

EL ENTORNO COMPETITIVO EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LOS OVOPRODUCTOS

THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE OVOPRODUCTS INDUSTRIAL SECTOR

José Miguel Bohórquez
Botana
Ingeniero de Organización
Industrial por U. Cádiz
Universidad de Málaga

RESUMEN

El sector agroalimentario es, industrialmente hablando, el más potente en España. Esta ventaja competitiva debe ser fortalecida y consolidarse en los mercados internacionales. El conocimiento a todos los niveles de cómo evoluciona el sector es un factor primordial. Concretamente, en este artículo se analiza todo el entorno que incide sobre el devenir de la comercialización de los ovoproductos. Esta rama del tradicional sector del huevo cáscara se manifiesta en crecimiento sostenido, tanto en España, como a nivel global. Sin embargo, el dinamismo de los mercados requiere esfuerzos para elaborar estrategias competitivas idóneas.

Palabras clave: Ovoproductos, sector, huevo, estrategia, ventaja competitiva.

ABSTRACT

Agroindustry is the most powerful economic sector in Spain. This competitive advantage must be strengthened and consolidated on the international markets. A complete knowledge of the sector evolution is essential to know. This article specifically examines the whole environment that rule the fate of the egg products commercialization. This branch of the traditional freshly-laid egg sector shows an average growth, both in Spain and all over the world. Nevertheless, the market dynamism requires efforts to develop suitable competitive strategies.

Key words: ovoproducts, sector, egg, strategy, competitive advantage.

Michael Porter en su obra *The Competitive Advantage of Nations* [1] plantea un ejemplo relevante de las influencias del entorno en el contexto de la competencia global, sugiriendo que existen razones inherentes a cada país para explicar que unos sean más competitivos que otros, y que algunas industrias dentro de cada país sean más competitivas que otras.

Recibido: 04/01/08
Aceptado: 11/02/08

Asimismo, se explica que el país de origen de una organización desempeña un papel importante a la hora de determinar hasta qué punto ésta podrá obtener ventajas a escala global.

Evidentemente, las conclusiones de **Porter** son consecuencias derivadas del legado de **Adam Smith** y su principal obra [2], donde se preconiza la especialización de las economías de la producción en las que se es más eficiente.

En el caso de España, el sector alimentario es la principal referencia industrial del país, con cerca de 33.000 empresas y una producción de más de 65.000 millones de euros [3]. Tradicionalmente muchas empresas del sector han sido reconocidas por su buen hacer. Sin embargo, sería recomendable una creciente implicación en la cadena agroalimentaria al objeto de aumentar la competitividad en los mercados actuales dotando de valores añadidos al producto final.

En concreto para el sector del huevo, el objetivo es avanzar eslabones dentro la cadena de valor secuencial de **McKinsey & Company** [4] (ver figura 1).

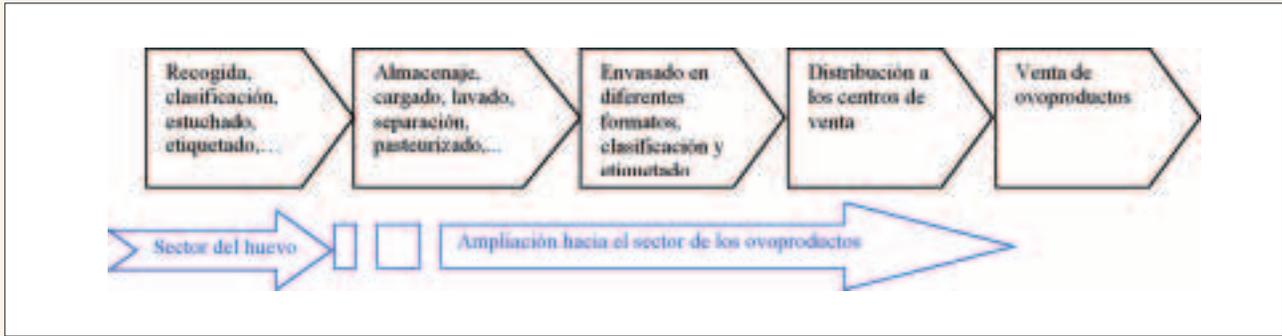


Figura 1. Eslabones de la cadena de valor de los ovoproductos.

En conclusión, y para centralizar nuestro artículo, el tejido empresarial ha de tomar conciencia de que el mercado del huevo en cáscara ha de evolucionar hacia una actividad que aporte valor añadido a su producto, transformándolos en ovoproductos. De este modo, el propósito de este trabajo es el de analizar someramente el entorno global, cambiante y multifactorial en el que se mueven las organizaciones del sector del huevo y sus derivados en el mundo.

1. ¿QUÉ ES UN OVOPRODUCTO?

Los ovoproductos son todos los posibles derivados del huevo fresco procesado para aportarle valor añadido (ver figura 2). Entre las ventajas que ofrece el uso de ovoproductos están:

- Fácil manejo y dosificación.
- La gama de productos es muy amplia y se pueden clasificar en función de diferentes criterios de uso.

- Facilita la distribución y las ventas.
- Manipulación más sencilla: ahorro de costes, tiempos y mano de obra.
- Aumento seguridad bacteriológica.
- Aumento de la versatilidad. Se pueden emplear diferentes derivados, dependiendo de la finalidad de uso.
- Aumento del tiempo de caducidad del producto.

2. ANÁLISIS PEST

El conocimiento del ambiente exterior o macroentorno es fundamental a la hora de proceder al análisis de un sector. De este modo, se han de tener en cuenta una serie de factores generales externos que pueden influir en su futuro próximo [5].

De una parte, su estrecha relación con el tradicional mundo del huevo como proveedores de materias primas y productores de bienes de consumo masivo hará de este sector es-

tar en condiciones estáticas. Pero por otra parte, la realidad es que nos encontramos ante un macroentorno extremadamente dinámico, sobre todo al hablar de los ovoproductos. En este sentido, este sector se puede considerar que muestra grandes signos de cambio, pues está todavía en una etapa de crecimiento de la producción a escala global y con grandes posibilidades en la exportación.

A continuación, se muestran los resultados finales del empleo del análisis PEST, al objeto de conocerlos someramente para después valorar cuáles son los fundamentales para producir cambios y qué los hacen diferentes (ver tabla 1).

De los cuatro factores del análisis PEST analizados para las organizaciones del sector de los ovoproductos se puede considerar que los factores más influyentes son los de tipo político-gubernamental. Seguidos de los económicos y los socioculturales. Por otro lado, los tecnológicos tienen una importancia media para el sector.

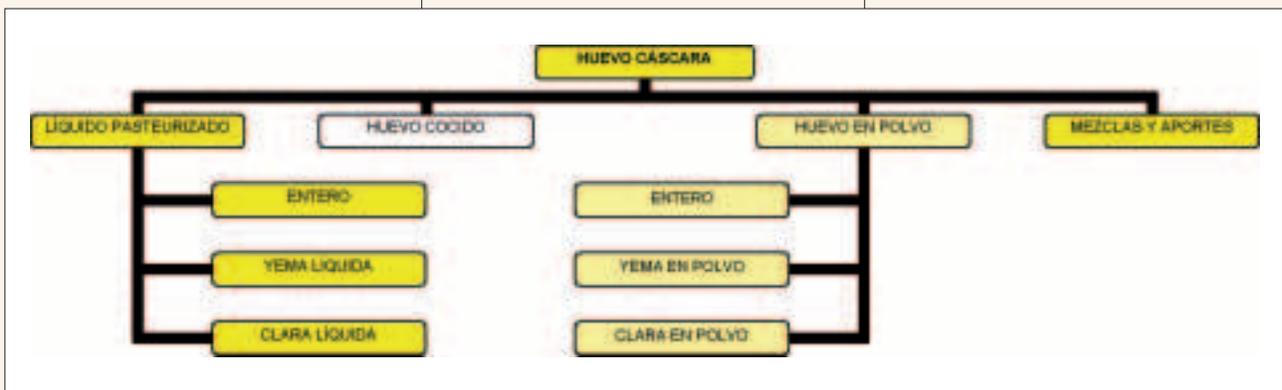


Figura 2. Esquema de la familia de los ovoproductos.

ANÁLISIS PEST	
	Influencia
FACTORES POLÍTICO-JURÍDICOS	Alta
FACTORES ECONÓMICOS	Media
FACTORES SOCIOCULTURALES	Media-alta
FACTORES TECNOLÓGICOS	Media-baja

Tabla 1. Índice de la influencia de los factores del análisis PEST en la industria española de los ovoproductos, según el autor.

Esta aseveración para los factores políticos-gubernamentales se basa en el despliegue continuo de nuevas normativas sanitarias y medioambientales -sobre todo impulsadas desde Europa-, sumado a la regulación del comercio exterior. Estas son las preocupaciones prioritarias del sector. Sirvan como ejemplo las recientes adaptaciones al Reglamento Comunitario sobre normas de comercialización de huevos que entró en vigor el 15 de julio de 2006 [6] o el escaso proteccionismo de la UE a la entrada de huevo barato de terceros países y que espera terminarse en 2013, según lo extraído de la Ronda del GATT celebrada en Hong Kong [7].

Por otro lado, los ciclos económicos, los tipos de interés, los cambios de estilo de vida y el gasto medio en los hogares son factores económicos y sociales que pueden afectar en alto grado. Asimismo, los factores tecnológicos más apreciados pueden ser la

incorporación de nuevas tecnologías y los gastos en I+D, pero no se considera que influyan en exceso en el devenir del sector.

3. ANÁLISIS ACTUAL DEL SECTOR DE LOS OVOPRODUCTOS

3.1. PRODUCCIÓN Y MERCADO DE HUEVOS EN ESPAÑA

La producción de huevos en 2006 en España fue superior a las 830 miles de toneladas de huevo, de las cuales sobre el 20,3% se destinó a la exportación, aunque ascendieron las importaciones. El 78,1% del consumo se destina a la ingesta de huevos frescos y ovoproductos, mientras el resto tiene otros usos (ver figura 2).

Esto nos indica que el máximo porcentaje actual posible de consumo en formato de ovoproductos (sin contabilizar huevo cáscara) se sitúa

en torno al 40%, estando el mercado español actualmente entre la mitad o algo más de este porcentaje. Aunque el consumo nacional de huevo está decreciendo, la producción de ovoproductos crece por años.

Por otro lado, las exigencias en sanidad animal, la seguridad alimentaria y el bienestar de las ponedoras son las preocupaciones principales del sector de cara a la exportación y al mercado nacional [9].

3.2. PRODUCCIÓN Y MERCADO DE HUEVOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

La distribución de la producción por comunidades autónomas nos indica que los centros productores están generalmente ubicados cerca de los núcleos poblacionales (ver figura 4). Los datos de Castilla-La Mancha y Castilla-León se ven engrosados por sus respectivas cercanías a Madrid. Asimismo, es notorio que durante estos últimos años las variaciones porcentuales no han sido significativamente reseñables.

3.3. PRODUCCIÓN Y MERCADO DE HUEVOS EN EUROPA

Tan sólo indicar que España a diciembre de 2005 se colocó como tercer productor europeo de huevos en total y que su nivel de producción de ovoproductos está a buen nivel y cre-

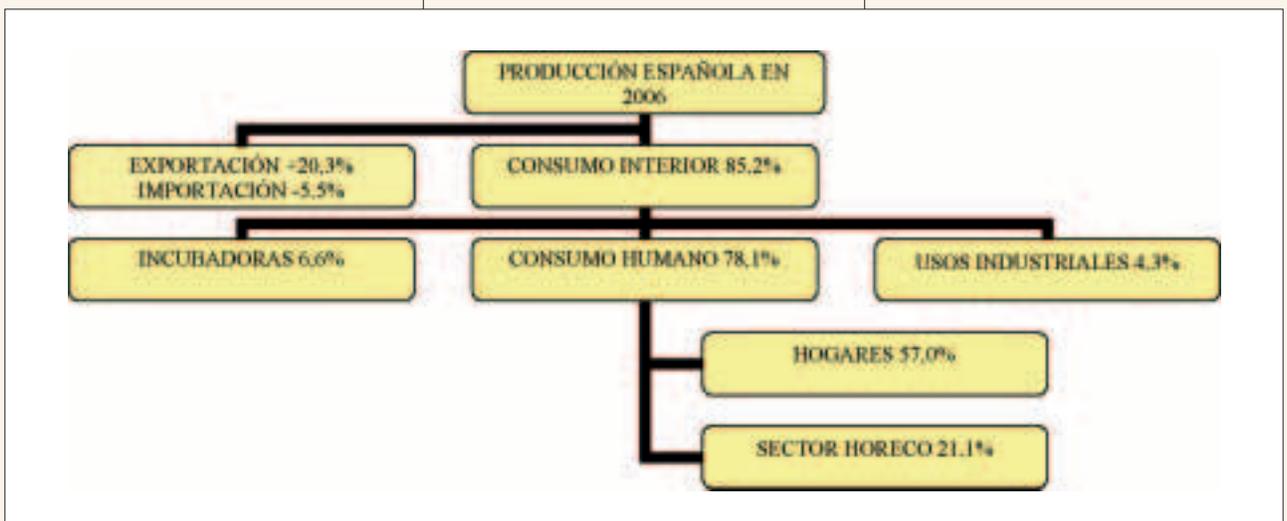


Figura 3. Producción española de huevo en el año 2006 según el MAPA [8].

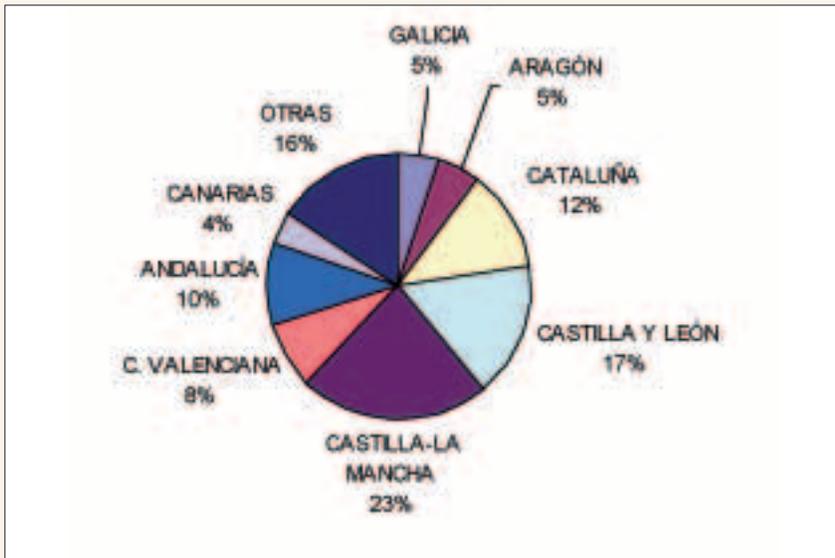


Figura 4. Reparto de la producción española en 2006, según el M.A.P.A.

ciendo (ver figura 5). En el futuro esta posición privilegiada puede proporcionar numerosas oportunidades a la exportación. Sobre todo si sigue creciendo la comercialización en formato de ovoproductos procesados.

3.4. PRODUCCIÓN Y MERCADO DE OVOPRODUCTOS MUNDIAL

La producción mundial de huevos está alrededor de 60 millones de toneladas métricas en el año 2006 y más de la mitad de esta cantidad se producen en Asia, donde la industria avícola es la de mayor crecimiento mundial. La razón principal justificati-

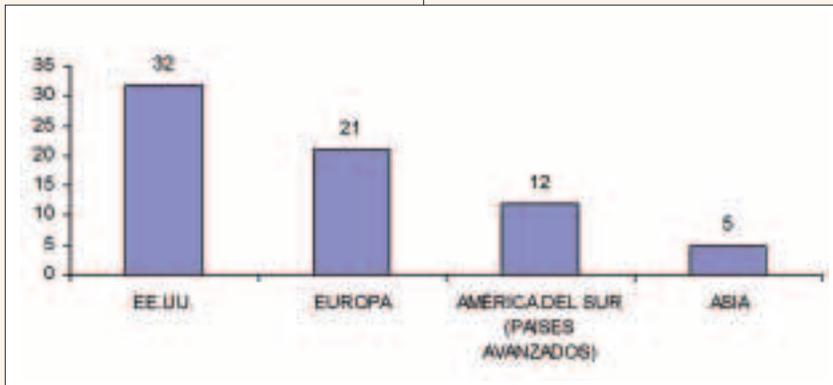


Figura 6. Porcentaje de huevo procesado sobre el total según zonas mundiales.

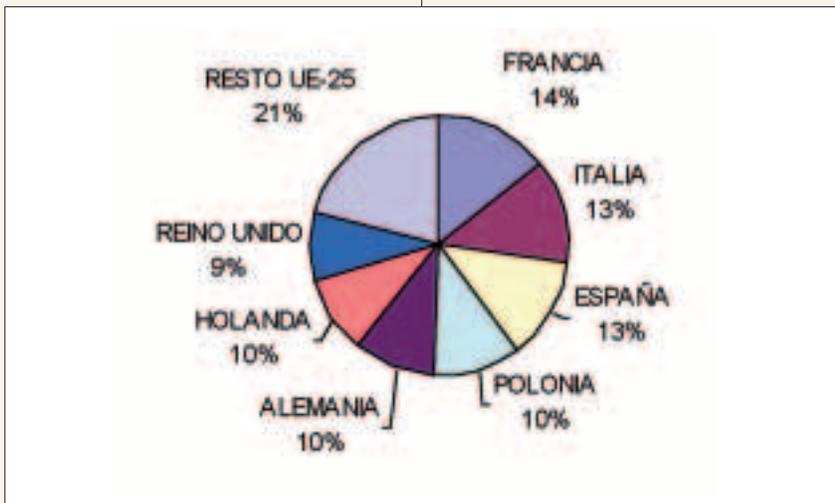


Figura 5. Reparto del censo de ponedoras en la UE-25 para 2007, según Eurostat. [10]

va de estos datos es la población (el 60% de la población global vive en Asia), la alta tasa de crecimiento económico, así como el hecho de que el huevo es un alimento tradicional.

Históricamente la producción de huevos de gallina se ha duplicado desde 1980 hasta las cifras actuales, correspondiendo a crecimiento anuales superiores al 2,5%. La expansión de la población y la tasa de crecimiento del poder de compra individual son los factores que más determinadamente afectan a la demanda, justificando las significativas diferencias de crecimiento.

También se dice que este crecimiento ha casi parado particularmente en Europa y los Estados Unidos, donde se buscan mercados exteriores.

El consumo medio per cápita se encuentra alrededor de 150 huevos/año y sigue creciendo. Actualmente no hay signos de que vaya a descender, lo que es una buena noticia para los 15 principales productores mundiales: China, USA, Japón, Rusia, India, Brasil, México, Francia, Alemania, Italia, Indonesia, UK, Holanda, Turquía y España [11]. Sin embargo, el consumo per cápita no se encuentra proporcionalmente repartido con producción, por lo que existe un enorme potencial en muchos países en desarrollo con gran población.

Los Estados Unidos van destacados en el liderato del mercado de ovoproductos, procesando de un 30 a un 35% de todos los huevos. Y de-

trás avanzan numerosas zonas mundiales (ver figura 6). Asimismo, según World Poultry los crecimientos de la industria china de ovoproductos están siendo impresionantes, teniendo como clientes el mercado asiático y Estados Unidos [12].

Cuadro DAFO

El cuadro DAFO siguiente explica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en el sec-



tor de los ovoproductos en España (ver tabla 2). Esta es una herramienta estratégica simple, pero estructura el

pensamiento de un modo no demasiado restrictivo, ayudando sobremodera a la toma de decisiones [13].

	DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PYMES Y GRANDES EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> Hogares prefieren huevo cáscara Difícil continuidad de estándares de calidad Almacenamiento frigorífico limitado Bajo poder de negociación frente a clientes Altas calores bajan oferta de huevos Mercado actual eficiente: Muchos compradores y vendedores (Competencia perfecta). 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos del GATT. 2013, mercado europeo sin protecciones Ovoproductos foráneos: Brasil, India, USA,... Contínuos cambios de los precios o bajos precios del huevo Estricta legislación sanitaria en evolución Directiva 99/74/CE, bienestar en ponedoras Información accesible Pestes y enfermedades avícolas(p.e. Influenza aviar) Reestructuraciones comunitarias del sector,... Ocupación de nichos por empresas de sectores colindantes Respuestas negativas de consumidores frente a ovoproductos: colesterol, gripe aviar, salmonela,... 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad en fabricación Facilidad de decisión Alta motivación del personal Control directo Alto control del proceso/ coordinación Alto dinamismo Posibilidades de ocultar rentabilidad Sector en crecimiento Adquisición de grandes partidas de ovoproductos a precio bajo Contratos de futuros Poder de negociación frente a proveedores Conservación de productos Salarios contrastados Actualización de técnicas Economía de aprendizaje Personal cualificado y especializado Sistemas HACCP u otros 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de tendencias sistemáticas (compra de partidas locales baratas) Empleo de ventajas de Internet (Publicidad, información, comunicaciones,...) Legislación sanitaria en evolución, cada día más estricta. Diferenciación. Información básica fácilmente accesible Maquinaria flexible (pasteurización de leche,...) Nuevas aplicaciones (gimnasios,...) Crisis de productos sustitutos en la dieta básica Seguimiento de evoluciones de mercados pioneros Huevo en polvo. Demanda creciente. Instalación de silos a clientes Información sobre acuerdos del GATT, partidas de intervención,... 2013. Libre mercado. Ovoproductos ahorran tasas internacionales de transporte

Tabla 2. Cuadro DAFO con sus variables detectadas para el sector.

De los cuatro factores del análisis PEST analizados para las organizaciones del sector de los ovoproductos se puede considerar que los factores más influyentes son los de tipo político-gubernamental

4. CONCLUSIONES

El sector de la fabricación de ovoproductos puede considerarse como un mercado emergente [15] y con numerosas oportunidades en el futuro próximo. Así, de ser un mercado abierto y eficiente en el que el que existen infinidad de microempresas locales, va a convertirse en un mercado gobernado por grandes empresas multinacionales, aunque con ineludibles nichos de mercado. Hecho en parte causado por el escaso proteccionismo de la UE a la entrada de huevo barato de terceros países, y que espera terminarse totalmente en 2013, según lo extraído última Ronda del GATT celebrada en Hong Kong. Por consiguiente, los continuos cambios internos y externos cambiarán notablemente el escenario actual de las organizaciones del sector, dando oportunidad a la adquisición de nuevas ventajas competitivas.

En general, el consumo de huevo per cápita mundial está creciendo un 2,5% anual. Sin embargo, según las previsiones, para el huevo procesado industrialmente el crecimiento se realizará de un modo sostenido.

Aunque las amenazas son grandes para las actuales organizaciones del sector, las oportunidades que se pueden presentar de cara a la exportación son grandes, sobre todo, para los primeros entrantes en los mercados internacionales que desarrollen una estrategia competitiva elaborada, apartada de las acostumbradas progresiones incrementales lógicas que siguen las organizaciones [16].

En definitiva, la gran oportunidad

consiste en posicionarse adecuadamente para sobrevivir en el creciente mercado internacional de los ovoproductos, que rebajará sus cuotas en formato cáscara sustancialmente.

5.- BIBLIOGRAFÍA

[1] PORTER, Michael. *"The competitive advantage of the nations"*. New York: The Free Press, 1990.

[2] SMITH, Adam. *"Investigación acerca de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones"*. 1776.

[3] RUBIO, Manuel.C. *"Una industria que alimenta"*. Técnica Industrial, 2005. Vol. 258, páginas 14-19. ISSN 0040-1838.

[4] MCKINSEY & COMPANY. <http://www.mckinsey.com> (amplia información sobre Logística y otras materias). Fecha de consulta: 04/02/08.

[5] JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. *"Dirección estratégica"*. Londres: Prentice Hall, 2003. ISSN: 84-205-2984-2.

[6] Reglamento CE nº 1028/2006 del Consejo de 19 de junio de 2006, sobre normas de comercialización de huevos. DOUE nº L186 de 7 de julio de 2006.

[7] OMC. http://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min05_s/min05_s.htm
Fecha de consulta: 04/02/08.

[8] MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN.

<http://www.mapa.es/> Fecha de consulta: 04/02/08.

[9] REVISTA DIGITAL AGROINFORMACION.COM. <http://www.agroinformacion.com/leer-noticia.aspx?not=27152> Consulta: 04/02/08.

[10] EUROSTAT (Oficina Europea de Estadística). http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL Fecha de consulta: 04/02/08.

[11] ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. <http://www.fao.org/> Fecha de consulta: 04/02/08.

[12] FENG SI QING. *"Chinese egg market sees steady growth"*. World Poultry, 2006. Vol.22. Nº3.

[13] FRIEND, G; ZEHLE, S. *"Business Planning"*. Madrid: MFG&Schmidt, S.L.(The Economist Newspaper Ltd., 2005). ISSN: 84-96195-12-0

[14] RAMOS, Rafael. "Gran Enciclopedia de Economía y Empresa". Vol. 3, páginas 362-363. Madrid: Saffindol,S.L., 2005. ISBN:84-96473-24-4

[15] HODGETTS, Richard M. "Conversación con Michael E. Porter: la estrategia y la estructura organizativa". Estrategia en el siglo XXI. Barcelona: Deusto, 2006. ISBN:84-234-2398-0 ■