

## **Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano\***

### **Competitive benchmarking study applied to four companies in the Colombian poultry sector**

### **Estudo de benchmarking competitivo aplicado a quatro empresas do setor avícola colombiano**

#### **Edward Benavides-Sánchez**

Magíster en Administración, Universidad del Valle. Docente tiempo completo - Programa Académico de Administración de Empresas, Universidad del Valle, sede Palmira - Colombia  
edward.benavides@correounivalle.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-9799-749X>

#### **Emilio J. Corrales-Castillo**

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Coordinador Programa Académico Administración de Empresas, Universidad Antonio Nariño – Cali – Colombia  
emiliocorrales@uan.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-1585-3423>

#### **Benjamín Betancourt-Guerrero**

Magíster en Administración, Universidad del Valle, UV. Docente Titular Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad del Valle, Cali – Colombia  
benjamin.betancourt@correounivalle.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-5487-2491>

---

F. Recepción: Noviembre 15 de 2017

F. Aceptación: Diciembre 20 de 2017

#### **Resumen**

El estudio es un análisis de referenciación competitiva, más conocido como Benchmarking Competitivo, realizado a cuatro empresas del sector avícola en Colombia, el cual tiene por propósito realizar una aproximación a los posibles factores claves de éxito necesarios para el análisis de la competitividad de las empresas avícolas del país, lo que permitirá hacer comparaciones, determinar en qué punto sobresale cada una de las empresas a evaluar y sobre todo, identificar la magnitud de las brechas entre las empresas a comparar. La aplicación metodológica estará basada en el modelo de referenciación competitiva

---

\* **Cómo citar:** Benavides-Sánchez, E., Corrales-Castillo, E.J., Betancourt-Guerrero, B. (2018). Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano. Revista Libre Empresa, 15(1), 9-28 <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.29.001>  
Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

(Benchmarking) propuesto por Betancourt (2014) (el cual consta de la ejecución de ocho etapas) que será aplicado a cuatro empresas del sector avícola ubicadas en el top 20 del ranking en ventas del sector. Al final del ejercicio se puede observar una considerable brecha existente entre las empresas top y sus competidores. Es evidente cómo las empresas top marcan la diferencia debido a sus fuertes apuestas en inversión para modernizar tanto planta como procesos y marca, aspectos en los que deben mejorar las empresas rezagadas de este ejercicio comparativo.

## Palabras Clave

Referenciación, Benchmarking Competitivo, Sector Avícola.

JEL: L15, L21, L22, L25

## Abstract

The study is a benchmarking analysis, better known as Benchmarking, carried out to four companies in the poultry sector in Colombia, which aims to make an approximation to the possible key factors of success for the analysis of the competitiveness of poultry companies in Colombia, which will allow comparisons to be made, to determine in which point each of the companies stands out to evaluate and, above all, to identify the magnitude of the gaps between the companies to be compared. The methodological application will be based on the Competitive Benchmarking Model proposed by Betancourt (2014) (which consists of the execution of eight stages) that will be applied to four companies of the poultry sector located in the top 20 of the ranking in sales of sector. At the end of the year there is a considerable gap between the top companies and their competitors. It is evident how the top companies make the difference due to their strong investment bets to modernize both plant, processes and brand, aspects in which companies lag behind this comparative exercise must improve.

## Key Words

Referencing, Competitive Benchmarking, Poultry Sector.

## Resumo

O estudo é uma análise de benchmarking competitivo, mais conhecido como benchmarking competitivo, fez quatro empresas do setor de aves na Colômbia, que tem o propósito de fazer uma abordagem ao potencial de sucesso chave fatores necessários para a análise da competitividade das empresas do país, que permitirá comparações, para determinar em que ponto cada uma das empresas a serem avaliadas se destaca e, sobretudo, para identificar a magnitude das lacunas entre as empresas a serem comparadas. A aplicação metodológica será baseado no modelo de benchmarking competitivo (benchmarking) proposto por Betancourt (2014) (que consiste na execução de oito etapas) para ser aplicado a quatro empresas no setor avícola localizada no top 20 no ranking de vendas setor. No final do ano, uma lacuna considerável pode ser observada entre as principais empresas e seus concorrentes. É evidente como as empresas de topo fazem a diferença devido às suas fortes apostas de investimento para modernizar a fábrica, os processos e a marca, aspectos em que as empresas atrasadas deste exercício comparativo devem melhorar.

## Palabras-chave

Referenciamento, Benchmarking Competitivo, Setor de Aves.

### 1. Introducción

El presente estudio es un ejercicio de Benchmarking competitivo que facilite estudiar el desarrollo de empresas del sector avícola, permitiendo una transformación en la forma de analizar los factores competitivos de un sector altamente dinámico y en constante evolución, basado en los requerimientos de los consumidores. Bajo estos parámetros el estudio permitirá desde la perspectiva organizacional conocer los factores potencializadores de las industrias top del sector para orientar el quehacer comercial, operativo y de infraestructura a las empresas que están generando un crecimiento proporcional en condiciones diferentes.

Dicho instrumento de referenciación competitiva se define como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (Spendolini, 1994).

Es importante tener en cuenta que al medir es posible tener control y entendimiento de los distintos productos, procesos y/o servicios, evaluando los resultados de las estrategias que ya se han implementado.

El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. (Spendolini, 1994).

Adicionalmente, si se comparan estas mediciones con las de otras compañías o cadenas de abastecimiento, es posible establecer un paralelo en cuanto a gestión, resultados y niveles de desarrollo, logrando conocer con mayor exactitud las fortalezas y debilidades frente a la industria.

La práctica de medición es una estrategia que las organizaciones están implementando desde el fortalecimiento de los sistemas de gestión y la concientización por parte de los gerentes de tener orientaciones estratégicas, esta práctica busca desarrollar en la organización la habilidad de medir y evaluar la gestión, con el objetivo de conocer los puntos críticos de desempeño. Esto permite generar planes de acción enfocados a trabajar sobre las debilidades, al igual que identifica las oportunidades de mejoramiento y facilita la gestión de recompensa y evaluación del personal.

Por su parte, la referenciación competitiva o análisis por comparación es un proceso que permite comparar una organización en su desempeño con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial, el concepto utilizado es benchmarking, el cual consiste en “un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria”. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation, citado por Camp, 1995).

Según Camp (1995), el benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados. El proceso genérico del análisis por comparación presenta varios puntos importantes que ayudan a la pronta comprensión del proceso. Éste se puede dividir en dos partes: prácticas y medición. Las prácticas se definen como los métodos que se usan; la medición, es el efecto cuantificado de poner en operaciones las prácticas. Cada una de ellas se puede investigar mediante el proceso.

A su vez, Spendolini (1996) considera que el benchmarking es un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional.

El benchmarking competitivo resulta entonces de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado, y cobra una enorme importancia debido a que la información recopilada es de gran valor, dado que las prácticas de la competencia afectan tanto las percepciones de los clientes, como las de proveedores, accionistas, clientes potenciales y “observadores industriales”, todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio. (Spendolini,1996).

Todo esto cobra especial relevancia, dado que el entorno empresarial colombiano se ha caracterizado por la existencia de todo tipo de empresas e industrias que presentan una constante interacción, lo cual ha permitido desarrollar unos niveles de competencia ante los cuales la industria avícola no es la excepción.

En la actualidad, el benchmarking continúa siendo una herramienta de gran impacto para todo tipo de organización, ya que permite contrastar una empresa en estudio con otro grupo de organizaciones que se dediquen a la misma actividad económica, identificando características fundamentales como los factores claves de éxito, los cuales sirven de insumo para la toma de decisiones en un mercado cada vez más competitivo.

## **2. Investigaciones relacionadas**

Para conocer el estado de la investigación, se procedió a utilizar la herramienta Google Académico para identificar otras investigaciones relacionadas con el uso del benchmarking. La ecuación de búsqueda fue “Estudio Benchmarking”, para el rango de años 2005-2017 con un resultado de 15.600 hallazgos.

Posteriormente se haría una revisión a la denominación y un resumen de los títulos encontrados, considerando además el número de citaciones. Los resultados son los que se presentan en la Tabla 1:

**Tabla 1.**

Aplicación de la herramienta del benchmarking en otras investigaciones

Año	Autor(es)	Título	Publicación	Resumen	Citaciones
2016	López y Peña	La Utilización de la Teoría de Benchmarking como Modelo Comparativo para el Plan Estratégico en las Pymes del Sector Lácteo en el Municipio de San Juan de Pasto 2014-2019	TENDENCIAS. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. XVII. No. 1 – 1er. Semestre 2016, Enero-Junio – Páginas 56-72	Su propósito consiste en recopilar y explicar información existente acerca del estado actual de la cadena láctea del departamento de Nariño a partir de: la evaluación de entornos, el análisis sectorial utilizando el modelo de Diamante y Cinco Fuerzas de Michael Porter, y la aplicación del benchmarking estratégico a nivel regional y empresarial, considerados como elementos importantes del presente análisis. En consecuencia, se pudo establecer la cadena de valor, generando unos lineamientos estratégicos que contribuyan al mejoramiento de los procesos de la planeación y control existentes en las Mipymes lácteas de la región.	

(Continúa Pag. 14)

(Viene Pag. 13)

2015	Naranjo y Ruiz	Aplicación del benchmarking en la gestión de la cadena de aprovisionamiento sanitaria: efectos sobre el coste y la calidad de las compras	Gaceta Sanitaria Volume 29, Issue 2, March–April 2015, Pages 118-122	El objetivo de este trabajo es analizar la aplicación de un proceso de benchmarking en la gestión de las compras hospitalarias, así como examinar su efecto en la reducción del precio y la mejora de la calidad de los productos adquiridos.	2
2015	Estrada	Propuesta de benchmarking y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015	Trabajo de Grado	Tiene como objetivo determinar la incidencia del Benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.	
2014	García	Estudio de Benchmarking del Uso de las Redes Sociales como Herramienta de Marketing Online en Hoteles Españoles	Trabajo de Grado	Tiene el objetivo de analizar si hay alguna relación entre el uso de las redes sociales y la valoración por parte de los clientes y conocer la presencia y estrategias de marketing que desarrollan los hoteles españoles en Facebook, se llevó a cabo un estudio de benchmarking.	
2012	Goyo, Figueredo, Méndez, Chirinos y Rivero	El Benchmarking y la Auditoría de Gestión en las Secretarías Generales de las Universidades (Estudio múltiple de casos del estado Lara)	Negotium, vol. 8, núm. 23, septiembre-diciembre, 2012, pp. 4-25 Fundación Miguel Unamuno y Jugó	Tiene como propósito analizar el fundamento metodológico del benchmarking como herramienta de auditoría de gestión aplicable en las Secretarías Generales de las Universidades. La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, de carácter descriptivo.	3

2012	Erkizia Olaizola	Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del benchmarking: un estudio empírico	Tesis Doctoral	El trabajo realizado propone las bases metodológicas sobre las que se puede asentar todo modelo de indicadores en el ámbito de la administración local si se desean garantizar tanto su utilidad como su mantenimiento a lo largo del tiempo.	1
2010	Posada, Botero y Romano	Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad de Medellín, Colombia	Journal of Economics, Finance and Administrative Science v.15 n.28 Lima jun. 2010	En este documento se presentan los resultados de un benchmarking entre diferentes empresas del sector de la confección en el que se busca evaluar el grado de implementación de la Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing) en sus respectivos procesos productivos. Dado que no existe una única definición sobre TIC, se elaboró un benchmarking que recopiló, analizó y clasificó qué entienden por este concepto distintos organismos internacionales, así como entidades educativas.	44
2009	Romaní	El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento.	ZER: Revista de Estudios de Comunicación. nov2009, Vol. 14 Issue 27, p295-318. 24p.		223
2009	Muñoz	Invirtiendo en salud: bases para un estudio benchmarking de la educación de los/as niños/as sordos/as en España	Tesis Doctoral	Tiene el propósito de sentar las bases para un estudio benchmarking de la educación de los/as niños/as sordos/as en España	7

(Continúa Pag. 16)

(Viene Pag. 15)

2005	Plaza, Yahni, Guargas y Quesada	Resultado de la aplicación del benchmarking en los equipos de atención primaria de Barcelona	Aten Primaria. Volume 35, Issue 3, February 2005, Pages 122-128	Tiene el objetivo de identificar los equipos de atención primaria (EAP) con mejores resultados globales y compararlos con el resto de los EAP mediante la aplicación de una metodología de benchmarking.	24
------	---------------------------------	--	---	--	----

Fuente: Google Académico. Elaboración: Los autores.

Se evidencia cómo, dentro de los hallazgos aparecen investigaciones que abordan desde la actualización del concepto de benchmarking, comparaciones metodológicas e investigaciones de corte académico, hasta aplicaciones de benchmarking en los sectores empresariales como el educativo, el sector de las TICs, el sector de las confecciones, el sector hotelero – turístico, las emergentes redes sociales y el sector hospitalario entre otros, validando de esta forma el uso y vigencia de la herramienta de benchmarking para su aplicación en ejercicios de referenciaciones competitivas.

### 3. Aplicación del benchmarking al sector objeto de estudio

Cuando las organizaciones se comparan pueden observar sus fortalezas y debilidades con respecto a la competencia, es por eso que al utilizar el benchmarking en las empresas se generan grandes e importantes beneficios. (Jimenez *et al.*, 2016, p. 97)

La metodología que se empleará para la presente investigación es la propuesta por Betancourt (2014), la cual consta de ocho etapas a desarrollar, que son:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar.
3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.
4. Identificación de los factores claves de éxito – F.C.<sup>1</sup>.
5. Descripción de los factores claves de éxito.
6. Elaboración de la matriz de Perfil Competitivo – MPC<sup>2</sup>.
7. Elaboración de los radares de comparación.
8. Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo y los radares.

Para efectos de la aplicación práctica del benchmarking, los autores tomarán cuatro de las empresas del top 20 del ranking de las 100 empresas avícolas que más vendieron en el año 2016, mostrando para cada una de ellas los factores claves para el análisis de

1 Según la metodología propuesta por Betancourt (2014) El concepto de factores claves de éxito (F.C.E) es un modelo propuesto por Kenichi Omae (1985) en "La Mente del Estratega".

2 Según la metodología propuesta por Betancourt (2014) La Matriz de Perfil Competitivo – MPC, es un diseño de David, F.C. (1997) que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

la competitividad de las empresas avícolas en Colombia, lo que permitirá hacer las comparaciones correspondientes y determinar en qué punto sobresale cada una de ellas.

#### 4. Empresas a comparar

Apoyados en los rankings de ventas del sector y los informes sectoriales suministrados por la firma consultora BPR- Benchmark (2017) y Emis (2015) respectivamente, se elaboró tomando como base el ranking de las 100 empresas avícolas que más vendieron en el año 2016, un ejercicio de pareto donde el 78,8% de las ventas fueron realizadas por las 20 primeras empresas.

Partiendo de la interpretación que el benchmarking es “un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance” (American Productivity & Quality Center, 1993), de la muestra de empresas se tomarán como referencia las empresas ubicadas en los puestos 1, 2 y 13 y 14 en el ranking de empresas según ventas de 2016: Avidesa McPollo S. A (1), Pollos El Bucanero (2), Pollos Andino S. A (13) y Avícola Los Cábulos Ltda (14), con el fin de conocer cuál es su comportamiento y situación en la que se encuentran los competidores de la tabla media baja del top 20 respecto de los líderes del sector. La información de las mismas se obtuvo de sus páginas web, de las publicaciones oficiales del sector emitidas por Fenavi y de lo establecido según el CONPES 3468. (Ver Tabla 2).

**Tabla 2.**

Ranking sector avícola colombiano – ventas en millones de pesos

Fiscal ID	Companies	# (100)	Ventas 2016	%
890201881	Avidesa Mac Pollo S.A.	1°	1.045.793	13,068
800197463	Pollos El Bucanero S.A.	2°	702.359	8,777
815000863	Avidesa de Occidente S.A.	3°	568.876	7,109
891401858	Operadora Avícola Colombia S.A.S.	4°	550.410	6,878
890200474	Incubadora Santander S.A.	5°	410.733	5,132
804016671	Campollo S.A.	6°	400.382	5,003
800000276	Avícola El Madroño S.A.	7°	321.431	4,017
890103400	Alimentos Concentrados del Caribe S.A.	8°	281.979	3,524
890205142	Distribuidora Avícola S.A.S.	9°	278.959	3,486
830016868	Agroavícola San Marino S.A.	10°	240.562	3,006
860032450	Pollo Fiesta S.A.	11°	213.380	2,666
860403972	Pollos Savicol S.A.	12°	193.195	2,414

(Continúa Pag. 18)

(Viene Pag. 17)

860076820	Pollo Andino S.A.	13°	193.059	2,412
860058831	Avícola Los Cábulos Ltda.	14°	190.032	2,375
900294923	Avícola Triple A S.A.S.	15°	154.070	1,925
891301549	Nutrientes Avícolas S.A.	16°	153.879	1,923
890209157	Acebedo Silva S.A.	17°	142.817	1,785
832001292	Empolladora Colombiana S.A.	18°	121.793	1,522
890911625	Avícola Nacional S.A.	19°	115.101	1,438
891856457	Inversiones Eldorado S.A.S.	20°	112.468	1,405
	Subtotal		6.391.278	79,864
	Restantes 80 Empresas	21° a		
		100°	1.611.442	20,136
	Total		8.002.720	179,864

Fuente: Ranking: BPR- Benchmark. Cálculos: Los autores.

## 5. Descripción de las empresas a comparar

### Avidesa McPollo S.A.<sup>3</sup>

Se constituye en marzo de 1969, siendo Distribuidora Cosandi Ltda. (una pequeña planta de alimentos que con la llegada de Purina de los Estados Unidos se transformó en distribuidora) su principal socio, como distribuidora de alimentos concentrados para todo tipo de animales. Algunos años más tarde, Avidesa Ltda. inicia una producción incipiente de pollo de engorde con un proceso artesanal que después se industrializa en una planta de proceso en el año de 1979, conocida como Proavesan.

La marca original «McPollo su pollo rico» se remonta al año de 1976, a la cual se le han sumado otras como «Mac Pollo» en 1982, cuando se abandona la distribución de concentrados y se focaliza en la producción, procesamiento y distribución de carne de pollo, cambiando la propiedad accionaria a los socios actuales.

A partir de entonces, Mac Pollo ha sido actor importantísimo en el salto positivo en la dinámica y desarrollo de la industria avícola y de los cambios tecnológicos con los cuales se optimizó y controló la producción y la calidad, de igual manera se vienen haciendo las mejoras para un mercado más racional, logrando consolidarse como la primera empresa avícola del país.

Pasó de 500 pollos diarios en su inicio a 155.000 hoy, con integración vertical que incluye el desarrollo de cultivos agrícolas para soya, maíz, hasta la comercialización directa, con una estrategia integral donde cada uno de los eslabones de la cadena productiva es minuciosamente controlado. Presencia con tiendas propias en más de 31 ciudades del país y cuenta con cerca de 2.672 empleados.

<sup>3</sup> BPR Benchmark (2012). Sector Avícola. Reportes Sectoriales.

### **Pollos El Bucanero S.A.<sup>4</sup>**

Es una organización fundada en 1986, en la ciudad de Cali. Es una empresa de naturaleza familiar orientada a la producción y comercialización de pollos.

En la actualidad producen cerca de 27.000 toneladas de pollo al año, que están representadas en dieciocho millones de aves, y dentro de este proceso productivo tienen control en cada una de las etapas, empezando por la parte de incubación, la cual se maneja desde la planta de incubación Proavisur, primera empresa de este tipo certificada en ISO 9001.

De las incubadoras, ubicadas en el municipio de Ginebra se despachan los pollos de un día de nacidos a las granjas de levante donde bajo la supervisión y control de equipos de veterinarios y empleados de granja, se lleva a cabo el levante de los pollos, hasta que cumplen una edad promedio de cuarenta días. El engorde de los pollos se logra a partir de alimento concentrado producido en su planta de alimentos ubicada en el municipio de Candelaria y elaborado con materias primas que importan directamente como maíz, sorgo, soya, entre otros.

Cuando los pollos han cumplido el ciclo de levante y engorde son transportados en vehículos especiales a la planta de beneficio ubicada en el corregimiento de Villa Gorgona, municipio de Candelaria, para su procesamiento.

Una vez procesado, el pollo se divide en entero o despresado y, dentro de estas dos clasificaciones, hay un número variado de presentaciones de producto terminado, que dependiendo de su destino de comercialización y uso final son ubicados en cavas de refrigeración o congelación según el caso.

Su canal natural de comercialización es el Valle del Cauca, sin embargo se atienden destinos como el departamento del Cauca, la zona del Viejo Caldas, Nariño y en menor proporción Antioquia y cuenta con aproximadamente 1.781 empleados.

### **Pollo Andino S.A.<sup>5</sup>**

Es una organización fundada en 1976, es una compañía productora, transformadora y comercializadora de pollo, cuenta con presencia en el mercado regional desde hace ya 30 años.

En 1976, tres socios y amigos vieron la oportunidad de negocio en el sector avícola. Es así como en Nemocón, donde se encontraba la casa de uno de ellos, se dispusieron a iniciar con el proceso de levante y engorde de 500 pollos, al cabo de un año producían alrededor de 6.000 aves.

Actualmente cuenta con diez centros de distribución y puntos de venta localizados en la región central de Colombia, más específicamente en las ciudades de Bogotá, Madrid, Villavicencio y Girardot. Cuenta con aproximadamente 520 empleados.

<sup>4</sup> BPR Benchmark (2012). Sector Avícola. Reportes Sectoriales.

<sup>5</sup> Tomado de [http://www.polloandino.com/about\\_us\\_multiples](http://www.polloandino.com/about_us_multiples)

## **Avícola Los Cábulos Ltda.<sup>6</sup>**

Es una empresa creada en 1961, dedicada a la producción y distribución de productos avícolas en todas sus ramas. En 1990 construye una segunda planta de incubación y moderniza las instalaciones de la antigua, quedando cada una de ellas con diez máquinas en marcha.

En la década de los noventa, el desarrollo de la empresa se hizo más vertiginoso a tal punto que en 1995 llegó a un promedio de ventas de 1.700.000 pollitos/mes.

Son sus principales clientes: Pollo Fiesta Ltda. y Fresko Pollo Asociados, con ventas por mes alrededor de los 600.000 pollitos entre las dos compañías y 1.100.000 a avicultores independientes.

Actualmente Avícola Los Cábulos tiene una capacidad instalada de 28 máquinas incubadoras estandarizada en 409.212 huevos, con una producción de pollito aproximada de 325.000 pollitos por día de nacimiento y cuenta con cerca de 210 empleados.

## **Descripción de factores claves de éxito identificados**

Para determinar los factores claves de éxito para el sector avícola colombiano, se procedió a evaluar el listado de factores propuesto por Betancourt (2014), de los cuales se procedió a identificar y establecer, según las características del sector, los siguientes factores claves de éxito:

**Productividad y ventas:** este indicador ayuda a comprender según la documentación obtenida, la capacidad productiva instalada que poseen las empresas, lo cual es en últimas un factor determinante a la hora de estimar la capacidad de incremento en la oferta y por ende, de incrementar la producción con miras a competir en nuevos mercados.

**Desarrollo tecnológico:** la tecnología en el proceso productivo de todas las empresas manufactureras, tiene una importancia definitiva ya que determina la eficiencia en los procesos, potenciando críticamente tanto la calidad como el volumen de producción. Las empresas que no invierten en tecnología, muy probablemente quedarán rezagadas frente a la competencia, hasta perder gran parte de su participación en el mercado e inclusive desaparecer. Para las empresas del sector avícola, la tecnología es fundamental y ello se evidencia claramente en los procesos de elaboración del concentrado, cría, levante, engorde, sacrificio, desprese y empaque.

**Innovación y portafolio de productos:** ofrecer variedad de productos es importante a la hora de captación de clientes, pues este puede ser un motivo por el cual ellos vengán a comprar, por el simple hecho de encontrar allí todo lo que necesitan.

Cuando se tiene variedad, se permite al cliente en el momento de la compra ver otros productos que se ofrecen y, por qué no, acordarse de alguno que necesite llevar. Un portafolio de productos se convierte en un factor clave de éxito cuando satisface de manera eficiente

<sup>6</sup> Tomado de <http://avicambulos.com.co/historia.html> el día 10/08/2017 a las 3:50 pm

todos los segmentos del mercado sobre los que tiene influencia, aprovechando vacíos que la competencia no puede o no le interesa abarcar.

**Calidad y valor nutricional del producto:** la calidad en los productos de consumo humano es un elemento fundamental para todas las empresas que se dediquen a este tipo de actividades. Por tal motivo, existen exigencias mínimas legales en términos de salubridad e inocuidad que todas las empresas del sector cárnico deben cumplir, pero solo se convierte en un factor clave de éxito cuando se alcanza un alto estándar de calidad en los procesos de la organización, de tal manera que se logre capturar el mayor segmento de mercado.

En los productos del sector alimentos, el valor nutricional toma gran importancia debido al impacto sobre el bienestar humano. Los productos avícolas poseen grandes atributos nutricionales pero también existen ciertos estigmas y prejuicios sobre los riesgos de consumir carne de pollo y huevo. De esta forma, el valor nutricional es un factor decisivo en la elección del cliente y esto se determina desde el mismo proceso de levante en los pollos y gallinas; es decir, se convierte en un encadenamiento en donde el resultado final es un producto de alto valor nutricional.

Todas las empresas del sector avícola son conscientes de esta situación y, por tanto, han iniciado una campaña de educación y concientización del cliente.

**Formación y talento humano:** la formación ayuda a preparar a las personas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto de la administración del talento humano. En el sector avícola, que es un sector altamente tecnificado, es primordial contar con un recurso humano capacitado en técnicas modernas inherentes a su función.

**Presentación y empaques:** la presentación de los productos ofrecidos, significa un factor clave de éxito para las empresas que se dedican al sector de los alimentos. Esto se da porque las necesidades de los clientes varían y buscan distintos tipos de presentaciones que satisfagan sus intereses. Con base en lo anterior, las empresas ofrecen cada uno de sus productos de su portafolio en diversas presentaciones que varían en su cantidad y calidad. Este factor toma especial importancia cuando los gustos de los clientes se inclinan por algún tipo de presentación especial.

**Publicidad y mercadeo:** la publicidad tiene un efecto multiplicador en la gestión comercial de toda empresa. Las organizaciones que hacen parte de la actividad avícola no son la excepción, estas empresas invierten fuertemente en publicidad y campañas de mercadeo. Este factor hace alusión a la inversión y los tipos de estrategias desarrolladas.

**Encadenamiento productivo:** la cadena productiva de los productos avícolas se encuentra conformada por los proveedores de alimentos, proveedores de material genético (huevo fértil y pollito de un día) y otros insumos de producción para aves, las granjas avícolas, las plantas de sacrificio y beneficio, las comercializadoras tanto al por mayor como al detal, hasta llegar al consumidor final. Algunas empresas, gracias a su trayectoria y conocimiento del sector, inician un proceso de alianzas estratégicas con otros eslabones de la cadena productiva,

o simplemente realizan integración vertical, que consiste en adquirir el servicio previo o posterior en la cadena de valor para que funcionen de manera más eficiente.

**Logística de transporte y presencia nacional:** el proceso logístico es absolutamente determinante en toda organización y toma especial relevancia en empresas que trabajen con productos perecederos como las del sector avícola. Esta logística se da en todos los niveles, pero es especialmente importante la logística de aprovisionamiento y la de distribución de los productos terminados. Un proceso logístico ineficiente puede generar pérdida de clientes y una disminución en la participación del mercado tanto regional como nacional que, en últimas, significa pérdidas para la empresa. Las empresas de mayor tamaño tienen esquemas logísticos que garantizan la oportunidad y calidad de los procesos.

**Posicionamiento de marca:** el posicionamiento de marca es uno de los indicadores definitivos que explica quiénes son las empresas con mayor dominio en el mercado. A su vez, indica cuáles son las empresas que están en la vanguardia y por ende son quienes terminan impulsando las innovaciones en el producto.

### Matriz de perfil competitivo

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de un método cualitativo partiendo de la construcción de los factores claves de éxito y de la información investigada, para ponderar las empresas, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma objetiva como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. (ver Tabla 3)

**Tabla 3.**

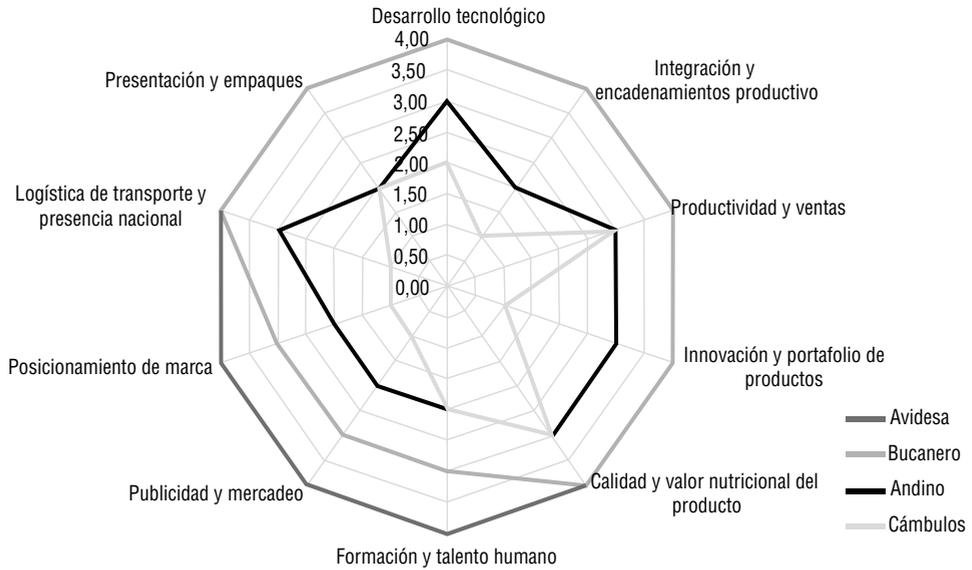
Matriz del perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso		Avidesa McPollo		Pollos El Bucanero		Pollo Andino		Avícola los Cambulos	
	%	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Desarrollo tecnológico	15%	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Integración y encadenamientos	13%	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26	1	0,13
Productividad y ventas	12%	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Innovación y portafolio de producto	11%	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	1	0,11
Calidad y valor nutricional del producto	10%	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Formación y talento humano	9%	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Publicidad y mercadeo	9%	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Posicionamiento de marca	9%	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Logística de transporte y presencia nacional	7%	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Presentación y empaques	5%	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,10
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1,00</b>	<b>40</b>	<b>4,00</b>	<b>37</b>	<b>3,72</b>	<b>25</b>	<b>2,54</b>	<b>17</b>	<b>1,72</b>

Fuente: Los Autores

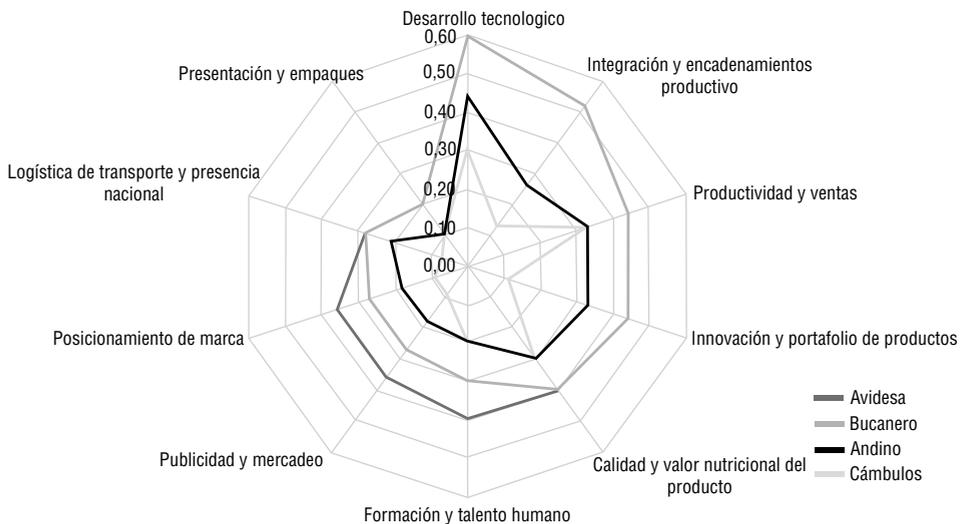
## 6. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados de la matriz de perfil competitivo (Figuras 1 y 2), resaltan varias apreciaciones a considerar. Sin duda alguna el factor que marca la diferencia entre las empresas es el desarrollo tecnológico, el cual abarca las inversiones en infraestructura, modernización de las plantas, implementación de software, sistemas de información, estandarización de procesos, certificaciones normativas, investigación y desarrollo de nuevos procesos, etc.



**Figura 1.** Radares de valor

Fuente: Los autores



**Figura 2.** Radares de valor sopesado

Fuente: Los autores

Claramente las dos empresas top, Bucanero y Avidesa McPollo, marcan lejos una gran diferencia frente a Pollos Andino y Avícola Los Cábmulos. Las dos primeras han hecho inversiones millonarias en la modernización de sus plantas, en la apertura de nuevos desarrollos tecnológicos en el mejoramiento del alimento de las aves, laboratorios de diagnóstico veterinario y de control de calidad, plantas de harinas de subproductos avícolas, modernización de las granjas, esto ha hecho que sean los dos iconos de la industria avícola a seguir o a imitar; por ello la calificación de ambos es de 4. Por su parte Pollos Andino ha hecho esfuerzos y una vez salió del concordato en el que estuvo en el año 99 invirtió cerca de cinco mil millones en su planta de producción, y sin duda es una empresa con proyección, pero comparando con los líderes aún le queda mucho camino por recorrer; su calificación es de 3. Avícola Los Cábmulos si bien ha hecho un trabajo importante con sus plantas de incubación es claramente la que presenta un mayor rezago tecnológico de las empresas comparadas; su calificación es de 2.

En cuanto a la integración y formación de clústers, Avidesa McPollo es la empresa avícola que primero comenzó a pensar en integraciones. Es una compañía integrada verticalmente y abarca todos los eslabones de la cadena, desde los concentrados hasta el pollo procesado y congelado que comercializa a lo largo y ancho del país. Pollos El Bucanero viene trabajando en una virtualización de los procesos desde un modelo colaborativo, de integración de granjas hasta la creación de empresas especializadas en el transporte del producto. Actualmente es uno de los principales promotores e impulsores del clúster de las proteínas blancas en el Valle del Cauca y Cauca; la calificación para ambos es de 4. Pollo Andino ha tratado de hacer integración con granjas, además de hacer inversiones en su planta de sacrificio en Bogotá y como parte de su plan de mejoramiento ha llegado hasta alianzas estratégicas con empresas del sector para producir el alimento concentrado, pero aún le falta mucho camino para igualar a los líderes del sector; su calificación es de 2. Avícola Los Cábmulos según la información recogida, no posee procesos de integración, de ahí su baja calificación de 1.

En cuanto a la productividad y ventas Avidesa McPollo es el líder en ventas, seguido por Bucanero. Ambos cuentan con modernas plantas, y su nivel de producción de pollo al año es el más alto de Colombia, por tanto ambos reciben una calificación de 4. Pollo Andino y Avícola Los Cábmulos reciben una buena calificación de 3 debido a que se encuentran dentro del top 20 de las empresas avícolas que más venden, pero aun así la diferencia que presentan frente a los líderes es bastante considerable, sobre todo la última en mención.

En la innovación y portafolio de productos, Avidesa y Bucanero son los líderes indiscutibles de las opciones de consumo, ambos ofrecen las líneas de pollo tradicional fresco, congelado, listo para cocinar, línea de productos listos para consumir, sin necesidad de cocinar y línea de productos premium de salsamentaria de pollo; por tanto su calificación es de 4. Pollo Andino ofrece su línea de pollo fresco tradicional, línea IQF (congelado) y su línea de vísceras; su calificación es de 3. Avícola Los Cábmulos ofrece su línea de pollos de broilers diarios y huevo; su calificación es de 1.

En cuanto a calidad y valor nutricional del producto, Avidesa y Bucanero al ser los líderes en tecnología, investigación y desarrollo son quienes presentan los productos con mayor valor

agregado, y debido a sus procesos, sus productos cuentan con un gran valor nutricional, además de ser los referentes en cuanto a calidad. Los productos de Avidesa McPollo son libres de colorantes artificiales, gomas y el marinado es el permitido por la ley. Bucanero, por su parte, tiene por política no marinar los pollos, no inyectarlos, no usar salmueras, ni fosfatos, lo cual genera una fuerte diferenciación en el mercado; para ambos su calificación es de 4. Pollo Andino y Avícola Los Cábmulos si bien no cuentan con procesos tan avanzados como los primeros, cumplen con las exigencias normativas de ley; su calificación es de 3.

En formación y capacitación de talento humano, Avidesa tiene un programa de capacitación permanente muy fuerte para el personal en todas las áreas de la compañía, incluso para sus asociados; su calificación es de 4. Bucanero capacita permanentemente a su personal de granja y de procesos técnicos; su calificación es de 3. Pollo Andino y Avícola Los Cábmulos asisten permanentemente a las capacitaciones ofrecidas por Fenavi; su calificación es de 2.

En cuanto a publicidad y mercadeo, Avidesa es líder nacional, sus comerciales aparecen en televisión nacional constantemente; su calificación es de 4. Bucanero ha concentrado sus esfuerzos publicitarios en las regiones donde tiene presencia; su calificación es de 3. Pollo Andino tiene como publicidad su página web y ha focalizado su publicidad en las ciudades donde tiene presencia, no obstante, dista mucho del alcance logrado por las empresas líderes; su calificación es de 2. Avícola Los Cábmulos es la más rezagada en este tema, por tanto obtiene una calificación de 1. En parte, como consecuencia de lo anterior, las empresas repiten similar calificación. Avidesa Mac Pollo es conocida como “La marca número uno de pollo en Colombia”; su calificación es de 4. Bucanero es reconocida como “La mejor del suroccidente colombiano”; su calificación es de 3. Pollo Andino tiene gran recordación en ciudades como Villavicencio, Girardot y Bogotá; su calificación es de 2. Avícola Los Cábmulos tiene recordación en algunos municipios de Cundinamarca; su calificación es de 1.

En el tema de la logística de transporte y presencia nacional, Avidesa Mac Pollo y Bucanero son las que más cobertura a nivel nacional presentan. Avidesa tiene presencia en todo el país y Bucanero en 18 departamentos, además de contar con su propio parque automotor; la calificación para ambos es de 4. Pollo Andino tiene presencia en cerca de diez ciudades del país, incluida Bogotá; su calificación es de 3. Avícola Los Cábmulos tiene presencia en algunos municipios de Cundinamarca; su calificación es de 1.

En cuanto a la presentación final del producto y empaques, Avidesa y Bucanero son quienes más innovan al respecto; su calificación es de 4. Pollo Andino y Avícola Los Cábmulos son más tradicionales; su calificación es de 2.

La utilidad principal del análisis de valores sopesados es la calificación que se otorga a cada empresa teniendo en cuenta el peso asignado a cada uno de los factores evaluados, de esta manera se obtiene la siguiente calificación:

- Avidesa Mac Pollo: 4.00
- Pollos El Bucanero: 3.72
- Pollo Andino: 2.54
- Avícola Los Cábmulos: 1.72

Se puede observar una considerable brecha existente entre las empresas top 1 y 2 (Avidesa y Bucanero) frente a las empresas 12 y 17 del top (Pollo Andino y Avícola Los Cábmulos).

Avícola Los Cábmulos es la más antigua de las cuatro (1961), seguida de Avidesa Mac Pollo (1969), con casi cincuenta años en el mercado, el desarrollo, crecimiento y superioridad de Mac Pollo frente a su contemporánea es considerable. Por su parte Pollo Andino (1976) ha logrado mantenerse en el mercado, a pesar de los difíciles momentos por los que atravesó a finales de los años noventa. Bucanero, la más joven de las cuatro (1986), es una empresa en expansión, no conoce limitaciones y es cada vez más, a nivel competitivo, la que más iniciativas asociativas presenta.

Sin duda, las empresas top marcan la diferencia debido a sus fuertes apuestas en inversión para modernizar tanto planta como procesos y marca, aspectos en los que deben mejorar las empresas rezagadas de este ejercicio comparativo.

De acuerdo con las tendencias y desde el enfoque analítico, con la entrada en vigencia de los nuevos TLC, las empresas pequeñas que no reaccionen a tiempo serán absorbidas o simplemente desaparecerán del mercado. Se comenzará a ver fusiones entre empresas, y cada vez las empresas serán más especializadas, integradas y harán parte de algún clúster regional. Bucanero ha logrado en muy pocos años estar al nivel de Avidesa Mac Pollo, y sus inversiones no terminan, al igual que sus propuestas de asociatividad e integración. Todo esto le da el potencial para llegar a ser en algunos años la empresa líder del mercado nacional.

## 7. Conclusiones

Las empresas que se encuentran en similar situación que Pollo Andino y Avícola Los Cábmulos deberían considerar los siguientes aspectos para mejorar en su competitividad:

Invertir en tecnología de punta para mejorar sus procesos productivos, reducir las tasas de mortalidad, con esto se reducen costos y de esta forma poder aumentar su capacidad de producción. Además (y sobre todo) para no quedar rezagadas frente a la competencia, ya que esto puede ocasionar perder gran parte de su participación en el mercado e inclusive hasta su desaparición.

Invertir en publicidad con el fin de lograr la captación de nuevos clientes y retención de los actuales.

Innovar, diversificar, desarrollar nuevos productos con fuerte valor agregado. Una alternativa sería vender productos aliñados o pre-cocidos, que permitan competir con productos similares o sustitutos de similares características. Es recomendable no solo dedicarse a la venta de líneas tradicionales, pues a futuro con la entrada de pollo “genérico” norteamericano a bajo precio, este será un competidor muy fuerte.

Capacitar al personal en formación empresarial, con el fin de generar conocimiento en el uso de herramientas gerenciales y administrativas en temas específicos de la actividad avícola, comenzando por sus propios dueños. Así mismo, se debe continuar haciendo capacitaciones en aspectos técnicos.

Aprovechar las ferias que realiza Fenavi, para dar a conocer el producto y de esta manera lograr el posicionamiento de la marca. Igualmente, junto a Fenavi, unirse a las campañas de fidelización del cliente, para enfrentar de manera más efectiva los estigmas y prejuicios que existen sobre el uso de hormonas y el efecto que causan estas en el desarrollo físico de las personas.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias bibliográficas

1. American Productivity and Quality Center (1993). *The benchmarking management guide*. Productivity Press, Cambridge, Massachuset. (<http://www.apqc.org>)
2. Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali, Colombia: Poemia, su casa editorial.
3. BPR Benchmark (2012). *Ranking del Sector Avícola Colombiano*. Recuperado el día 26 de enero de 2013 de <http://www.bprbenchamrk.com>
4. EMIS (2015). *Avicola*. A Euromoney Institutional Investor Company. Septiembre de 2015.
5. Camp (1995). *Benchmarking*. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente. México. D. F., México: Editorial Panorama.
6. Consejo Nacional de Política Económica y Social, (2007). *Política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena avícola*. Documento Conpes 3468.
7. Jimenez *et al.* (2016). El Benchmarking, una empresa vital para la empresa de hoy. Universidad Libre. Revista Saber, Ciencia y Libertad (en germinación). Pág. 95 -98
8. Naranjo y Ruiz (2015). Aplicación del benchmarking en la gestión de la cadena de aprovisionamiento sanitaria: efectos sobre el coste y la calidad de las compras. Gaceta Sanitaria. Volume 29, Issue 2, March–April 2015, Pages 118-122”
9. Estrada (2015). Propuesta de benchmarking y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015. Trabajo de Grado
10. García (2014) Estudio de benchmarking del uso de las redes sociales como herramienta de marketing online en hoteles españoles. Trabajo de Grado.
11. Goyo, Figueredo, Méndez, Chirinos y Rivero (2012). El Benchmarking y la Auditoría de Gestión en las Secretarías Generales de las Universidades (Estudio múltiple de casos del estado Lara). *Negotium*, vol. 8, núm. 23, septiembre-diciembre, 2012, pp. 4-25.
12. Erkizia Olaizola (2012). Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del benchmarking: un estudio empírico. Tesis Doctoral.
13. López y Peña (2016). La Utilización de la Teoría de Benchmarking como Modelo Comparativo para el Plan Estratégico en las Pymes del Sector Lácteo en el Municipio de San Juan de Pasto 2014-2019.
14. Posada, Botero y Romano (2010). Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad de Medellín, Colombia. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* v.15 n.28 Lima jun. 2010.
15. Romani (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación*. nov2009, Vol. 14 Issue 27, p295-318. 24p.

16. Spendolini (1994). Benchmarking. Bogotá Colombia: Editorial Norma.
17. Muñoz (2009). Invirtiendo en salud: bases para un estudio benchmarking de la educación de los/as niños/as sordos/as en España. Tesis Doctoral.
18. Plaza, Yahni, Guargas y Quesada (2005). Results Of A Benchmarking Exercise For Primary Care Teams In Barcelona, Spain. Aten Primaria. Volume 35, Issue 3, February 2005, Pages 122-128
19. [www.polloandino.com/about\\_us\\_multiples](http://polloandino.com/about_us_multiples) el día 10/08/2017 a las 3:41 pm
20. <http://avicambulos.com.co/historia.html> el día 10/08/2017 a las 3:50 pm