.380	5,53

Fuente: (MAGAP 2016, 1)

Elaboración propia

Según el Informe de Rendimiento del Maíz Duro emitido por el MAGAP en el año 2014 se obtuvo la mayor producción nacional que fue de 1.536.508 toneladas de maíz con un rendimiento de 4,03 toneladas por hectárea y en general grano presento un 13% de humedad y 1% de impurezas niveles aceptables para la industria.

- **Principales problemas en la producción de maíz**

En el año 2016 se observa una reducción considerablemente la producción de maíz alcanzando a 1.064.380 toneladas, un 24% menos producción que el año anterior que fue de 1.410.810 toneladas, esto debido a factores externos como:

- Reducción de 54,697 hectáreas en el área sembrada.
- Incremento de la presencia de plagas y enfermedades, específicamente el gusano cogollero y el complejo de hongos.
- La especulación por la llegada del fenómeno del niño que finalmente no ocurrió, los agricultores de la zona de los Ríos y parte norte del Guayas se inclinaron por dedicar sus tierras al cultivo de arroz el cual tendría menor afectación con este fenómeno climático y de alguna manera su inversión tendría menor riesgo.

El MAGAP mediante el Informe de Rendimientos del Maíz Duro Seco en el Ecuador que presenta dos veces al año los resultados del sector maicero ecuatoriano, el mismo se basa en encuestas realizadas a los agricultores maiceros.

El área en donde se lleva a cabo el levantamiento de información lo determina a partir del análisis de interpretación de imágenes satelitales de alta resolución, que contienen la ubicación y el área de la superficie sembrada del cultivo de maíz duro seco a nivel nacional. Con los resultados obtenidos se establece el área de investigación.

En la última cosecha realizada en el año 2016 (cosecha de invierno) las provincias seleccionadas para el estudio fueron: Los Ríos, Guayas, Manabí, Loja, El Oro y Santa Elena por tener el mayor número de hectáreas sembradas de maíz duro seco, con un total de 443 encuestas. (MAGAP 2016, 1)

En el Informe de Rendimientos del Maíz Duro Seco de Invierno del 2016 se indica que el factor que afectó en mayor medida a la producción maicera ecuatoriana fue la aparición de plagas y enfermedades.

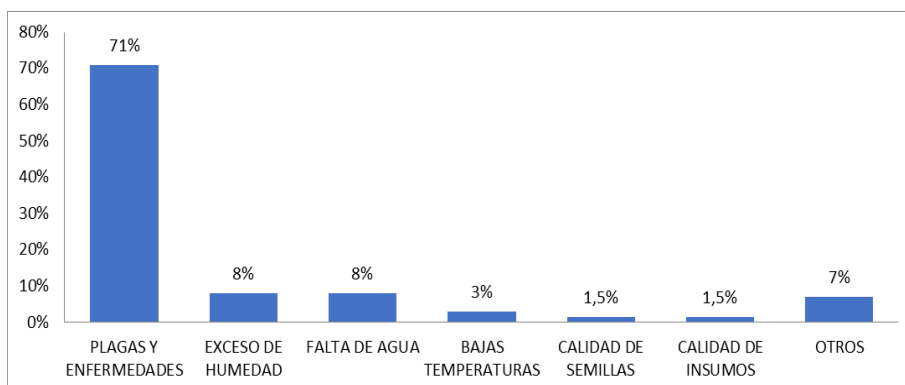
El resultado del estudio fue que el 71% de los productores indicaron haber sido afectados por plagas y enfermedades; el restante corresponde a problemas como:

exceso de humedad el 8%, a la falta de agua 8%, bajas temperaturas 3%, y la diferencia por calidad de insumos y de semillas.

Los resultados de los problemas en la producción de maíz se muestran el siguiente gráfico:

Gráfico 27

Principales problemas en la producción de maíz duro ecuatoriano



Fuente: (MAGAP 2016, 3)

Elaboración propia

Según el informe la plaga que causó mayor daño al grano fue la denominada “virosis” se estima que ocasionó una caída del 5% en producción del grano en todo el país. Según el informe esta plaga lamentablemente afectó con mayor fuerza a los cantones Colimes y Balzar, conocidas por ser grandes zonas maiceras, ocasionando que los rendimientos sean menores a los esperados, un porcentaje de ésta afectación fue por la mala calidad de la semilla que se comercializó en esta cosecha.

Estos parámetros redujeron drásticamente la producción prácticamente al 50% de la cosecha esperada, en determinados lugares de los cantones antes mencionados, se indica en el informe que varios agricultores no alcanzaron a cubrir los costos fijos de producción que están estimados en US \$ 1.160 por hectárea.

Según el Reporte de Coyuntura del Sector Agropecuario del año 2016 emitido por el BCE el costo antes indicado incluye el kit tecnológico (insumos), cuyo precio está valorado en US \$ 650, y la diferencia de US \$ 510 corresponde al valor de mano de obra.

En función a datos del mismo informe se menciona que la comercializaron del 90% de la producción del grano del periodo 2016 se la realizó mediante la entrega a centros de acopio de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) entidad encargada del almacenamiento y comercialización de maíz a nivel nacional.

La UNA pertenece al MAGAP y está encargada de velar por el cumplimiento del Acuerdo N. 134, en donde se emitió el Reglamento de comercialización del maíz amarillo duro en el Ecuador, publicado en el mes de abril del 2013 (BCE 2016, 62).

Dentro del el Informe de Rendimiento de Maíz Duro Seco Invierno del año 2016 realizado por el MAGAP en es interesante el analizar las características del agricultor maicero ecuatoriano como son sus capacidades y atributos esenciales.

- **Características del productor de maíz ecuatoriano**

El estudio indica que la edad promedio del productor maicero del Ecuador es de 47 años, el 26% dice ser parte de una asociación con fines de mejorar sus condiciones de producción.

En cuanto a la capacitación, el 47% de encuestados recibió capacitación en temas productivos, el MAGAP fue la institución que brindó asistencia técnica a la mayoría productores y para el 75% de encuestados el cultivo de maíz representa su principal fuente de ingresos. (MAGAP 2016, 5). Los datos por provincia se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 13

Caracterización socioeconómica del productor de maíz invierno 2016

Provincia	Edad del productor	Tradición (generaciones)	Educación (años)	Capacitación (%prod)	Cultivo de maíz principal fuente de ingresos (%prod)	Asociatividad (%prod)
Los Rios	45	2	7	43	50	21
Manabí	47	2	7	59	82	43
Gauyas	46	2	7	42	80	18
Loja	56	2	7	93	80	7
El Oro	51	2	7	18	97	13
Santa Elena	48	2	8	50	25	50
Nacional	47	2	7	47	75	26

Fuente: (MAGAP 2016, 5)

Elaboración propia

- **Fomento productivo**

Durante el ciclo de cosecha de invierno del año 2016 el MAGAP informa que el 15% de los productores maiceros fueron beneficiados por programas de fomento productivo subsidiado por el Estado, pero en este periodo se evidencio una baja en la cobertura del Plan Semillas de Alto Rendimiento.

Según cifras del BCE, durante el período enero a septiembre de 2016, el número y los montos de los créditos entregados por Banecuador y el Banco Nacional

de Fomento a los productores para el cultivo de maíz se incrementaron en un 19% y 21% respectivamente respecto al año 2015.

Un detalle se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 14

**Crédito original concedido al Sector Agropecuario (Productor de maíz) por
Banecuador / Banco Nacional de Fomento**

Subsector	Años						Variación 2015 vs 2016	
	2010		2015		2016			
Agrícola	N. Créditos	Dólares	N. Créditos	Dólares	N. Créditos	Dólares	N. Créditos	Dólares
Maíz	11.507	14.218.478	5.835	9.683.207	6.935	11.760.859	19%	21,5%

Fuente: (BCE 2016, 67)

Elaboración propia

En el cuadro se puede observar los montos que entregó el Estado por medio durante el período en análisis crecieron en 21.5%, pasaron de US \$ 9.683.207 financiados a septiembre de 2015 a US \$ 11.760.859 otorgados en similar período de 2016.

- **Precio de venta maíz seco ecuatoriano**

El precio de venta del maíz seco ecuatoriano se encuentra regulado por el MAGAP mediante la apelación del Reglamento de Comercialización que consta en el Acuerdo Ministerial 134, del 26 de marzo de 2013, aprobado por el Consejo Consultivo de la Cadena del Maíz. Mismo que fue creado principalmente para precautelar los intereses de los pequeños productores.

En el acuerdo que se señala el Reglamento en el artículo N. 10 el MAGAP determinará un Precio Mínimo de Sustentación (PMS), y un Precio de Comercialización (PC), mismos que se definen de la siguiente manera:

“Precio de Comercialización, este es el precio de absorción de la cosecha nacional que se pagará al productor, y se calculará en función del costo de importación basado en el Precio CIF Referencial del Sistema Andino de Franja de Precios (SAFP), bajo una metodología de promedios definida en el presente Reglamento y que tendrá carácter mensual.

Precio Mínimo de Sustentación, este precio se activará en remplazo del PC, en caso de que este último cayera por debajo del PMS, y se calculará en base al costo de producción promedio nacional ponderado más un margen de rentabilidad cuyo procedimiento se estipula en el presente Reglamento, el mismo que tendrá carácter semestral, uno para el ciclo de invierno y otro para el ciclo de verano.”
(Reglamento de Comercialización del Maíz Amarillo Duro 2013)

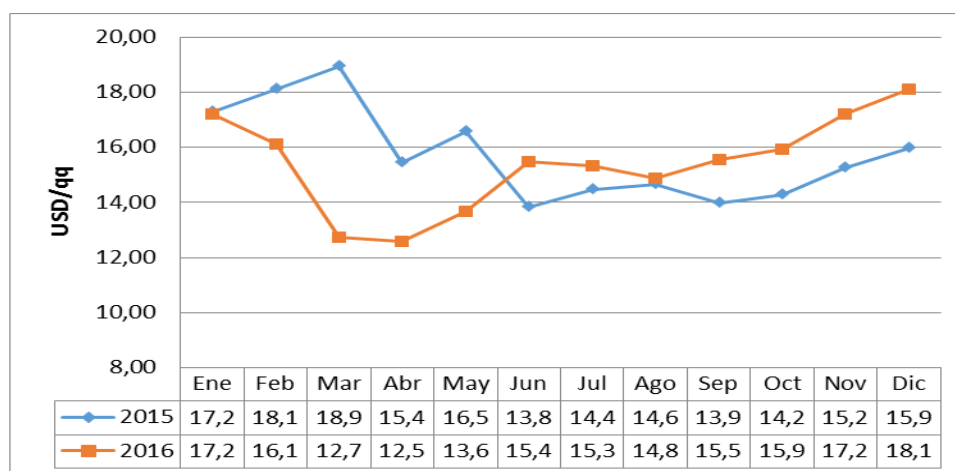
En consecuencia el MAGAP por medio de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) comprará a los pequeños agricultores, considerando a quienes posean menos de diez hectáreas de maíz amarillo duro, y posteriormente las industrias productoras de balanceado y proteína animal comprarán el volumen de acuerdo a los compromisos adquiridos con el MAGAP a un precio fijado por la autoridad mismo que incluye los costos de producción y un margen para los agricultores (PMS).

El precio oficial fijado para el periodo de cosecha del año 2016 fue de US \$ 14,90 por quintal (45,36 kilogramos de maíz amarillo seco), con las siguientes especificaciones: 13% de humedad y 1% de impurezas, vigente a partir del 1 abril del 2016.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento del precio del maíz amarillo nacional en los años 2015 y 2016 según datos del MAGAP, en el mismo se evidencia que el precio de mercado es superior al establecido por la entidad de control:

Gráfico 28

Precio productor de maíz seco ecuatoriano por quintal



Fuente: (BCE 2016, 67), (MAGAP 2017) - <http://www.agricultura.gob.ec>

Elaboración propia

Según varias publicaciones de la industria y la prensa del país el precio fijado para el maíz seco ecuatoriano no se respeta debido a la alta demanda, a la posterior escasez y la restricción de importación de este producto por parte del Gobierno alcanzando un promedio anual de entre US \$ 17 y US \$ 18 el quintal, cuando en Colombia y Perú se comercializa en un promedio de US \$ 11 y US \$ 12 el quintal, generando así incremento en el costo de producción del alimento balanceado.

- **Absorción de maíz**

La absorción o consumo del maíz ecuatoriano también se encuentra regulada por el MAGAP mediante el Acuerdo N 134 en el Reglamento de Comercialización del Maíz Amarillo Duro. El Reglamento en su Artículo 3 indica que:

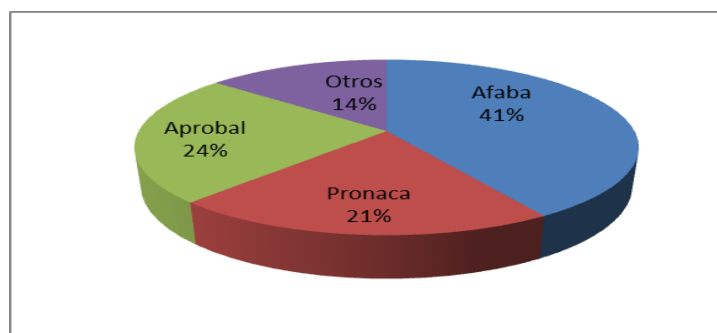
“Las industrias fabricantes de balanceados y las industrias de producción de proteína animal, deberán dar prioridad a la producción doméstica comprando la totalidad de la cosecha nacional, tanto del ciclo de invierno como de verano, al precio de comercialización (PC) establecido técnicamente por el Estado, siempre que éste sea superior al precio mínimo de sustentación (PMS). En el caso que, el precio de comercialización (PC) esté por debajo del precio mínimo de sustentación (PMS), el MAGAP activará el PMS para la compra de la cosecha nacional, en remplazo del PC”. (Reglamento de Comercialización del Maíz Amarillo Duro 2013)

El Reglamento establece así un mecanismo para la compra de maíz en el que el MAGAP prioriza la producción nacional y determina cada año el volumen autorizado a importar, en función de un balance de oferta y demanda, en el cual considera la previsión de cosecha del año en cuestión. Además establece el mecanismo de administración de ese cupo, que sería distribuido de acuerdo al porcentaje de absorción de maíz que tenga cada industria o gremio procesador de balanceados.

La absorción de maíz en el año 2016 constituyó casi en su totalidad a producto nacional según datos del MAGAP fue de aproximadamente 1.123.000 toneladas, un 20% menos que el año anterior y se distribuyó entre los fabricantes de alimento balanceado de la siguiente forma:

Gráfico 29

Absorción de maíz de la industria de alimento balanceado, periodo 2016



Fuente: (AFABA 2017) - <http://www.afaba.org>

Elaboración propia

- **Importación de maíz en el Ecuador**

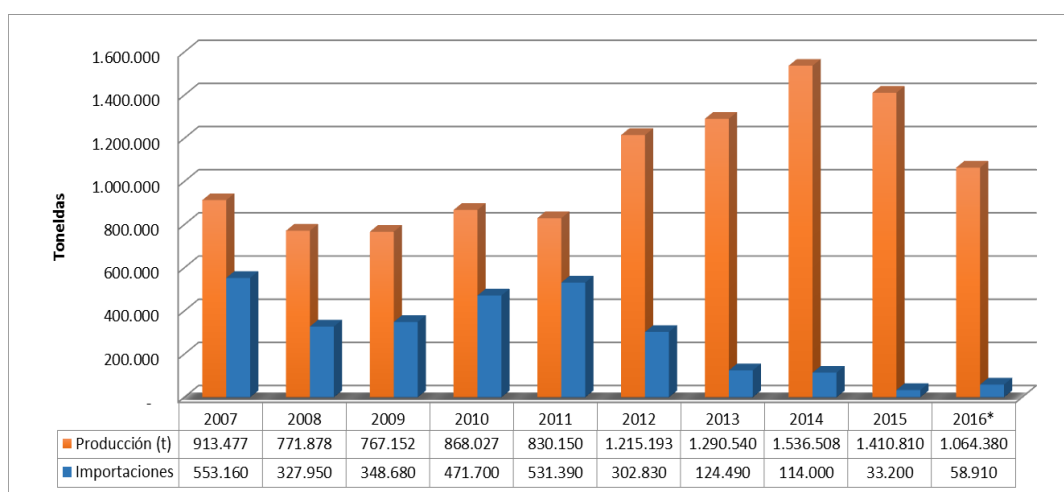
Las importaciones de maíz seco o amarillo en el Ecuador las están destinadas a la producción de alimento balanceado, su origen es de Argentina y Estados Unidos principalmente, revisando el histórico se las puede analizar separándolas en tres grupos, el primero corresponde al periodo desde el año 2002 al 2007 en el que marca una tendencia creciente debido a la preferencia del producto importado, por parte de la industria de alimento balanceado debido a su calidad y principalmente a su costo, que es menor al maíz nacional.

El segundo grupo representa el periodo de los años 2008 al 2011 en los cuales se evidencia una tendencia creciente, y el tercer grupo desde el año 2012 al 2016 periodos en que se evidencia la reducción de las importaciones en forma significativa, esto se debe a la restricción de importaciones implementada por el Estado Ecuatoriano, mediante la cual busca el fortalecimiento del sector productivo. Según consta en el Acuerdo N. 134, del Reglamento de Comercialización del Maíz amarillo Duro ya enunciado anteriormente.

En el siguiente gráfico se puede revisar el comportamiento de las importaciones vs la producción nacional de maíz seco en el Ecuador, primeras están representadas por las barras de color azul mismas que muestran una tendencia de reducción representan el 5.21% del total de la demanda de esta materia prima del año 2016 y la producción nacional de maíz nacional se detalla con las barras de color tomate y representan el 94,79%.

Gráfico 30

Producción e importación de maíz seco en el Ecuador



Fuente: (MAGAP 2017) - <http://www.agricultura.gob.ec>
Elaboración propia

CAPITULO III

APLICACIÓN TEORICA Y PROPUESTA

En el presente capítulo se plasma la parte teórica con la realidad de la industria, se realizará el análisis estructural de la industria ecuatoriana de alimentos definiendo su nivel competitivo, se estudiará la estructura de su cadena de valor, el comportamiento de sus actores y se finalizará con el establecimiento estrategias que permitan mejorar competitividad.

3.1 Análisis estructural de la industria

El análisis se realizará mediante la aplicación del estudio de las cinco fuerzas competitivas, el mismo permitirá dar a conocer el mercado en el que se desarrolla la industria ecuatoriana de alimentos balanceados. Los factores a revisar son: la rivalidad de los competidores, entrada de nuevos competidores, la amenaza del ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

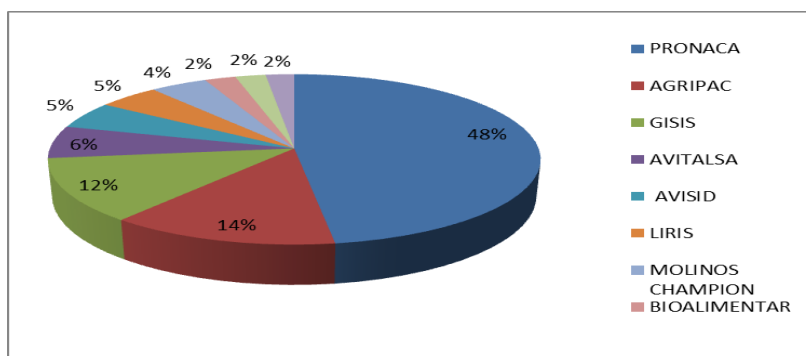
Cabe mencionar la información utilizada se basa principalmente en entrevistas realizadas a personas especializadas con amplia experiencia en la industria.

3.1.1 Rivalidad de los competidores de la industria ecuatoriana de alimento balanceado

Las principales empresas que tienen dentro de su portafolio alimento balanceado en el Ecuador son: Pronaca, Molinos Champion, Bioalimentar, Gisis, Avitalisa, Avisid, Liris, y Agripac. Un detalle de sus características se detalla en los anexos del presente trabajo. A continuación se las representa en función al volumen de ventas alcanzadas en el año 2016 en el siguiente gráfico:

Gráfico 31

Principales competidores de la industria



Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros 2017) - <http://www.supercias.gob.ec>.

Elaboración propia

Adicionalmente se debe conocer que las empresas de la industria tienen integración hacia adelante en la cadena de producción de proteína animal, desde la producción de alimento balanceado, pasando a la producción pecuaria, esta se vincula con el procesamiento de los animales hasta la obtención de productos con mayor valor agregado, como son embutidos, productos listos para cocinar, entre otros.

Después de conocer a las empresas más importantes de la industria se puede indicar que el nivel de competencia está determinado por siguientes factores:

Tabla 15

Factores que provocan rivalidad entre los competidores

Factores	Descripción
Número de compañías competidoras	La industria está formada por aproximadamente 370 productores, de los cuales 15 son consideradas empresas grandes.
Venta de productos de similares características - Genera la necesidad de ofrecer mayor valor agregado	<p>Creación de nuevas fórmulas en función de las necesidades de los clientes.</p> <p>Brindar servicio de transporte llegando con el alimento balanceado hasta las granjas productoras.</p> <p>Ofrecer mayor diversidad de presentaciones del alimento.</p> <p>Inversión en investigación y desarrollo para garantizar el crecimiento óptimo de los animales.</p>
Existencia de fusiones entre compañías	Presencia de compañías del exterior que realizan inversiones mediante alianzas con empresas ecuatorianas como es el caso de: Gisis y Nutreco & Skretting, Alimetsa y Biomar empresas que son especializadas en producción acuícola a nivel mundial.

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

3.1.2 Entrada potencial de nuevos competidores de la industria ecuatoriana de alimento balanceado

La industria ecuatoriana de alimentos balanceados está formada por empresas que están establecidas en el mercado principalmente por: su cantidad de categorías o líneas de producto, presencia en áreas geográficas definidas y por su preferencia de

marca, en consecuencia para poder ingresar a su mercado es necesario tener la capacidad para enfrentar las siguientes barreras entrada:

Tabla 16

Barreras de entrada de la industria

Barrera de entrada	Descripción
Presencia de economías de escala	* Las empresas de la industria cuentan con ventaja en costos proveniente de su operación en gran escala. * Las compañías de la industria están en capacidad de lanzar maniobras defensivas como recortes en precios, inversión en publicidad, propaganda y promociones para frenar a los actores potenciales y mantener sus posiciones en el mercado.
Requerimiento de capital	Para formar parte de la industria las empresas necesitan de capital para la ubicación y construcción de plantas de producción que funcionen con esquema de BPM, bodegas de almacenamiento, compra de maquinaria, de materia, mano de obra y gastos de inicio de operación.
Ventaja en costos y recursos no relacionados con la escala de las operaciones	La industria cuenta con ventaja en costo proveniente de la curva de aprendizaje/experiencia, cuentan con la posesión de patentes, tecnología, convenios con proveedores, ubicaciones favorables y costos fijos menores debido al costo de depreciación de sus instalaciones con varios años de antigüedad.
Preferencias de marca y lealtad del cliente	Un nuevo competidor deberá contar con los recursos que le permitan generar campañas de publicidad y promoción de su producto que muestre un producto con extra en calidad y servicio para que así forme una cartera de clientes, este puede ser un proceso lento y costoso.

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

Es importante mencionar que la industria de balanceados en Ecuador tiene mercados copados en la producción de alimento para aves y cerdos, pero a nivel mundial el sector de alimentos ha presentado un desarrollo significativo, mostrándose así como un sector atractivo para la inversión de nuevos capitales.

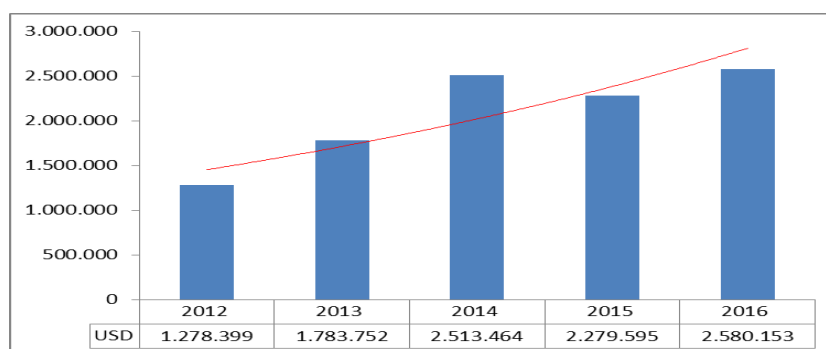
La industria de alimento balanceado en el Ecuador no es la excepción, empresas nacionales y extranjeras presentan proyectos para incrementar la

producción y cubrir las necesidades crecientes en líneas no desarrolladas como es el caso de la acuicultura.

Según expertos en la industria las nuevas inversiones en el país están destinadas principalmente para la producción de alimento para acuicultura, estas responden a la tendencia de crecimiento en las exportaciones de camarón que según el dato del BCE aumentaron un 13% en el año 2016 respecto al año anterior, como se observa en el gráfico:

Gráfico 32

Exportación de camarón ecuatoriano



Fuente: (BCE 2017)- <https://contenido.bce.fin.ec>

Elaboración propia

El destino de la producción del camarón ecuatoriano es Asia y Europa mejorando las condiciones con este último después de la firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea el 11 de noviembre del 2016.

En el siguiente cuadro se presentan datos de las inversiones más importantes, se estima que iniciarán su producción en los años 2019 y 2022, actualmente la demanda de este tipo de producto es de 600 mil toneladas anuales.

Tabla 17

Nuevas inversiones en la industria ecuatoriana de alimentos balanceados

Empresa inversora	Origen	Alianza con	Capital a invertir	Capacidad anual
Skretting	Europea	Gisis	USD 65 millones	470 mil TN
Biomar	Europea	Alimetsa	USD 119 millones	Aun no se conoce
Cargill	Estados Unidos	No aplica	USD 50 millones	160 mil TN

Fuente: (El Comercio 2017) (El Telégrafo 2017), Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados

Elaboración propia

3.1.3 Productos sustitutos de la industria ecuatoriana de alimento balanceado

Los productos sustitutos del alimento balanceado varían de acuerdo a la especie al que se destina el producto y los utilizan únicamente los pequeños productores, generalmente en temporadas de escasez de materias primas, debido al incremento de precio del balanceado.

Tabla 18

Productos sustitutos de la industria

Productor	Producto utilizado
Avícola	Maíz amarillo molido (morochillo)
Porcina	Desechos y restos de alimentos
Ganadera	Pasto y forrajes
Cunícola	Hierba fresca

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

En consecuencia se puede indicar que los productos sustitutos existentes no son atractivos para la producción de animales consumo humano a mayor escala, esto debido que no cumplen con parámetros de calidad y eficiencia, su uso no garantiza los resultados esperados pudiendo provocar la pérdida de la inversión de la industria pecuaria.

3.1.4 Poder de negociación de los Proveedores de la industria ecuatoriana de alimento balanceado

Dentro de este punto se puede indicar que el proveedor más importante de industria de alimento balanceado es el agricultor productor de maíz amarillo debido a su alto porcentaje de inclusión en la fórmula de producción.

Como se revisó en el capítulo anterior el abastecimiento de maíz amarillo en el Ecuador está sujeto a definiciones gubernamentales, ocasionando a que la industria dependa de la producción interna, convirtiendo de esta manera los agricultores productores de esta semilla en protagonistas en la cadena de producción ya que de su eficiencia depende el costo de ésta materia prima.

La productividad del sector maicero ecuatoriano ha mejorado en los últimos años pero el precio final de la proteína no se compara con el de los países vecinos, según datos del MAGAP y revisados anteriormente esto se debe principalmente al costo del maíz y éste a su vez sufre problemas por la semilla utilizada, las plagas y a las condiciones climáticas mismas que afectan su productividad.

En consecuencia la intensidad de la competencia se ve afectada debido al poder de negociación de los proveedores de maíz. Dentro de los factores más

importantes al analizar el Poder de negociación de los proveedores de la industria están los siguientes:

Tabla 19

Poder de negociación de los proveedores

Factor	Descripción
Dependencia a una materia prima "maíz"	La industria de alimento balanceado depende del maíz amarillo. Un claro ejemplo es la absorción de prácticamente la totalidad la producción nacional maíz para la producción de balanceado. En el año 2016 el consumo de la industria fue de: 1.123.000 toneladas de maíz lo que generó una producción de alimento que fue de 2.500.000 toneladas.
Existen pocas materias primas sustitutas	El maíz puede ser remplazado parcialmente por trigo para la producción de alimento balanceado.
Integración hacia atrás en la cadena	No existe integración entre los eslabones de producción de maíz y la fabricación de alimento balanceado.
Poca capacitación y tecnificación de los proveedores	Los productores de maíz destinan escasos recursos para tecnificar su producción, su nivel de educación es primaria.
Acuerdos de beneficio mutuo	Existe apoyo de parte de empresas de la industria de balanceados para mejorar la productividad del maíz facilitando la obtención de semilla certificada, abonos y técnicos especializados a cambio de asegurar la venta del producto.

Fuente: (MAGAP 2016), Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

3.1.5 Poder de negociación de los consumidores de la industria ecuatoriana de alimento balanceado

En función a la información de AFABA la demanda de alimento balanceado en el Ecuador es de 2.500.000 de toneladas métricas al año y su destino es la nutrición de los animales de la industria pecuaria, misma que en sus plantas de procesamiento se encargan de la crianza, engorde, faenamamiento y comercialización de carne de consumo humano, así como también la elaboración de productos procesados.

En consecuencia la industria de alimento balanceado se enmarca en un mercado competitivo, las plantas de producción pecuaria como clientes cuentan con el poder de negociación en función a los siguientes factores:

Tabla 20

Poder de negociación de los consumidores de la industria

Factor	Descripción
Diversidad de empresas que ofertan balanceado	Los clientes o productores pecuarios tienen el poder de escoger el producto que cumpla con sus necesidades debido a que existen aproximadamente 370 fabricantes de alimento balanceado en el país.
Los clientes son especialmente importantes para el vendedor	Debido al volumen de alimento balanceado requerido por las granjas productoras se convierten en clientes especiales. Por ejemplo: Una granja en promedio podría requerir 350.000 kg de alimento para una producción de 100 mil pollos, el tiempo necesario para este proceso va de entre 39 y 42 días. Según los expertos un pollo de 2 kilos requiere para sus etapas de crecimiento y engorde aprox. 3,5 kg de balanceado.
Los clientes están informados de precios y costos de los productos del vendedor	En la actualidad existe una diversidad de fuentes por las cuales los clientes están al tanto de los costos de materias primas, precios y bondades de los productos existentes en el mercado.
Los compradores plantean posibilidades de integrarse a las primeras etapas de producción.	En la industria existen empresas grandes que se han integrado, uniendo la producción de alimento balanceado con la producción pecuaria, entre las más importantes están: Pronaca, Avitalisa, Bioalimentar, Pofasa

Fuente: (AFABA 2017), Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

A continuación se revisará el mapa de grupos estratégicos de la industria ecuatoriana de alimento balanceado.

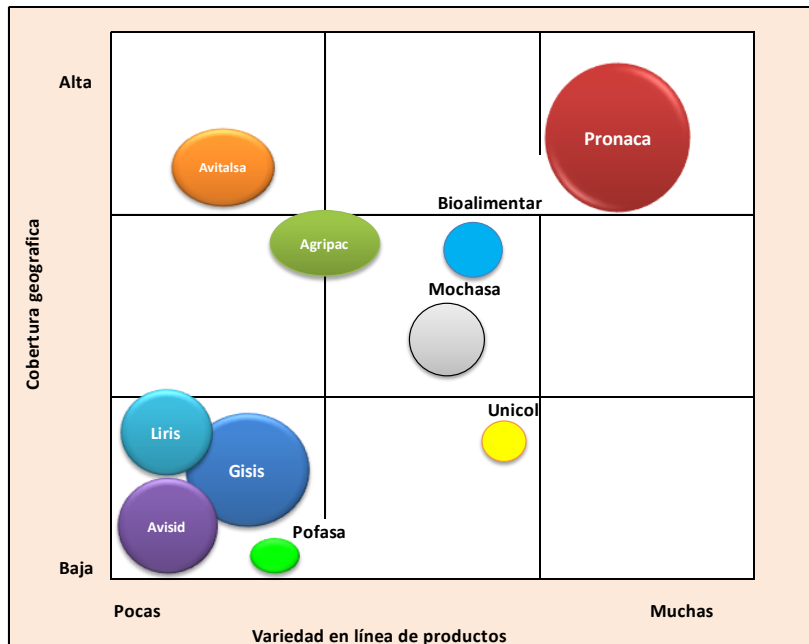
3.1 Mapa de grupos estratégicos

Mapear los grupos estratégicos es una técnica para mostrar las posiciones competitivas de las empresas de la industria analizada en el mercado.

En el presente trabajo esta herramienta permitirá dar a conocer de forma gráfica el comportamiento competitivo de las empresas que conforman la industria de alimento balanceado, las variables usadas son: cobertura geográfica y variedad de productos y se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 21

Mapa de grupos estratégicos de la industria ecuatoriana de alimento balanceado



Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

En función a las variables escogidas se puede observar que las empresas que se encuentran en el mismo grupo estratégico son los rivales más cercanos y las que se encuentra en sentido adyacente son competidoras lejanas.

En el gráfico se puede observar que Pronaca se ubica en el punto más alto de la matriz y se establece como empresa líder en el mercado alcanzando los mayores niveles de las variables analizadas, seguida por empresas medianas Bioalimentar, Mochasa, Uicol y Agripac, mismas que cuentan con variedad de productos pero abastecen a un nicho de mercado en determinadas provincias como es el caso de Bioalimentar que tiene fuerte presencia en Tungurahua.

Otro grupo se ubica en la parte inferior izquierda está formado por empresas que se especializan en la producción alimento de principalmente para la acuicultura y su destino será la exportación. Avitalsa se ubica en la parte superior izquierda es una empresa fuerte y crecimiento especializada en la producción de alimento para aves para su consumo interno.

3.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En función del mapa de grupos estratégicos se ha tomado a tres compañías de la industria para realizar la matriz de perfil competitivo, esto con la finalidad de

identificar a los principales competidores, sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de cada empresa, a continuación la matriz:

Tabla 22

Matriz de perfil competitivo

ÁREAS DE TRABAJO	PESO	0,01	Poco importante
		1,00	Muy importante
PRIORIDAD	IMPACTO	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
		Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4
		Pronaca	
		Avitalsa	
		Bioalimantar	
Factores clave de éxito	Peso	Impacto	Peso ponderado
Dirección	0,05	4	0,20
Posicionamiento en el mercado	0,05	4	0,20
Calidad del producto	0,20	3	0,60
Fidelidad de los clientes	0,05	3	0,15
Precios competitivos	0,15	3	0,45
Posición financiera	0,10	4	0,40
Publicidad	0,10	4	0,40
Tecnología	0,05	4	0,20
Variedad de productos	0,10	4	0,40
Cobertura Geográfica	0,15	4	0,60
Totales	1,00		3,60

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

Las empresas seleccionadas para el análisis son: Pronaca, Avitalsa y Bioalimantar debido a que son las más cercanas competitivamente, en la matriz se puede observar que los factores de éxito más importantes de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados son: la calidad del producto, los precios competitivos y la cobertura geográfica.

También se puede observar que Pronaca es un fuerte competidor, cuenta con fortalezas en la mayoría de factores clave de éxito, en el caso de Avitalsa cuenta con ventaja en los factores de cobertura geográfica y publicidad sobre Bioalimantar y esta última en consecuencia tiene ventaja sobre Avitalsa en los factores de variedad de productos y dirección.

En conclusión se puede indicar que Pronaca, Avitalsa y Bioalimantar son competidores que se encuentran en posiciones respetables y en constante crecimiento.

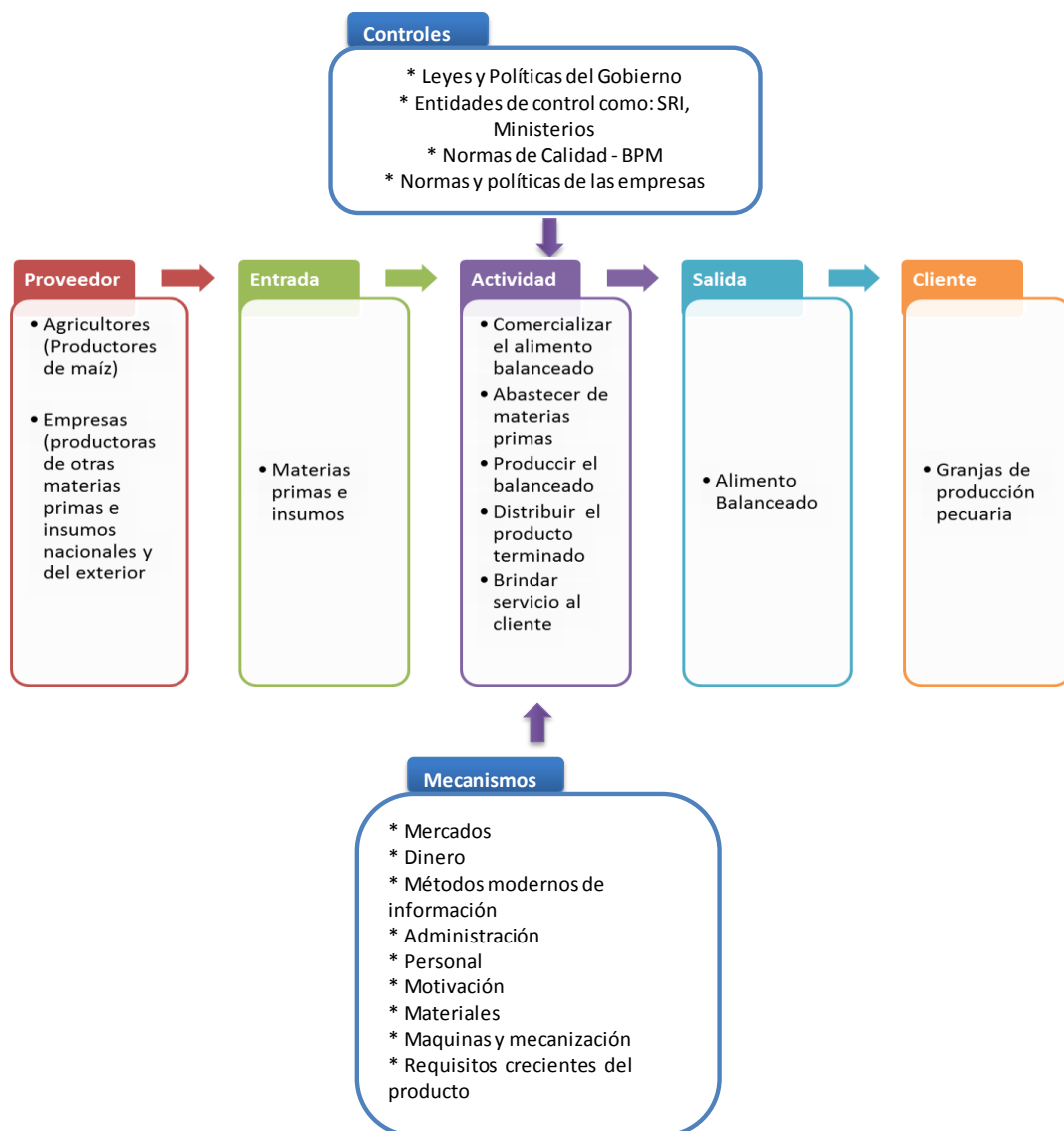
A continuación se revisará el proceso de producción de alimento balanceado.

3.3 Proceso de producción de alimento balanceado

Previo al estudio de la cadena de valor es importante conocer el proceso de producción de alimentos balanceados para lo cual se ha utilizado la herramienta de SIPOC, mismo que permite representar un proceso para entender su funcionamiento, para esto requiere identificar a: proveedores, las entradas que son los elementos necesarios para el proceso, el proceso en si, las salidas o producto terminado fruto del proceso, los controles a los que está sujeto el proceso y mecanismos necesarios. El modelamiento se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 34

Modelamiento del proceso de producción de alimento balanceado en el Ecuador



Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

Realizado el modelamiento del proceso de producción de alimentos balanceados se analizará cada uno de sus elementos:

- **Proveedores**

Los proveedores de la industria de alimentos balanceados se podrían clasificar en agricultores y empresas nacionales y del exterior.

Los agricultores son los proveedores maíz seco que como se había mencionado su importancia esta vinculada a que ésta materia prima representa el 60% del costo del alimento balanceado.

Empresas del exterior proveen a la industria principalmente materias primas como: soya, trigo y vitaminas y minerales, mismos que no se puede encontrar en el mercado interno.

Empresas nacionales proveedoras de otras materias primas, insumos, combustibles y servicios en general.

- **Entradas**

Representa a todo lo que va a ser consumido o transformado por el proceso de producción, en este caso tenemos materias primas e insumos que serán utilizados para obtener el alimento balanceado.

- **Proceso**

Representa a las actividades que se ejecutan para la transformación de las materias primas en producto terminado, estas son: comercializar, abastecer, producir, distribuir y brindar servicio al cliente, mismas que serán revisadas a detalle en el siguiente punto que es el análisis de la cadena de valor.

- **Control**

La industria ecuatoriana de alimentos balanceados está sujeta a políticas, normas y controles, las más relevantes están determinados por:

- Constitución de la Republica del Ecuador en sus artículos 281, 284
- Ley Orgánica de la Soberanía Alimentaria
- Código Orgánico de la Producción, Comercio, e Inversiones
- Acuerdos ministeriales:
 - N. 323 que instituye al Consejo Consultivo de la Cadena Agroalimentaria del Maíz Amarillo, Balanceados, Productores de Proteína Animal y
 - N. 134 Reglamento de Comercialización del Maíz Amarillo Duro

- Entidades de control como:
 - Agrocalidad
 - MAGAP
 - Ministerio de medio ambiente
 - Ministerio de transporte
 - Ministerio de trabajo
 - Servicio de Rentas Internas.
- Normas de control de calidad entre las principales están:
 - Buenas Prácticas de Manufactura (BPM),
 - Sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP),
 - Normas seguridad alimentaria: ISO 22000.

- **Mecanismos**

A los mecanismos necesarios para la elaboración de alimentos balanceados se los ha identificado con la aplicación de las 9M de la calidad debido a que permiten analizar en forma sistemática todos los factores que intervienen en la calidad.

La calidad del producto es un factor importante que debe ser considerado y aplicado por las compañías de la industria para poder participar en el mercado, así como también su importancia se evidencia por tipo de industria debido a que su actividad es la “producción de alimentos”. En consecuencia los mecanismos identificados de industria son:

- Mercados

El mercado en el que se desarrolla la industria brinda una gran variedad de productos de diferentes marcas, precios y niveles de calidad; este es el resultado de la inversión en investigación y desarrollo, plasmado en las fórmulas del balanceado mismas que buscan garantizar a los productores pecuarios condiciones óptimas y calidad nutricional de sus productos.

- Dinero

El dinero forma parte de los mecanismos necesarios para el proceso de producción de balanceado debido a que es necesario capital para la implementación de plantas procesadoras, áreas de almacenamiento y su sistematización, automatización y mecanización.

- Métodos modernos de información

En el tema de sistemas de información, al ser una industria de manufactura requiere de sistemas que permitan controlar todo el proceso de producción por tal

razón requiere la implementación de herramientas como: ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) que es un sistemas de información que permite la integración de las operaciones de las empresas como producción, logística, inventarios, financiera. Existen también sistemas alternos que permiten controlar el pesaje de la materia prima para la recepción y producción, pesaje para el despacho, sistemas para ubicación y rotación de inventarios, monitoreo e inspección de calidad.

- Administración

La producción del alimento debe desarrollar los procesos que suministren la capacidad adecuada para elaborar el producto dentro de estrictas especificaciones de calidad, asegurando que el producto final cumpla con los requisitos de calidad solicitados.

- Personal

La industria necesita de profesionales especializados en temas como nutrición animal investigación y desarrollo para la implementación de nuevas fórmulas que permitan el óptimo crecimiento y producción de los animales.

- Motivación

El proceso necesita concientizar a los empleados para garantizar la calidad del producto, la industria debe implementar y certificar la aplicación de buenas prácticas de manufactura y normas de calidad en todos los procesos.

- Materiales

La industria debe garantizar la calidad e inocuidad de las materias primas utilizadas en el proceso de producción de alimentos balanceados.

- Maquinas y mecanización

En la parte tecnológica la industria debe contar con plantas de procesamiento equipadas y con tecnología permita el procesamiento de grandes volúmenes de materia prima, entre las más importantes: mezcladoras, peletizadoras, enfriadoras, cosedoras, secadoras, equipos para la recepción y almacenamiento, montacargas, bandas de trasportación, equipos de pesaje y dosificación.

Este factor debe garantizar la calidad para el buen funcionamiento y para el mantenimiento adecuado de la maquinaria, trabajando sin interrupción con la mejor utilización de las instalaciones.

- Requisitos crecientes del producto

La industria requiere de la generación de diseños de control fuertes en los procesos de fabricación identificando factores ignorados que pueden ser de gran importancia.

- **Salida**

Este elemento representa el producto terminado, que en el presente estudio es el alimento balanceado de las diferentes especies,

- **Clientes**

Están representados por la industria pecuaria que están encargados de la crianza, engorde y faenamiento de animales de consumo humano como son: pollos, cerdos, reses, cuyes y conejos.

3.4 Cadena de valor de la industria

Después de conocer el proceso de producción de alimentos balanceados, se ha realizado el levantamiento información para establecer como funciona la cadena de valor de la industria, este trabajo fue realizado gracias al aporte de personas especializadas y con varios años de experiencia en la industria, su estudio permitirá conocer las actividades y sus características esenciales, para de esta manera poder identificar fuentes de ventaja competitiva y establecer acciones generadoras de valor.

En consecuencia se representa gráficamente la cadena de valor de la industria:

Gráfico 35

Cadena de valor de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados



Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

A continuación se describirá cada una de las actividades de la cadena:

3.4.1 Administración estratégica:

Actividad que tienen relación directa con el direccionamiento de cada empresa de la Industria de alimento balanceado, dentro de su responsabilidad se encuentra la definición de la misión, visión, objetivos, propósito, valores y estrategias mediante las cuales se desarrollan en el mercado.

3.4.2 Actividades Primarias:

La esencia de la cadena de valor se ve reflejada en las actividades primarias, la interacción de cada actividad o proceso finalizan con la obtención del producto terminado, en la industria de alimentos balanceados dicho flujo está formado por los siguientes procesos: comercialización, abastecimiento, producción, distribución y servicio al cliente, como se lo puede observar en el siguiente gráfico:

Grafico 36

Actividades primarias de la industria de alimentos balanceados



Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

a) Comercialización

El proceso tiene como objetivo cubrir los requerimientos de los clientes, buscar mercados no explorados, incrementando la presencia de la marca en el mercado, lo que genera como consecuencia un mayor volumen de producción.

Una de las principales actividades de este proceso es impulsar las ventas, para lo cual realizan convenios comerciales con distribuidores mayoristas los cuales están ubicados en zonas que les permitan tener presencia del producto y que permitan un fácil acceso para el avicultor, porcicultor, ganaderos etc.

Su objetivo es incrementar sus volúmenes de venta mediante la búsqueda de nuevos clientes, generalmente ofrecen bonificaciones o regalías para el comprador del producto, de esta manera generan una relación más estrecha con un proceso de fiabilidad.

Dentro del proceso se encuentra la actividad de marketing del producto mismo que se encarga del estudio del mercado y de las proyecciones de ventas.

b) Abastecimiento

El proceso de abastecimiento se encarga de la adquisición y logística de entrada de las materias primas necesarias para la producción. Las plantas se provisionan de materias primas de origen local en las que destaca el maíz y de materias primas importadas principalmente de pasta de soya, trigo, minerales y vitaminas, etc.

Se debe mencionar que las materias primas utilizadas en la producción de balanceados son delicadas ya que su fin es desarrollo de animales de consumo humano, por esta razón cumplen con normas y controles de calidad específicas.

El abastecimiento juega un papel importante ya que de su efectividad depende el siguiente proceso para esto efectúa planificaciones de compra con tiempos definidos de llegada, este último parámetro se conoce como lead time (tiempo de espera) para que estas materias primas puedan arribar a los centros de procesamiento.

Dentro de las materias primas consideradas como críticas se encuentran: el maíz, pasta de soya y trigo, mismas que representan prácticamente el 70% de la fórmula, son fundamentales en el proceso ya que generan un alto volumen de consumo diario, es decir, alta rotación de inventario y la falta de cualquiera de ellas puede complicar el proceso normal de producción por esta razón se debe contar con un correcto y oportuno abastecimiento.

Para este proceso las plantas requieren espacios para almacenar volúmenes elevados de materia prima por lo que necesitan de bodegas y silos que generalmente están ubicados cerca de los puertos o en los complejos industriales.

c) Producción

Este proceso es el responsable de la transformación de la materia prima en producto terminado, para esto se debe contar con infraestructura, maquinaria y equipos especializados, entre los principales son: mezcladoras, peletizadoras, secadoras y sistemas tecnológicos.

Esta actividad inicia con la planificación que hace referencia a un modelo de secuenciación el cual indica cronológicamente el producto que se debe elaborar en base a sus características específicas, esta etapa está ligada a la demanda que se tiene en el mercado, la mayoría de las plantas de la industria fabrica bajo el concepto “Make to order”, en decir bajo pedido.

Los productos terminados tienen tres tipos de presentación que es en polvo, expandidos y pelletizado. Dentro del proceso de producción se encuentran subprocesos que se detallan a continuación:

Investigación y desarrollo: busca soluciones nutricionales innovadoras que generen mejores resultados, incrementando de esta forma la productividad de las granjas internas y de clientes externos.

Formulación del producto: su objetivo es generar la fórmula cumpliendo con los parámetros nutricionales y de calidad sin dejar de ser rentable.

Mantenimiento: actividad que asegurar el buen funcionamiento de los la maquinaria y los equipos necesarios para la ejecución del proceso de producción, para lo cual planifica la ejecución de mantenimientos preventivos evitando de esta forma la suspensión del proceso de producción.

d) Distribución

Este proceso es el responsable de la entrega de producto terminando hacia los clientes, los canales usados por la industria son tres:

- Canal directo: Envío del alimento balanceado desde las plantas de producción hacia las granjas de producción pecuaria.
- Canal de bodegas de distribución: Se realiza la comercialización desde bodegas propias, especialmente para llegar a clientes grandes y medianos.
- Canal de mayoristas: Representan a los puntos de venta que permiten llegar a clientes medianos y pequeños, ubicados en todas las provincias del país, permiten acceder al producto de manera ágil.

Es importante considerar que para el proceso de distribución existen tres factores importantes que son:

- Uso de vehículos acorde al estándar de pedidos.
- Maquinaria y personal operativo para el traslado del producto.
- Tiempo de descarga en el punto de destino.

Actualmente la industria de alimento balanceado entrega de producto terminando al granel y en sacos. Al granel mediante el uso de vehículos con tanque graneleros que permiten que el producto ingrese en forma directa a sistemas de dosificación de galpones y comederos de animales, generalmente esta tecnología la usan en granjas de volúmenes grandes de producción.

El otro escenario es llegar con el producto a los distribuidores mayoristas y clientes finales mediante la presentación en sacos, generalmente de 40 kg, mismos que se distribuyen en camiones de carga pesada.

e) Servicio al cliente

Este proceso es la parte final de la cadena en la industria de alimento balanceado en la que técnicos y nutricionistas generan un servicio de post venta en el cual generan un acercamiento hacia el cliente productor pecuario (avicultor, porcicultor, ganadero, etc.) para conocer los resultados que se van alcanzando por el uso del producto, verifica el cumplimiento y los requerimientos de sus clientes o productores pecuarios y brindan asesoría técnica especializada.

Esta actividad genera una relación de confianza y se va evaluando la conversión de carne, las posibles enfermedades que pudo haber tenido determinado lote de animales de engorde, es decir, se genera la asistencia técnica por parte del personal especializado considerando que se da todo el soporte para generar rentabilidad en los clientes y dueños de granjas.

3.4.3 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo de la cadena de valor de la industria de alimento balanceado son las siguientes:

Gráfico 37

Actividades de apoyo de la industria de alimentos balanceados



Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.
Elaboración propia

a) Aseguramiento de la calidad

Esta actividad es parte de la gestión de la calidad, es encargada de cumplir un conjunto de tareas planificadas y sistemáticas garantizando que los requisitos de calidad del producto sean satisfechos.

Es decir todas las actividades primarias del proceso de producción el alimento balanceado deben ser controladas y monitoreadas, esta actividad requiere de una planificación de los controles, definición responsabilidades, registro de resultados obtenidos y procedimientos de las inspecciones internas, definición de frecuencia, su objetivo es que el producto cumpla con todos los parámetros de calidad establecidas para este tipo de industrias.

Las herramientas más conocidas y aplicadas son: Buenas Prácticas de Manufactura BPM, Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control HACCP, Normas ISO 22000.

La actividad de asegurar la calidad es considerada de gran importancia debido a que la industria de balanceados pertenece al “sector de alimentos” y ésta garantiza la confianza sobre la seguridad del consumo del producto.

b) Seguridad industrial

Este proceso se encarga de minimizar los riesgos que se puedan generar en la industria, prioriza el cumplimiento a las normas para salvaguardar la vida y preservar la salud e integridad de los colaboradores dado que toda actividad industrial tiene peligros inherentes, su importancia se da en industrias de alimentos debido a el uso de maquinarias y equipos para la producción.

Los riesgos existentes en la industria están vinculados a los accidentes internos propios de la actividad del trabajador en lo manual u operativo, por esta razón se requiere otorgar vestimenta, calzado, casco de seguridad, mascarillas, guantes, arnés y otros elementos, a de más de las herramientas apropiadas y certificadas mismas que brinden la protección necesaria para el trabajo diario. Adicionalmente este tipo de riesgos requieren de una constante capacitación para concientizar a los colaboradores del peligro existente.

c) Responsabilidad social empresarial (RSE):

Proceso que impulsa a la generación de iniciativas de responsabilidad empresarial, mismas que van más allá de cumplir las leyes y normas del lugar en donde se desarrollan, buscan ser parte esencial de los valores corporativos y del giro de negocio. Este modelo de gestión se fundamenta en tres pilares: la responsabilidad

económica, social y ambiental. Busca el desarrollo sostenible que se centra en trabajar por el cuidado del ambiente, reduciendo el impacto que acarrea la su actividad industrial.

Existen los acuerdos internacionales mismos que miden el compromiso social y ambiental de los países y las empresas, entre las más conocidas son: la Iniciativa de Reporte Global (GRI) creadora del primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad, o el trabajo con apego a los Objetivos de Desarrollo Sustentable mismos que fueron adoptados en la Asamblea General de Naciones Unidas en Nueva York el 25 septiembre del 2015.

Existe un fuerte compromiso en este aspecto ya que desde el inicio de la cadena existen afectaciones al ambiente y a las comunidades ubicadas cerca a los centros de producción, por tal razón es necesaria la implementación de proyectos que controlen los efectos, los más importantes son:

- **Industria agrícola:** Es considerada la principal fuente de contaminación del aire, agua debido al uso de fertilizantes, plaguicidas, insecticidas, es fuente de los gases que generan el efecto invernadero, es la principal causa de la pérdida de biodiversidad en el mundo, provocan la degeneración del suelo. (FAO 2015)
- **Industria de alimento balanceado:** Su actividad genera contaminación del agua y del aire debido a emisión de humo y ruido de las plantas de producción. (FAO 2015)
- **Industria Pecuaria:** Genera impacto al ambiente como deforestación, contaminación del agua y el aire especialmente por los desperdicios naturales de los animales, generación de gases invernadero y por consecuencia calentamiento global y el cambio climático. (FAO 2015)

d) Administración financiera y contable

Proceso responsable de la generación de balances e indicadores financieros con la finalidad de entregar información clara y confiable a los gerentes, accionistas y entidades de control.

Esta actividad incluye el trabajo de distintas áreas como son: gestión financiera, contabilidad general y de costos, tesorería, pagos a proveedores, crédito y cobranzas, presupuestos, inversiones e impuestos.

e) Talento humano

Proceso encargado principalmente de generar bienestar de los colaboradores, se encarga de coordinar la capacitación, crecimiento profesional, selección de personal nuevo. Es también responsable del cumplimiento de normas y políticas corporativas.

f) Tecnología y desarrollo de sistemas

Proceso encargado de la parte tecnológica, está encargado del mantenimiento de equipos y sistemas, así como también de la implementación de la búsqueda y análisis de nuevas herramientas que permitan la generación de eficiencia y productividad.

g) Auditoría Interna

Es responsable de la gestión de riesgos de las compañías, realiza controles mediante la aplicación de auditorías a los procesos operativos y financieros con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las leyes, objetivos, políticas y procedimientos de las organizaciones, adicionalmente aporta con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar, controlar y mejorar la eficacia de los procesos.

3.5 Costo de la cadena de valor

Como se indicó en la parte teórica los costos de la cadena de valor evalúan la competitividad de la industria desde una perspectiva diferente a la contable, debido a que se podrá establecer los costos de cada una de las actividades de la cadena y compararlos con los generados en otras industrias o empresas.

Es importante tomar en cuenta que la competitividad de costos de la cadena no sólo depende de los costos de sus actividades internas sino también de los costos de los proveedores y distribuidores.

Para analizar los costos de la cadena de valor de la industria de alimentos balanceados se tomó la información financiera de dos empresas de la industria analizada, se procedió con la agrupación de sus gastos y se ha elaborado un cuadro síntesis en el que se muestran los rubros más importantes a nivel contable que componen cada actividad de la cadena de valor para con esta información realizar un análisis.

Para un mejor entendimiento se ha realizado un gráfico en el que se muestra la agrupación en forma resumida:

Gráfico 38

Rubros financieros asignados a las actividades de la cadena de valor de la industria



Comercialización

- Sueldos personal de ventas
- Sueldos personal de marketing
- Promociones
- Publicidad y Propaganda

Abastecimiento

- Costo de materias primas e insumos
- Logística interna
- Sueldos personal



Producción

- Sueldos mano de obra directa e indirecta
- Energía y combustibles
- Mantenimiento
- Investigación y desarrollo

Distribución

- Logística externa
- Centros de distribución
- Sueldos personal



Servicio al cliente

- Sueldos personal de campo

Actividades de Apoyo

- Sueldos personal administrativo
- Implementación de nuevas tecnologías

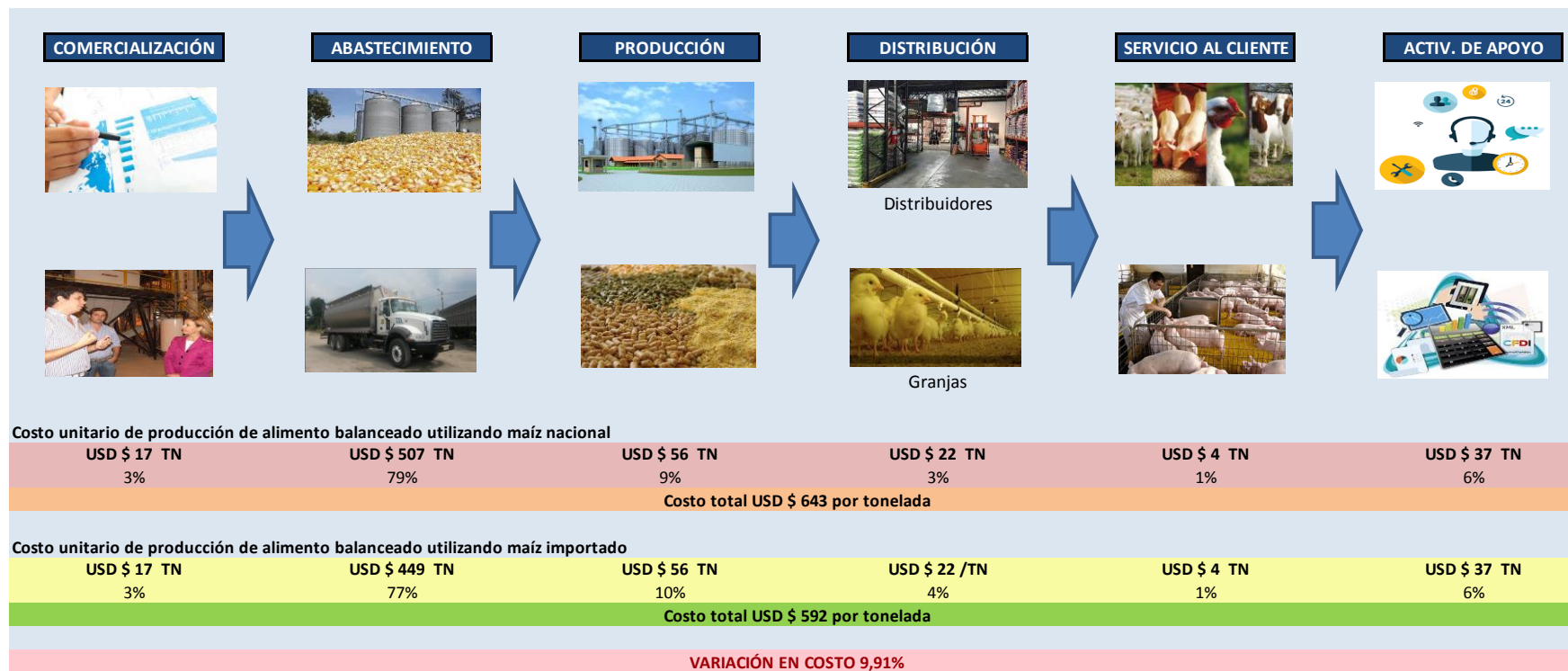


Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.
Elaboración propia

En función a la agrupación realizada se ha elaborado un gráfico del costo promedio de producir alimento balanceado en el Ecuador:

Gráfico 39

Costo por tonelada de producir del alimento balanceado en el Ecuador, periodo 2016



Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

En el gráfico se presenta el peso por actividad, evidenciando que el abastecimiento de materias primas es la actividad más costosa de la cadena, misma que alcanza el 79% del costo total de la producción, generando la necesidad de analizar el costo de los proveedores de materias primas.

Partiendo de que las materias primas más importantes para la producción son maíz, trigo y soya, el primero es producido internamente y de las dos restantes se importa debido a que no se cuenta con producción nacional, se eleva la incógnita de ¿cuánto cuesta producir con maíz importado? por lo que se ha realizado una simulación del costo de la producción tomando en cuenta el costo de maíz nacional vs el costo de maíz importado tomando como referencia los precios del año 2016.

Al realizar el ejercicio el aplicado la misma cantidad de materias primas incluyendo solo la variante de precio del maíz por la procedencia (cambio de maíz nacional por importado) se puede observar una reducción en el proceso de abastecimiento, mismo que pasa de USD \$507 a USD \$ 449 generándose una disminución del 9.91%.

Tabla 23

Costo por tonelada de la cadena de valor con variación en costo del maíz

Actividad	Costo por tonelada de balanceado con maiz nacional	Peso	Costo por tonelada de balanceado con maiz importado	Peso
Comercialización	17	3%	17	3%
Abastecimiento	507	79%	449	77%
Producción	56	9%	56	10%
Distribución	22	3%	22	4%
Servicio al Cliente	4	0,7%	4	1%
Actividades de apoyo	37	6%	37	6%
Costo por tonelada	643	100%	585	100%
		Variación	9,91%	

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

Se debe mencionar que el precio del maíz nacional tomado para el cálculo fue de US \$ 386 la tonelada (US \$ 17,46 el quintal) mientras que el maíz importado incluido aranceles fue de US \$ 215 la tonelada (US \$ 9,75 el quintal) dato proporcionado por APROBAL para el año 2016 y que guarda relación con los datos generados por el INEC.

En función a la información se observa una desventaja en costos relacionada con los costos del proveedor, se puede indicar que para la industria uno de los

factores para la competitividad es el precio del maíz, también se debe tomar en cuenta que según datos del INEC en el periodo 2016 el 94% del consumo total de la industria fue de maíz nacional.

3.6 Definición de misión, visión y estrategia genérica de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados

La definición de la misión y visión de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados establecerá el camino a seguir para lograr sus objetivos de competitividad y rentabilidad.

Misión

La industria está comprometida con la producción y comercialización de alimento balanceado de alta calidad y garantiza el desarrollo del sector pecuario ecuatoriano, adicionalmente trabaja búsqueda del crecimiento económico y sustentable de todos los actores que forman parte de su quehacer diario.

Visión

Ser una industria líder en nutrición animal con presencia internacional, brindando productos innovadores de excelente calidad y servicio, generando crecimiento para todos los eslabones de la cadena alimenticia, cuidando también el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país.

Estrategia genérica

La estrategia a la que se direcciona el presente trabajo será a la de “Mejores costos” de esta manera la industria ecuatoriana de alimentos balanceados busca ofertar productos con características de diferenciadoras a costos razonables.

3.7 Análisis FODA de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados

Esta herramienta diagnóstico con la que permitirá analizar a la industria ecuatoriana de alimentos balanceados en base a sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y las externas (Oportunidades y Amenazas).

La información usada para el siguiente paso está fundamentada en investigación plasmada en el presente trabajo y en entrevistas realizadas a personas especializadas en la industria.³

Las características internas son:

³ Las entrevistas fueron realizadas a las siguientes personas: (Josse 2017) (Romero 2017) (Meneses 2017) (Vargas 2017) (Yépez 2017) (Herrera 2017) (Pallas 2017) (Valdez 2017) (Pazmiño 2017, 20)

Fortalezas

- Amplia trayectoria de la industria y productos consolidados en el mercado.
- Producción a gran escala.
- Plantas producción que cuentan con infraestructura tecnificada y personal especializado y con experiencia.
- Aplicación de investigación y desarrollo para el mejoramiento de las fórmulas de alimento balanceado.
- La industria cuenta con reconocidos especialistas en el área de nutrición y desarrollo pecuario.
- Almacenamiento adecuado de materias primas que garantizan la calidad en las materias primas utilizadas para la producción del alimento balanceado.
- Capacidad de reacción la industria ante necesidades de la industria pecuaria.
- La industria de alimento balanceado dinamiza el sector agrícola y pecuario.
- Eficiencia en los canales de distribución.
- Existencia de asociaciones y gremios que aportan el mejoramiento de la productividad de la industria.
- La industria garantiza la calidad de los productos mediante la aplicación de BPM y normas de calidad en todo el proceso productivo.
- Las empresas de la industria presentan preocupación por trabajar bajo principios de responsabilidad social y sustentabilidad.
- La empresa más importante de la industria (Pronaca) presenta anualmente su informe memorias de sostenibilidad basado en Iniciativa de Reporte Global (GRI) y a los Objetivos de Desarrollo Sustentable.

Debilidades

- La industria de balanceado tiene un esquema oligopólico, con difícil acceso a nuevas empresas.
- La capacidad de producción de la industria no abastece la demanda del mercado nacional.
- Necesidad de fuertes capitales para incrementar el volumen de producción de alimento balanceado.
- El alto del precio del maíz nacional se refleja directamente en el precio del alimento balanceado debido a su fuerte dependencia.

- El precio del alimento balanceado ecuatoriano no es competitivo frente al de los países vecinos debido al alto costo del maíz nacional.
- Niveles productivos del maíz nacional afectados principalmente por condiciones climáticas, plagas, semillas poco tratadas.
- La producción nacional de maíz no cubre la demanda de la industria.
- Por Ley no está permitido el uso de semillas transgénicas en la producción de maíz nacional.
- Altos costos de los insumos agrícolas para la producción de maíz.
- Baja inversión en tecnología en el sector maicero.
- Necesidad de implementación de estrategias de RSE para la sustentabilidad de la industria.

Las características externas son:

Oportunidades

- Perspectivas de crecimiento de la demanda de proteína animal a nivel mundial.
- Empresas nacionales y extranjeras dispuestas a invertir en la industria ecuatoriana de alimento balanceado.
- Demanda del camarón ecuatoriano en el mercado internacional genera la oportunidad de producción de alimento balanceado para la producción este crustáceo.
- Crecimiento de la demanda de alimento balanceado para cerdos.
- Necesidad de importación de alimento balanceado para la producción de acuicultura.
- La integración entre la producción de alimento balanceado y producción la pecuaria amplía su margen de utilidad.
- Disminución del precio de las materias primas como maíz, soya y trigo a nivel internacional
- Existencia de materias primas que sustituyen en parte la necesidad de maíz.
- Existencia de estudios biogenética para mejorar la semilla de maíz.
- Acuerdo con la Unión Europea permite la importación de agro insumos a menores costos.
- Posibilidad de establecer convenios y descuentos con proveedores por fidelidad y compras en volumen.
- Marcas con reconocimiento y presencia a nivel nacional.

Amenazas

- Economía ecuatoriana dolarizada, lo que genera dificultad para competir con los países vecinos.
- Reducción de los ingresos de las familias por la crisis política económica del país.
- Leyes y políticas gubernamentales no permiten generar alimento a precios competitivos, las principales son: la restricción de importación de maíz y trigo e imposición de fuertes aranceles, definición del precio del maíz, ley de semillas.
- Ingreso de industrias multinacionales al mercado de alimentos balanceados con beneficios tributarios.
- Riesgo de fuga de talentos debido al ingreso de industrias multinacionales al mercado ecuatoriano.
- Escasa disponibilidad de materias primas en el país como es el caso de trigo, soya y vitaminas y minerales mismos que son complementos para la producción de alimentos balanceados.
- La alta demanda del maíz seco nacional genera escases y precios poco competitivos
- Aparición de nuevos virus y plagas que afectan a la producción pecuaria generando temporadas de sobreoferta de alimento balanceado.
- Baja apoyo del Gobierno en tecnología para mejorar la productividad del maíz nacional.
- Ingreso al país de alimentos de Colombia y Perú a menores precios.

3.7.1 Matriz de evaluación de factores internos

La matriz permite evaluar las principales fortalezas y las debilidades en las áreas funcionales de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados.

A continuación se ha elaborado la matriz de factores internos:

Tabla 24

Matriz de evaluación de factores internos

ÁREAS DE TRABAJO	PESO	Poco importante	0,01
		Muy importante	1,00
CLASIFICACIÓN	EFICACIA ACTUAL	Deficiente 1	Arriba del promedio 3
		Nivel promedio 2	Excelente 4

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Clasificación	Peso ponderado
Fortalezas				
F1	Amplia trayectoria de la industria y productos consolidados en el mercado.	0,06	4	0,24
F2	Producción a gran escala.	0,07	3	0,21
F3	Plantas producción que cuentan con infraestructura tecnificada y personal con elevado conocimiento y experiencia.	0,11	4	0,44
F4	Aplicación de investigación y desarrollo para el mejoramiento de las fórmulas de alimento balanceado.	0,07	3	0,21
F5	La industria cuenta con reconocidos especialistas en el área de nutrición y desarrollo pecuario.	0,04	4	0,16
F6	Almacenamiento adecuado de materias primas que garantizan la calidad en las materias primas utilizadas para la producción del alimento balanceado.	0,03	4	0,12
F7	Capacidad de reacción la industria ante necesidades de la industria pecuaria.	0,05	3	0,15
F8	La industria de alimentos balanceados dinamiza el sector agrícola y pecuario.	0,03	4	0,12
F9	Eficiencia en los canales de distribución.	0,04	4	0,16
F10	La industria de balanceado tiene un esquema oligopólico, con difícil acceso a nuevas empresas.	0,02	4	0,08
F11	Existencia de asociaciones y gremios que aportan el mejoramiento de la productividad de la industria.	0,06	4	0,24
F12	La industria garantiza la calidad de los productos mediante la aplicación de BPM y normas de calidad en todo el proceso productivo.	0,04	4	0,16
Debilidades				
D1	La capacidad de producción de la industria no abastece la demanda del mercado nacional.	0,02	3	0,06
D2	Necesidad de grandes capitales para incrementar el volumen de producción de alimento balanceado.	0,04	2	0,08
D3	El alto del precio del maíz nacional se refleja directamente en el precio del alimento balanceado debido a su fuerte dependencia.	0,05	1	0,05
D4	El precio del alimento balanceado ecuatoriano no es competitivo frente al de los países vecinos debido al alto costo del maíz nacional.	0,07	1	0,07
D5	Niveles productivos del maíz nacional afectados por condiciones climáticas, plagas y semillas poco tratadas.	0,05	1	0,05
D6	La producción nacional de maíz no cubre la demanda de la industria.	0,03	2	0,06
D7	No está permitido el uso de semillas transgénicas en la producción de maíz nacional.	0,03	1	0,03
D8	Altos costos de los insumos agrícolas para la producción de maíz.	0,02	1	0,02
D9	Falta de inversión en capacitación y tecnología en el sector maicero.	0,05	1	0,05
D10	Necesidad de implementación de estrategias de RSE para la sustentabilidad de la industria.	0,02	2	0,04
Totales		1,00		2,80

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

El puntaje de valor total de 2,80 indica que la industria se encuentra por sobre el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.7.2 Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de EFE permitirá identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la industria ecuatoriana de alimentos balanceados.

A continuación se ha elaborado la matriz de factores externos:

Tabla 25

Matriz de evaluación de factores externos

ÁREAS DE TRABAJO		PESO	Poco importante	0,01
			Muy importante	1,00
CLASIFICACIÓN		EFICACIA ACTUAL	Deficiente 1	Arriba del promedio 3
			Nivel promedio 2	Excelente 4
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Clasificación	Peso ponderado
Oportunidades				
O1	Perspectivas de crecimiento de la demanda de proteína animal a nivel mundial.	0,05	4	0,20
O2	Empresas nacionales y extranjeras dispuestas a invertir en la industria Ecuatoriana de Alimento Balanceado.	0,08	3	0,24
O3	Demanda del camarón ecuatoriano en el mercado internacional genera la oportunidad de producción de alimento balanceado para la producción este crustáceo.	0,09	3	0,27
O4	Crecimiento de la demanda de alimento balanceado para cerdos.	0,05	3	0,15
O5	Necesidad de importación de alimento balanceado para la producción de acuicultura.	0,02	4	0,08
O6	Integración entre la producción de alimento balanceado y la producción pecuaria amplia su margen de utilidad.	0,10	4	0,40
O7	Disminución del precio de las materias primas como maíz, soya y trigo a nivel internacional .	0,05	3	0,15
O8	Existencia de materias primas que sustituyen en parte la necesidad de maíz.	0,02	3	0,06
O9	Existencia de estudios biogenética para mejorar la semilla de maíz.	0,05	4	0,20
O10	Acuerdo con la Unión Europea permite la importación de agro insumos a menores costos.	0,03	3	0,09
O11	Posibilidad de establecer convenios y descuentos con proveedores por fidelidad y compras en volumen.	0,03	4	0,12
O12	Marcas con reconocimiento y presencia a nivel nacional.	0,03	4	0,12
Amenazas				
A1	Economía ecuatoriana dolarizada, lo que genera dificultad para competir con los países vecinos.	0,03	1	0,03
A2	Reducción de los ingresos de las familias por la crisis política económica del país.	0,02	2	0,04
A3	Leyes y políticas gubernamentales no permiten generar alimento a precios competitivos, las principales Leyes son: la restricción de importación de maíz y trigo e imposición de aranceles, definición del precio de venta del maíz, ley de semillas.	0,07	2	0,14
A4	Ingreso de industrias multinacionales al mercado de alimentos balanceados con beneficios tributarios.	0,04	2	0,08
A5	Riesgo de fuga de talentos debido al ingreso de industrias multinacionales al mercado ecuatoriano.	0,03	2	0,06
A6	Escasa disponibilidad de materias primas en el país como es el caso de trigo, soya y vitaminas y minerales mismos que son complementos para la producción de alimentos balanceados.	0,02	1	0,02
A7	La alta demanda del maíz seco nacional genera escases y precios poco competitivos.	0,10	1	0,10
A8	Aparición de nuevos virus y plagas que afectan a la producción pecuaria generando temporadas de sobreoferta de alimento balanceado.	0,02	3	0,06
A9	Baja apoyo del Gobierno en tecnología para mejorar la productividad del maíz nacional.	0,04	2	0,08
A10	Ingreso de productos pecuarios de contrabando al país.	0,03	2	0,06
Totales		1,00		2,75

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados

Elaboración propia

El puntaje de la matriz fue 2,75 esto indica que la industria se encuentra por sobre el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eviten las debilidades.

Según los resultados obtenidos sé que determina el FODA de la industria:

Tabla 26

Matriz FODA de la industria ecuatoriana de alimento balanceado

FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
1. La industria cuentan con ventaja en costos debido a que cuenta con personal tecnificado, especializado y con experiencia.	1. El alto del precio del maíz nacional se refleja directamente en el precio del alimento balanceado debido a su fuerte dependencia.
2. La industria garantiza la calidad de los productos mediante la aplicación de BPM y normas de calidad en todo el proceso productivo.	2. El precio del alimento balanceado ecuatoriano no es competitivo frente al de los países vecinos debido al alto costo del maíz nacional.
3. Producción a gran escala, permitiendo alcanzar un menor costo unitario.	3. Necesidad de fuertes capitales para incrementar el volumen de producción de alimento balanceado.
4. Existencia de asociaciones y gremios que aportan el mejoramiento de la productividad de la industria.	4. Falta de inversión en capacitación y tecnología en el sector maicero.
5. La industria de alimentos balanceados dinamiza el sector agrícola, la industria pecuaria y empresas relacionadas.	5. Necesidad de implementación de estrategias de RSE para la sustentabilidad de la industria.
OPORTUNIDADES: O	AMENAZAS: A
1. Integración entre la producción de alimento balanceado y la producción pecuaria amplía su margen de utilidad.	1. El volumen de demanda del maíz seco nacional existente genera escases y precios poco competitivos.
2. Demanda del camarón ecuatoriano en el mercado internacional genera la oportunidad de incrementar la producción de balanceado para este crustáceo.	2. Ingreso de industrias multinacionales al mercado de alimentos balanceados con beneficios e incentivos tributarios.
3. Empresas nacionales y extranjeras dispuestas a invertir en la industria ecuatoriana de alimento balanceado.	3. Riesgo de fuga de talentos debido al ingreso de industrias multinacionales al mercado ecuatoriano.
4. Perspectivas de crecimiento de la demanda de proteína animal a nivel mundial.	4. Leyes y políticas gubernamentales generan que el alimento final cuente precios poco competitivos. Las principales Leyes son: la restricción de importación de maíz y trigo e imposición de aranceles, definición del precio de venta del maíz, ley de semillas.
5. Existencia de estudios biogenética para mejorar la semilla de maíz.	
6. Disminución del precio de las materias primas como maíz, soya y trigo a nivel internacional.	5. Falta de apoyo del Gobierno en tecnología y recursos para mejorar la productividad del maíz nacional.

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

3.8 Identificación de estrategias

Las estrategias que se presentan buscan reducir las debilidades y amenazas de la industria, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas. La construcción de las estrategias se basa en enlazar los principales factores internos y externos identificados en la matriz FODA y son las siguientes:

Tabla 27

Formulación de estrategias

ESTRATEGIAS	FACTOR CLAVE DE EXITO DE LA INDUSTRIA
ESTRATEGIAS FO	
Incrementar la producción para cubrir la creciente demanda de alimento balanceado, garantizando la calidad de los productos mediante la aplicación de BPM y normas de calidad en todo el proceso productivo. Especialmente para la producción de alimento para la línea de acuicultura O2, O3, O4, F1, F2	Calidad del producto, Cobertura geográfica
Desarrollar nuevas fórmulas para la producción de alimento balanceado a costos razonables, mediante el uso de materias primas sustitutas y certificando la calidad nutricional de los animales. F2, F6, O6	Precios competitivos, Calidad del producto, Variedad de productos
Mediante la inversión extranjera buscar la transferencia de conocimiento y tecnología de las empresas nacionales. F1, O3	Tecnología, Calidad del producto
Invertir en capacidad y tecnología para cubrir la demanda nacional de balanceado para proyectarse a la exportación. F1, F3, O4	Cobertura Geográfica
Buscar la integración del sector maicero a la producción de alimento balanceado mediante la inversión en el sector agrícola. F3, F4, O1, O5	Precios competitivos
ESTRATEGIAS DO	
Implementar proyectos de RSE para el desarrollo sostenible y sustentable de la industria e incentivar a esta práctica a todos los actores de toda la cadena de producción de proteína animal. D5 O1	Dirección estratégica para el desarrollo sostenible y sustentable
Generación de alianzas estratégicas para invertir en la construcción de nuevas plantas con proyección a cubrir la demanda nacional D3, D4, O3	Posicionamiento en el mercado
Fomentar el estudio de biogenética de la semilla para combatir el alto costo de las materias primas y tener fórmulas del balanceado a precios razonables. D1, O5, O6	Precios competitivos, Tecnología
Generar la inversión en tecnología y capacitación en los maiceros para apalancar el costo de producción del maíz y que este sea comercializado a precios favorables para la industria y el agricultor. D5, O6	Precios competitivos, Tecnología
Implementar el uso de semillas mejoradas genéticamente para hacer que los campos sean productivos para cubrir al menos la necesidad de la industria. D6, D4, O5	Precios competitivos, Tecnología
Desarrollar en el país empresas proveedoras de materias primas sustitutas del maíz, dichos productos pueden ser: trigo, subproductos del arroz o palma. D1, O1, O3	Precios competitivos
ESTRATEGIAS FA	

Implementar un programa para desarrollar talentos e investigar nuevas fórmulas de balanceado en beneficio de la industria F6, A3	Tecnología, Calidad del producto, Variedad de productos
Impulsar la implementación de programas de beneficio tributario tanto para la empresas como para las nuevas y existentes, para que puedan competir en igualdad de condiciones F4, A2	Precios competitivos,
Generar apoyo gubernamental para la tecnificación y productividad del sector maicero ya que éste dinamiza la economía de uno de los sectores con mayores problemas en el país, como es el sector agrícola A4, A5, F5	Precios competitivos
Generar a través del gobierno un escenario de estabilidad para la comercialización de maíz a precios competitivos para de esta fomentar economía en el sector agrícola e industrial F5, A1	Precios competitivos
Eliminar la intermediación en la venta de maíz que en época de cosecha nacional, esta actividad favorece a los comerciantes y se perjudica al agricultor, adicional trae como consecuencia un valor en exceso que lo debe pagar la industria F5 ,A5	Precios competitivos
ESTRATEGIAS DA	
Buscar el direccionamiento de las leyes para el desarrollo del sector maicero, mediante el incrementando el crédito a bajos intereses, capacitación para un la producción eficiente y tecnificada, dotación de maquinaria, uso de semilla que genere altos rendimientos en menor cantidad de terreno cultivado, incentivos para la inversión del sector privado. D4, D5,A4	Precios competitivos
Fortalecer la implementación de clústeres del sector agrícola especialmente en la producción de maíz, mismos que fomenten el incremento de la productividad y el uso de buenas prácticas agrícolas. A1, D1, D2	Precios competitivos, Calidad del producto
Implementar programas de capacitación agrícola por parte del gobierno a los agricultores y a las nuevas generaciones para el cuidado de los campos y la tecnificación de la producción para de esta forma generar mayor rendimiento en toneladas por hectárea D4, A4	Precios competitivos, Calidad del producto
Facilitar apoyo gubernamental para incentivar en la inversión en tecnología, así como también generar acceso a créditos de bajo interés, asemilla certificada, fertilizantes, canales de riego y obras para enfrentar sequias e inundaciones para de esta forma mejorar la productividad de los agricultores maiceros D5, A5	Precios competitivos

Fuente: Entrevistas a líderes expertos de la industria de alimentos balanceados.

Elaboración propia

Se puede evidenciar que las estrategias mejoran la competitividad mediante su vinculación con los factores claves de éxito que se identificaron generan competitividad en la industria. De esta manera todas las estrategias descritas se cumplen su propósito que es generar un producto competitivo en base al análisis de la cadena de valor de la industria de balanceados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El estudio realizado permitió establecer estrategias de ventaja competitiva para la industria ecuatoriana de alimentos balanceados, mismas que están enfocadas a fortalecer sus factores claves de éxito. De esta forma se confirma que la aplicación de las estrategias propuestas mejorarán la competitividad de la industria, demostrando así que se cumple la hipótesis planteada en el presente trabajo.
2. El objetivo general de la investigación se ejecutó mediante el análisis de la industria ecuatoriana de alimento balanceado mismo que permitió conocer que la industria presenta un desarrollo significativo, alcanzó un crecimiento promedio del 12% en los 10 años en los últimos según datos del BCE, alcanzando su pico en el año 2016 con la fabricación de 2.5 millones de toneladas de alimento, por lo que se evidencia que la industria permite dinamizar el mercado y en consecuencia la economía del país.
3. Realizado el análisis de la cadena de valor se ha determinado estrategias para mejorar la competitividad, entre las estrategias más importantes tenemos: el asegurar el uso de semillas genéticamente mejoradas permitirá generar un mejor rendimiento del maíz por hectárea, tenido un impacto positivo en el costo de producción de este cereal y en consecuencia costos más razonables para la industria de balanceados.
4. Otra estrategia es buscar a través de las empresas, los gremios y asociaciones de la industria apoyo del gobierno ecuatoriano para fomentar la inversión en capacitación, tecnología, maquinaria, la construcción de canales de riego y obras para enfrentar sequías e inundaciones. El productor de maíz ecuatoriano necesita mejorar su productividad para ser competitivo.
5. Como parte de las estrategias se indica que debe incrementar la producción para cubrir la creciente demanda de alimento balanceado, garantizando la calidad de los productos mediante la aplicación de buenas prácticas de manufactura y normas de calidad en todo el proceso productivo.
6. Cumpliendo con los objetivos específicos se identificó la estructura de la que forma parte la industria de alimentos balanceados en el Ecuador y ésta es la cadena de producción de proteína animal ya que la industria analizada es el

eslabón intermedio entre los agricultores maiceros y la industria de producción pecuaria.

7. Se identificó a los actores de la industria, los mismos que son proveedores (principalmente agricultores productores de maíz y empresas productoras de materias primas e insumos), clientes (productores pecuarios) y los consumidores finales.
8. Un actor importante para la industria de balanceados también es el gobierno que a través de Leyes y Políticas genera efectos directos en el costo final del producto.
9. También se debe mencionar que en el Ecuador la industria de balanceados genera empleo directo e indirecto para alrededor de 800 mil personas por lo que tiene una participación importante dentro de la economía nacional, es por ello que cualquier definición gubernamental inherente al sector industrial puede afectar a un número significativo de personas, pero el impacto más fuerte podría llegar al consumidor final de la proteína animal.
10. Entre los factores que afectan a la cadena de valor de la industria de alimentos balanceados y estrategias se identificó a los siguientes: Los productores pecuarios buscan en la crianza de animales generar factores de diferenciación que les permita mantenerse en el mercado y diferenciarse ante la competencia con productos especializados, es por ello que la industria de balanceados debería invertir en investigación para desarrollar nuevas fórmulas en consecuencia ser más flexible ante los nuevos requerimientos que puedan surgir en el campo y en las granjas.
11. Las empresas de la industria de balanceados en el Ecuador trabajan en un mercado competitivo, esto debido a que los productos que ofrecen tienen características similares, lo cual incentiva a las empresas a generar valor agregado a través de la investigación y desarrollo, certificación de la aplicación estricta de normas de calidad, para de esta manera cubrir los requerimientos de los productores pecuarios.
12. Existe una relación dependiente con los agricultores que se dedican al cultivo del maíz, ya que este cereal tiene una participación de aproximadamente del 60% de la fórmula nutricional, esta materia prima tiene una alta demanda en el mercado y la fluctuación de precios en cosecha nacional complica el escenario de costos de la industria pecuaria por lo que es necesario mejorar su productividad.

13. El alimento balanceado tiene nichos de mercado copados en la producción de balanceado para aves y cerdos, pero existe una oportunidad en la línea de acuicultura ya que hay una tendencia de crecimiento marcada en la exportación de camarones, en el año 2016 obtuvo crecimiento del 13% respecto al año anterior, esta tendencia incrementó después de la firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea efectuado en noviembre del 2016 y el crecimiento de la demanda de países asiáticos.
14. El agricultor productor de maíz ecuatoriano necesita mejorar su nivel productivo para ser competitivo, para esto requiere calidad e innovación en sus procesos, el uso de semillas certificadas, inversión en capacitación, tecnología, maquinaria, apoyo en la construcción de canales de riego y obras para enfrentar sequías e inundaciones, factores que involucran al gobierno ecuatoriano y a la empresa privada.

RECOMENDACIONES

1. Las autoridades gubernamentales podrían considerar la investigación del uso de las semillas mejoradas en los cultivos del maíz tomando en cuenta los estudios técnicos y científicos existentes, nuestro país lleva desventaja ante los países vecinos en donde la materia prima es más barata y los cultivos del maíz tienen un rendimiento superior al que se ha logrado en el Ecuador, lo cual hace que los costos de fabricación del balanceado en nuestro país sea más costoso.
2. La industria de balanceados del país, podría buscar una relación mucho más directa en cuanto a la comercialización del maíz con los agricultores, es importante llegar hasta el campo e incentivar al productor.
3. La intervención de los comerciantes del maíz genera especulación en el precio real del quintal, perjudicando a los agricultores que deben vender su producto a precios bajos y llevándose el beneficio los dueños de secadoras y centros de acopio, es por ello que se ve necesario la intervención del Estado para regularizar el valor del grano en el mercado al menos en los meses de cosecha nacional.
4. La productividad por cada hectárea sembrada de maíz en el Ecuador es de 5,3 toneladas y en los países vecinos como llega a un promedio de 10 toneladas por hectárea, esta diferencia nos ubica en un escenario de desventaja y baja competitividad en precios con el producto final frente a los vecinos de la región, por ello se debe considerar estudios de mejora en la semilla actual a través de

entidades como el INIAP y ver la oportunidad en la legislación ecuatoriana de apoyar este tipo de investigación.

5. Se debería fomentar la integración hacia atrás, es decir, la industria debe elaborar planes de coordinación con los agricultores en donde queden claros los acuerdos para garantizar un abastecimiento adecuado de maíz el cual considere un costo razonable del grano en las diferentes estaciones del año.
6. Se podría desarrollar en el país empresas proveedoras de materias primas sustitutos del maíz que generen una proporción significativa, dichos sustitutos pueden ser: subproductos del arroz, trigo, palma, normalmente estas materias primas son usadas en las fórmulas de balanceado pero con una inclusión baja.
7. Las estimaciones técnicas de la producción de maíz por parte del gobierno deben acercarse a la realidad para evitar un desbalanceo de esta materia prima, ya que es esencial para la industria de alimentos balanceados, finalmente la especulación puede ocasionar incrementos del costo real del maíz y adicional puede permitir tomar acciones inmediatas como gestionar la importación de este grano para cubrir el posible desfase.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, Luis Fernando y Jorge Escobar Bolívar. 2007. *Gestión por procesos*. Medellín, Colombia.
- Agudelo, G. *Fundamentos de nutrición animal aplicada*. 2004. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Castillo, Melo, Boeto. 1996. *Cálculo de requerimientos energéticos y proteínicos del ganado bovino lechero*. Córdoba: INTA UCA.
- Charles, W.L.Hill, y Jones Gareth. 1997. *Administración Estratégica*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Colunga, Carlos, y Arturo Sadierna. 1994. *Los Costos de Calidad*. San Luis de Potosí: Universitaria Potosina.
- Díaz de Santos. 1995. *Diagnóstico de la Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fred, David. 2003. *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- .2003. *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- Furió Blasco, Elies. 1998. Albert O. *Hirschman y el camino hacia el desarrollo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Handy, Charles, y otros. 1997. *Repensando el Futuro*. Londres: Editorial Norma S.A.
- Harrington, James H. 2000. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Jarrillo, José Carlos. 1996. *Dirección Estratégica*. Madrid: Interamericana de España.
- Kaplinsky, Raphael. 2004. *Problems of Economic Transition*. London: Journal of Development Studies.
- Krugman, Paul. 1992. *Geografía y comercio*. Barcelona: Antoni Bosh.
- Llagundo D. & Masabanda V. 2008. *Influencia de tres dietas alimenticias balanceadas en el engorde y calidad de la carne de tilapia*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Mintzberg, Henry, James Quinn, y Jhon Voyer. 1997. *El Proceso Estratégico*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- .2009. *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- .1991. *Estrategia Competitiva de las Naciones*. Javier Vergara Editor SA.

- .1997. *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- .2008. *Ser Competitivo*, Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Barcelona: Deusto.
- .2007. *Ventaja Competitiva* de las Naciones. <Harvard Business Review América Latina>.
- Prahalad, C.K. 2006. *Estrategia corporativa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Robert Kaplan, y David P. Norton. 1997. *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Serra Salvador, Vicente. 2005. *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Thompson, Arthur, y A.J. Strickland. 1999. *Administración Estratégica*. México: Litográfica Eros S.A.
- .1999. *Administración Estratégica*. México: Litográfica Eros S.A.
- Thomson Jr, Arthur. 2008. *Administración estratégica*. México DF: Interamericana Editores S.A.
- Thomson, Arthur, A.J. Strickland, John Gamble, y Margaret Peteraf. 2012. *Administración Estratégica*. México: Interamericana Editores S.A.
- Thomson, Arthur, A.J. Strickland, y John Gamble. 2008. *Administración estratégica*. Mexico DF: Interamericana Editores S.A.

Entrevistas

- Burbano, Cesar, entrevista de Daysi Muñoz. Gerente de Producción Negocio de Nutrición Animal Pronaca (07 de julio de 2017).
- Negocio de Nutrición Animal Pronaca Herrera, Luis, entrevista de Daysi Muñoz. Coordinador de Compras de Maíz (12 de junio de 2017).
- Josse, Jorge, entrevista de Daysi Muñoz. Director Ejecutivo Asociación de Productores de Alimento Balanceado (21 de junio de 2017).
- Meneses, Lenin, entrevista de Daysi Muñoz. Coordinador Nacional de Transporte Negocio de Nutrición Animal Pronaca (26 de junio de 2017).
- Pullas, Alexandra, entrevista de Daysi Muñoz. Gerente de Contabilidad Pronaca (29 de junio de 2017).
- Pazmiño, Francisco, entrevista de Revista técnica Maíz y Soya. “Sector maicero declarado en emergencia”. Director Ejecutivo Asociación Fabricantes de Alimento Balanceado (30 de marzo de 2017).
- Romero, Jaime, entrevista de Daysi Muñoz. Gerente Financiero Negocio de Nutrición Animal Pronaca (27 de junio de 2017).

Valdez, Alejandro, entrevista de Daysi Muñoz. Analista de Costos Negocio de Nutrición Animal Pronaca (26 de junio de 2017).

Vargas, Fredy, entrevista de Daysi Muñoz. Gerente de Planta Negocio de Nutrición Animal Pronaca (23 de junio de 2017).

Yépez, Wladimir, entrevista de Daysi Muñoz. Gerente de Planta Negocio de Nutrición Animal Pronaca (29 de junio de 2017).

Fuentes de internet

AFABA. 2017. “*Boletín Diciembre 2016*”. Consulta: 01 de agosto. <<http://www.afaba.org/portal/>>.

—.2017. “*Boletín Enero 2017*”. Consulta: 11 de marzo. <<http://www.afaba.org/>>.

Alltech. 2015. “*Encuesta Global sobre Alimento Balanceado periodo 2015*”. Consulta: 15 de marzo de 2016. <<https://issuu.com/alltechla/docs/encuestaalimentobalanceado2016>>.

—.2016. “*Encuesta Global sobre Alimento Balanceado periodo 2016*”. Consulta: 11 de junio de 2017. <<https://go.alltech.com/encuesta-global-sobre-alimento-balanceado-de-alltech>>.

BCE. 2016. “*Información Estadística Mensual*”. Consulta: 25 de junio de 2017). <<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>>.

—.2017. “*Información Estadística Mensual No.1984*”. Consulta: 30 de julio de 2017. <<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>>.

—.2015. “*Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario 2015*”. Consulta: 11 de abril 2017.<<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201503.pdf>>.

—.2016. “*Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario 2016*”. Consulta: 11 de abril 2017.<<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201603.pdf>>.

Confederación de Asociaciones de Productores Agropecuarios. 2016. “*Estadísticas de precios internacionales de materias primas*”. Consulta: 12 de junio de 2016. <http://www.fedeagro.org/>.

El Comercio. 2017. “*Nuevas inversiones en el sector camaronero del Ecuador*”. Consulta: 30 de junio 2017. <<http://www.elcomercio.com/actualidad/inversiones-sectorcamaronero-ecuador-negocios-exportaciones.html>>.

El Telégrafo. 2017. “*Una multinacional invierte \$ 119 millones en compañía*”. Consulta: 30 de junio de 2017.

<<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/una-multinacional-invierte-usd-119-millones-en-compania>>.

El Universo. 2016. "Precio internacional del crudo". Consulta: 24 de enero 2016. <<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/24/nota/5362303/precio-internacional-crudo-historicamente-ha-sido-bajo>>.

FAO. 2009. "La Agricultura Mundial en la Perspectiva del año 2050". Consulta: 29 de enero de 2017. <http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf>.

—.2015. "Perspectivas para el medio ambiente". Consulta: 22 de junio de 2017. <<http://www.fao.org/docrep/004/y3557s/y3557s11.htm>>.

—.2017. "Situación Alimentaria Mundial". Consulta: 29 de enero de 2017. <<http://www.fao.org/worldfoodsituation/es/>>.

—.2017. Foro de expertos de alto nivel. "La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050. Consulta: 29 de enero de 2017. <http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf>.

INEC. 2016. "Encuesta nacional de empleo y desempleo". Consulta: 15 de marzo de 2017. <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>>.

—.2015. "Laboratorio empresarial". Consulta: 26 de 05 de 2017. <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true>.

MAGAP. 2016. "Informe de Rendimiento del Maíz Duro Invierno 2016". Consulta: 12 de marzo de 2017. <<http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/estudios-del-agro/rendimiento-del-maiz>>.

—.2017. "Sistema de información del Agro". Consulta: 20 de abril de 2017. <<http://www.agricultura.gob.ec>>.

—.2016. "Sistema de Información Pública Agropecuaria". Consulta: 11 de abril de 2016. <<http://www.agricultura.gob.ec/>>.

—.2016. "Reglamento de Comercialización del Maíz Amarillo Duro" Consulta: 11 de abril de 2016. <<http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/normativas>>.

—.2016. "Acuerdo Ministerial Nro. 134, Reglamento de Comercialización del Maíz Amarillo Duro" Consulta: 26 de Marzo de 2013. <<http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/normativas>>.

Ministerio de Agricultura Colombia. 2017.”*Estadísticas Agrícolas*”. Consulta: 2 de noviembre de 2017. <<http://www.agronet.gov.co>>.

Ministerio de Agricultura y Riego Perú. 2017. “*Serie de Estadísticas de Producción Agrícola*”. Consulta: 2 de noviembre de 2017. <<http://www.minagri.gob.pe>>.











Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia. 2017. “Banco de Datos Agropecuario”. Consulta: 2 de noviembre de 2017. <<http://www.observatorioagro.gob.bo>>.

Revista Ekos. 2016. “*La Industria en el Ecuador*”. Consulta: 15 de febrero de 2017. <<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>>.

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. 2017. “*Portal de Información Sector Societario*”. Consulta: 23 de mayo de 2017. <<http://www.supercias.gob.ec>>.

USDA. 2017. “*Producción mundial de cereales*”. Consulta: 15 de mayo de 2016. <<https://www.usda.gov>>.

ANEXOS
Empresas que conforman la industria ecuatoriana de alimento balanceado,
Periodo 2016

LOGO	EMPRESA	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	UTILIDAD	ACTIVO	PATRIMONIO	CAPACIDAD TN AÑO	DESTINO DEL ALIMENTO
	PRONACA C.A.	922.878.168	876.883.650	45.994.518	659.150.736	429.367.100	660.000	AVES, CERDOS, GANADO, CAMARON, MASCOTAS
	GISIS S. A.	235.645.427	194.238.498	41.406.929	159.797.738	100.307.283	200.000	CAMARÓN
	AGRIPAC S.A.	258.722.498	230.185.543	28.536.955	230.481.977	119.716.897	94.000	AVES, CERDOS, GANADO, CAMARÓN, MASCOTAS
	AVICOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID	99.103.153	79.184.247	19.918.906	66.673.822	54.960.174	70.000	AVES
	POFASA	40.991.972	34.657.783	6.334.189	36.392.551	29.167.066	25.000	AVES
	AVITALSA	118.792.358	113.575.006	5.217.352	11.951.902	22.795.079	80.000	AVES
	MOLINOS CHAMPION S.A.	82.694.620	77.968.890	4.725.730	48.762.228	29.905.331	120.000	AVES, CERDOS, GANADO, CAMARON
	BIOALIMENTAR	44.797.000	42.842.488	1.954.512	32.384.600	8.855.363	250.000	AVES, CERDOS, GANADO, CAMARON
	UNICOL S.A.	43.744.031	42.618.258	1.125.773	39.307.778	13.799.757	85.000	AVES, CERDOS, GANADO
	LIRIS S.A.	89.261.746	88.372.950	888.796	55.759.981	11.093.844	72.000	CAMARÓN, AVES, CERDOS, GANADO

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, investigación primaria

Elaboración propia

A continuación se ha desarrollado una breve descripción de las empresas que conforman la industria en estudio:

- **Gisis**

La empresa inició sus operaciones en Ecuador en el año de 1990 con la producción de alimentos acuícolas, se encuentra ubicada en el km 6.5 de la vía Durán Tambo, desde el año 2012 paso a ser de propiedad de la multinacional Nutreco y Skretting, es reconocida por ser líder en soluciones nutricionales innovadoras y sustentables.

Su propósito es alimentar al mundo, la empresa es especialista en la producción y exportación de alimentos balanceados para especies acuícolas, peses y camarones. En los últimos años ha ampliado su portafolio ofertando alimento balanceado pecuario, para equinos y caninos.

Gisis posee tres plantas en Ecuador, una planta en Honduras y una agencia en Perú. Su capacidad de producción en el Ecuador es de 200.000 toneladas anuales de alimento balanceado y su mercado cuenta con perspectivas de crecimiento por el incremento de la demanda de camarón ecuatoriano en Europa y Asia y al Acuerdo Comercial Multi partes firmado por Ecuador y la Unión Europea a finales del año 2016.

El producto elaborado por Gisis es reconocido por sus productos innovadores y su inversión en investigación y desarrollo, mismos que generan altos estándares de calidad, es conocida por definir especificaciones técnicas a cada ingrediente, haciendo énfasis en los parámetros que demuestran científicamente su interacción con la calidad nutricional.

La empresa cuenta con varias certificaciones de calidad reconocidas a nivel mundial como: la de Orgánica de la Unión Europea, Naturland, Global G.A.P., Buenas Prácticas de Acuicultura (BAP) y Plan HACCP aprobado por el Instituto Nacional de Pesca (INP).

Los países a los que dirige sus exportaciones son Estados Unidos, Belice, Jamaica, Cuba, Republica Dominicana, Honduras, Nicaragua, Venezuela, Trinidad y Tobago, Surinam, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia y Peru, tiene principal presencia en América Central.

- **Agripac S.A.**

La empresa nace en Guayaquil en el año de 1972, su compromiso es ayudar al agricultor ecuatoriano ofreciendo soluciones integrales a través de la provisión de insumos de calidad y servicio permanente, es generadora de 1.100 puestos de trabajo, cuenta con 1.000 distribuidores y 166 puntos de venta.

Su planta procesadora de balanceados está ubicada en Duran, empezó sus actividades desde 1979, siendo una de las pioneras en esta industria con la elaboración de balanceado para camarón, pollo, ganado, cerdos y mascotas.

Con las últimas inversiones realizadas la planta tiene capacidad de producción que supera las 94.000 toneladas métricas anuales de alimento balanceado.

Desde 1997 emprendió el programa de ayuda al sector maicero del país con la finalidad de mejorar la producción de este cultivo principalmente de los pequeños maiceros del sur de Los Ríos y del norte de Guayas, mediante la apertura de líneas de crédito, proporcionando a los agricultores un portafolio de productos necesarios para

el cultivo, desde la semilla, fertilizantes e insumos como herbicidas, fungicidas, insecticidas, entre otros, a eso se sumó la asistencia técnica.

- **Molinos Champion S.A. (MOCHASA)**

Reconocida empresa ecuatoriana nace en Guayaquil con el nombre de Molinos Ecuador en el año de 1961 y mediante un cambio accionario en 1973 se convierte Molinos Champion S.A., cuenta con mas de cincuenta años en el mercado, su propósito es ofrecer a sus clientes productos de calidad y variedad que satisfagan los requerimientos nutricionales en todas las etapas de vida de los animales, complementados con servicio de asesoría técnica.

Cumple estándares internacionales de sus casas matrices Seaboard & Continental Grain Co. de los Estados.

Molinos Champion S.A. elabora alimento balanceado de calidad nutricional con la marca Wayne, permitiéndolo expandir su mercado a otros países de América, sus líneas de producción son: acuícola, avícola, piscícola, ganadería, cerdos, mascotas y otros.

La empresa actualmente cuenta con tres canales de distribución que son: canal directo mediante el despacho a clientes de producto a granel, canal Bodegas utilizando bodegas propias ubicadas en Quito y Pedernales y la planta ubicada en Guayaquil, canal de distribuidores, cuenta con 20 centros de distribución ubicados en todo el país.

Actualmente elabora 120.000 toneladas métricas de balanceado al año utilizando el 85% de su capacidad, adicionalmente cuenta con tres granjas de cerdos ubicadas en Guayaquil.

- **Avícola San Isidro S.A. (AVISID)**

La empresa fue fundada en el año 2004 con domicilio en la provincia del Guayas, Cantón Isidro Ayora, se dedica a la producción y comercialización de aves de corral, pollos y gallinas, realiza sus ventas al por mayor de aves faenadas, su producción de alimento balanceado es para consumo propio. Cuenta con aproximadamente 600 colaboradores, su producción aproximada es de 70.000 toneladas métricas de balanceado al año.

Sus aves se crían en granjas, se faenan y posteriormente lo destinan a la venta, su producción la destinan principalmente para entregarla a la cadena Kentucky Fried Chicken KFC, también la venta bajo la marca registrada como “Gustapollo” y además a la venta de pollos en pie.

- **Liris S.A.**

La empresa tiene sus inicios en año de 1987, su principio es producir eficazmente alimentos para acuicultura, se encuentra ubicada en el km 5,5 en Duran.

Liris en los últimos años ha diversificado su campo de acción, desarrollando nuevas líneas de alimentos como son las de aves, cerdos y ganado, adicional cuenta con sus propias camaroneras e integraciones exclusivas en avicultura y porcicultura.

Actualmente cuenta con la siguiente infraestructura: una planta con tecnología de avanzada para la fabricación de alimentos balanceados en un terreno de 42 hectáreas, una batería de 12 silos y bodegas adecuadas para el almacenamiento y mantenimiento de 7.000 toneladas de materia prima, un camal de faenamiento, cinco tiendas especializadas en carnes ubicados en Guayaquil, cuenta también con granjas y galpones ubicados en Pasaje, Daule Bucay y Guayaquil.

Su capacidad de producción de 72.000 toneladas al año el 50% de su producción es destinada a la producción de alimento para camarones la diferencia corresponde a alimento para pollos, cerdos y ganado.

- **Unicol S.A.**

La empresa inicia sus actividades en el año de 1980, se dedica a la producción de alimento para la nutrición animal con su marca “Nutril”, ofrece al sector agropecuario alimentos balanceados para aves, cerdos, ganado y otros.

Su propósito es transformar el sistema agropecuario del Ecuador, generando rentabilidad a sus clientes. Su visión es ser reconocidos como productores de alimentos de alta calidad con costos competitivos y con el mejor servicio a sus clientes.

Cuenta con una planta ubicada en Duran en la que laboran aproximadamente 200 trabajadores y una red de distribución que alcanza a 280 puntos de venta. Su producción paso de 82.000 toneladas en el 2014 a 85.000 toneladas en el año 2015, según Freddy Villacrés, director de Operaciones.

- **Pollo Favorito S.A. (POFASA)**

Inicia sus actividades en el año de 1970, se encarga de la crianza y procesamiento de pollo, su propósito es surtir de pollo y otros productos avícolas a las cadenas de menudeo de la Corporación Favorita, empresa que fue diversificando sus actividades comerciales hasta convertirse en una fuerte representante de las de

tiendas de autoservicio y mercados, hoy es una de las cinco mayores empresas comerciales de su país.

Porfasa también surten de pollo a importantes cadenas transnacionales como Kentucky Fried Chicken KFC. La amplitud de su operación ha exigido a la compañía un crecimiento constante, generando la necesidad de abrir una nueva planta, misma que inició operaciones a mediados de 2015. Sus indicadores económicos se muestran en el siguiente gráfico.

La empresa cuenta con 238 colaboradores, su producción de alimento balanceado alcanza aproximadamente las 25.000 toneladas métricas al año y está dirigida a su consumo interno de pollos y pavos para posteriormente alcanzar a la producción de 120.000 pollos a la semana 10 toneladas por hora.

- **Bioalimentar C.A.**

Empresa ecuatoriana con cinco décadas de experiencia en la industria alimentaria, no se encuentra asociada a gremios, está ubicada en Ambato, cuenta con presencia en todas las regiones del país, su propósito es: Producir alimentos con pasión, para alimentar la vida.

Se especializa en la nutrición pecuaria, de mascotas, humana y agrícola. Investiga, desarrolla, produce y comercializa soluciones integrales de nutrición en todas las cadenas agroalimentarias.

Respecto a su infraestructura cuenta con una planta de producción ubicada en Ambato con 6.000 mts² de construcción, en esta se encuentran los procesos administrativos y de operaciones, adicionalmente tiene un centro de logística de despachos de producto terminado, ubicada en Pelileo con 70.000 mts² y una capacidad de almacenamiento de 40.000 toneladas y para finalizar cuenta con una granja con galpones automatizados de producción de huevos.

La empresa se encuentra en crecimiento y ejecución de nuevos proyectos el mas importante se realiza mediante el inicio de la construcción de una nueva planta de balanceado multiespecie, con una inversión de 7.5 millones de dólares, misma que ayudará a la empresa a producir sobre las 250.000 toneladas al año.

- **Avícola Vitaloa S.A. (AVITALSA)**

La empresa inicia sus operaciones en Quito el año 1995 se dedica a la producción de alimento balanceado y comercialización de pollos y pavos.

Su objetivo es ofrecer a los ecuatorianos un producto de excelente calidad con un ingrediente adicional, que conserva el verdadero sabor a pollo de campo.

Avitalisa garantiza la calidad del producto controlando los detalles de su cadena productiva que incluye los procesos de incubación, crianza, elaboración de alimento balanceado, procesamiento y comercialización.

La empresa cuenta con una capacidad de producción de alimento balanceado de aproximadamente 80.000 toneladas al año destinadas a 60 granjas integradas ubicadas en las provincias de Pichincha, Carchi, Imbabura, Tungurahua y Santo Domingo de los Tsáchilas, genera empleo para aproximadamente 400 colaboradores.