



DOCUMENTOS AVÍCOLAS

Nº 31

JULIO 2023

Modelos de Integración Avícola

Autor: Carlos Arturo Téllez Murcia

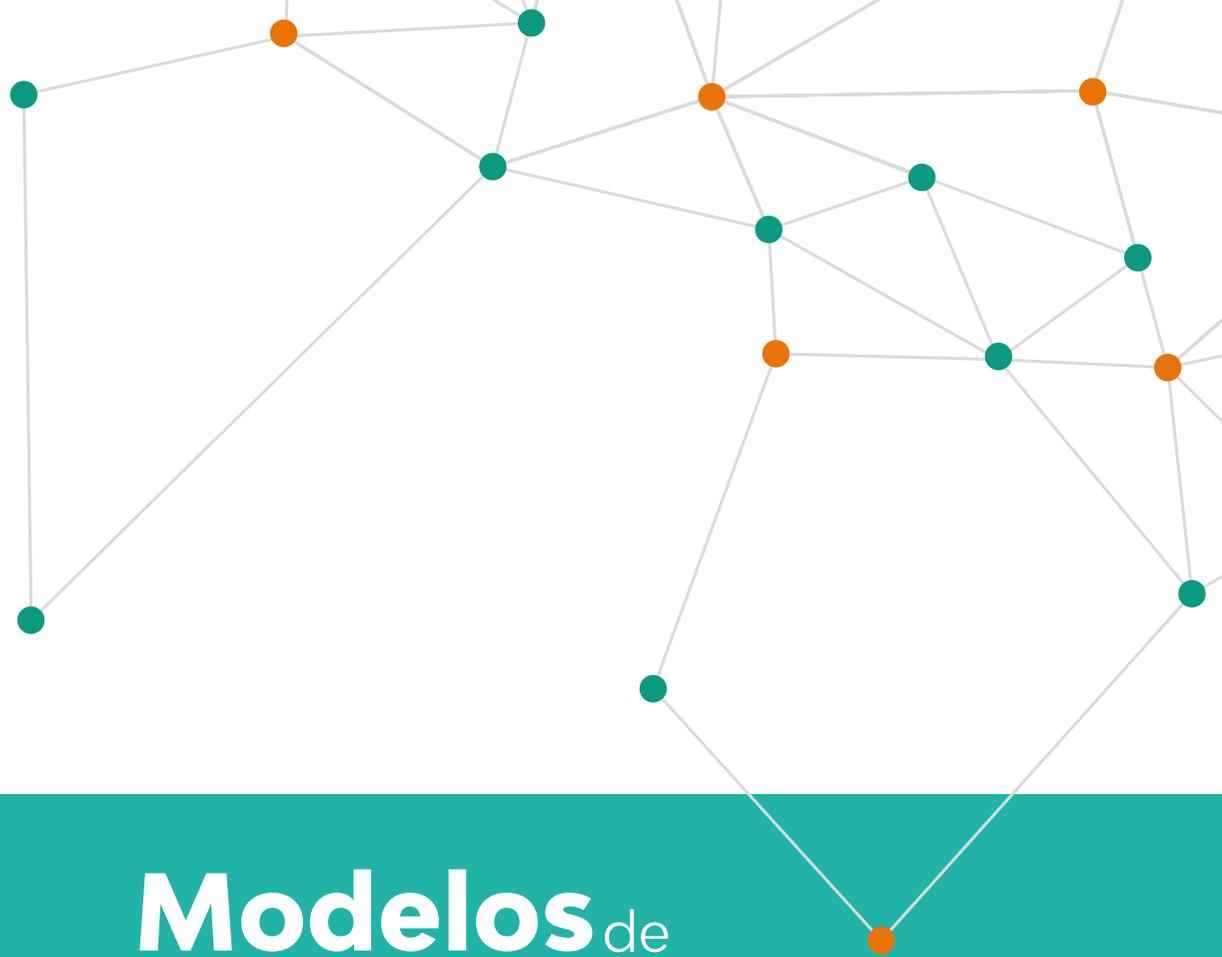
Con el apoyo de la Dirección y Coordinación del Programa de Estudios Económicos

Fernando Ávila Cortes
Diana Marcela Ruiz C.

Fenavi - Fonav

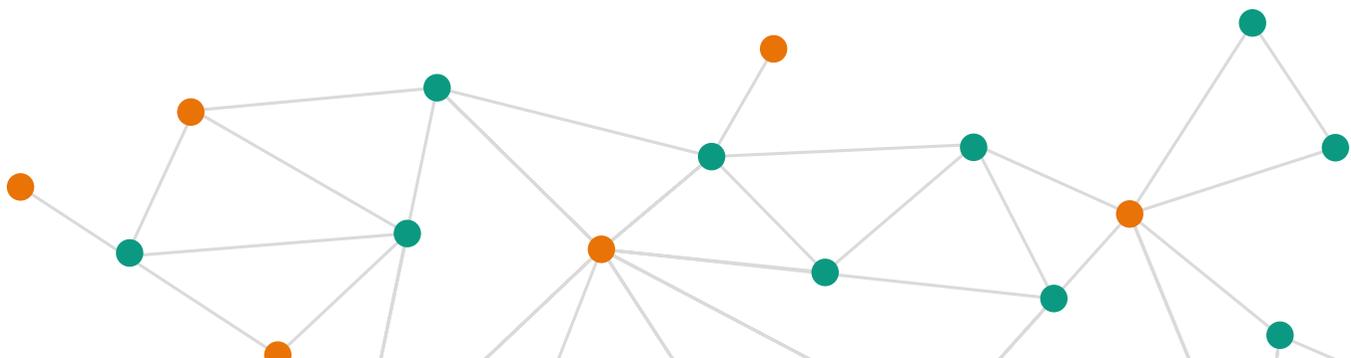






Modelos de Integración Avícola

Fonav
Fondo Nacional Avícola



MODELOS DE INTEGRACIÓN AVÍCOLA

Fonav
Fondo Nacional Avícola



**FEDERACION NACIONAL
DE AVICULTORES DE COLOMBIA**
FONDO NACIONAL AVICOLA

PROGRAMA ECONÓMICO

DOCUMENTOS AVICOLAS
NO. 31

AUTOR

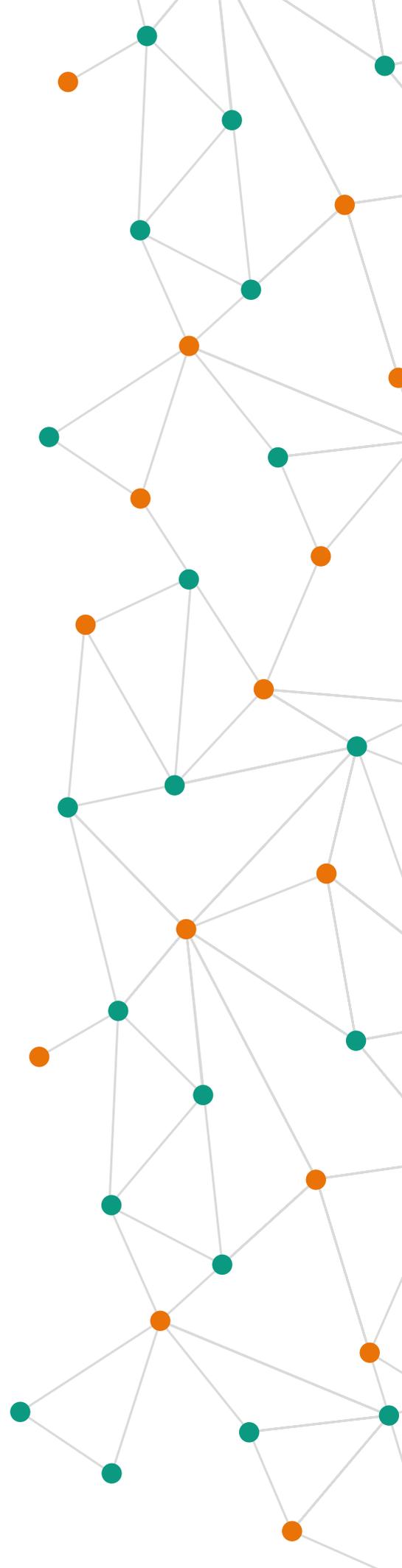
Carlos Arturo Téllez Murcia

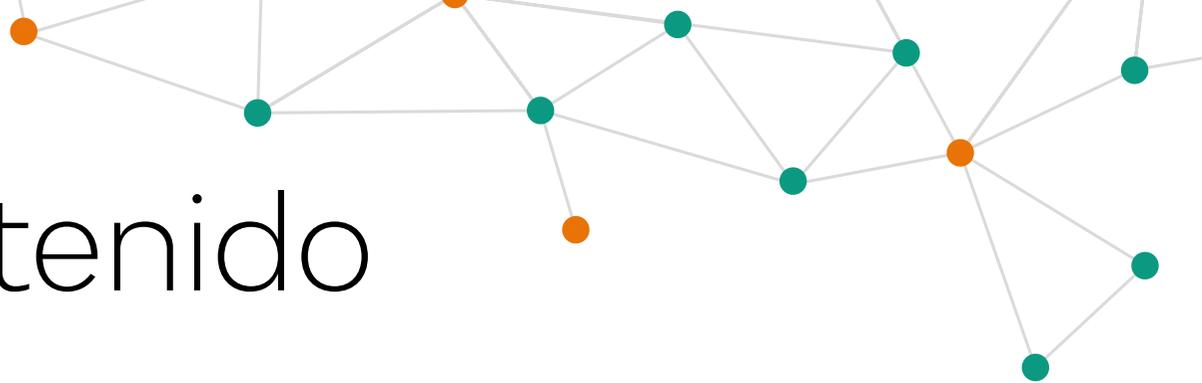
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Javier Enrique Nieto Díaz

©2023

www.fenavi.org





Contenido

Introducción / 5

1 Contexto y retos para la producción agroalimentaria / 9

2 Los pequeños productores en la producción de alimentos / 13

3 Los modelos de integración / 17

3.1 Características del integrador

3.2 Los procesos de integración en la avicultura

3.2.1 Condiciones y requisitos del productor avícola Integrado

3.2.2 Ventajas productor avícola integrado

3.2.3 Papel del integrador

3.2.4 Detalles y particularidades en los modelos de integración en la producción de carne de pollo

3.2.5 Detalles y particularidades en los modelos de integración en la producción de huevo.

4 Los modelos de integración y el apoyo desde la política pública / 31

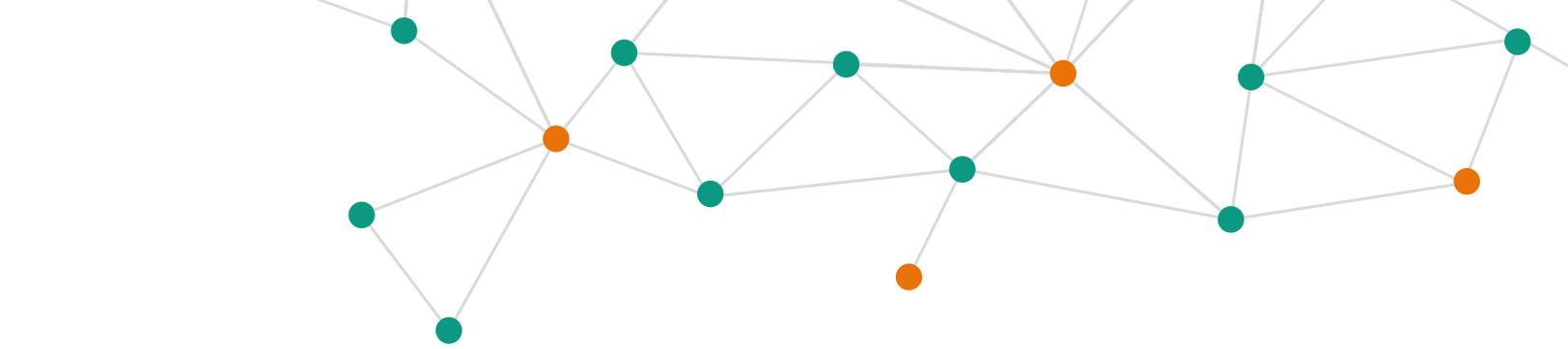
4.1 Inversiones del Integrado

4.2 Inversiones del Integrador

Conclusiones / 34

Bibliografía / 34





Introducción



El propósito de este documento es presentar los modelos de integración y describir como han sido implementados en el sector avícola colombiano. Precizando sus características, sus fortalezas y cómo estos pueden ayudar a lograr la meta establecida por el gobierno de ampliar la producción de alimentos, mejorar su eficiencia, garantizar su calidad e inocuidad y ayudar en el combate del hambre con la consiguiente reducción en nuestros indicadores de inseguridad alimentaria.

Con estos modelos, se busca incorporar a los pequeños productores de alimentos en un arreglo empresarial que vincula a gran empresa que tiene reconocimiento en el mercado y que cuenta con una gran fortaleza operativa, con un grupo de pequeños productores y con ello ganar poder de mercado. Con esta asociación se facilita la venta de la pequeña producción que aporta cada uno de los integrados, sumándola a los restantes productores y lograr satisfacer las exigencias de sus compradores que demandan contar con un abastecimiento

regular y en las condiciones de presentación, calidad e inocuidad que exigen los consumidores y las autoridades sanitarias. A cambio, gracias al cumplimiento de estas condiciones alcanzar un mejor y más regular pago por los productos.

Para vincularse al modelo de integración, un pequeño avicultor solo debe cumplir exactamente con las mismas condiciones que se exigen si quiere realizar esta actividad de manera independiente. Es decir, contar con un terreno donde tiene unas instalaciones que cumplen con las condiciones de bioseguridad que exige el ICA, con la infraestructura para el suministro del agua y el alimento a las aves y con el acceso a los servicios de luz y abastecimiento de agua. Si el avicultor decide optar por actuar de manera independiente o acogerse a otros modelos de asociatividad, debe contar con un capital de trabajo para financiar su actividad y gestionar la compra de las aves y el alimento y demás insumos que se requieren; al igual que llevar el producto al mercado, realizar su venta y asegurar su pago.



Cuando ese pequeño avicultor, se vincula a un modelo de integración, solo debe preocuparse de realizar todas las actividades cotidianas de puertas para adentro de su granja. Las aves debidamente vacunadas le llegan a la granja en los tiempos que acuerden con el integrador, igualmente, este agente se encarga de la logística y la entrega del alimento en los volúmenes necesarios, la calidad y su composición nutricional. También, le recoge el pollo cuando alcance su peso o la producción de huevos en los momentos y la frecuencia que acuerden con el integrador. Finalmente, estos contratos incorporan pagos parciales para que el productor cancele los gastos de pago del personal y de la compra de algunos insumos; pagos que por lo demás llegan como máximo a representar un 10% en el costo total.

»»» En resumen, este modelo, protege a ese avicultor integrado de las contingencias y cambios que se presentan en los mercados, tanto de materias primas, como de producto final.

Es estratégico el papel que cumple el integrador en la eficiencia y eficacia de estos modelos. En la avicultura, hay decisiones que se remontan muchos meses antes de que llegue el ave de un día. Inician con una planeación anticipada de acuerdo con el ciclo productivo, cuya responsabilidad es del integrador, que abarca desde la recepción de las reproductoras de un día, hasta la distribución del pollito o pollita de un día al integrador, proceso que toma aproximadamente 67 semanas desde la confirmación de pedidos a las casas de genética. O 28 semanas si ya se cuentan con la reproductoras levantadas por el integrador, quien acordará y negociará la entrega de los lotes de aves, adicionalmente la importación o la compra en el mercado nacional de las materias primas para la producción del alimento balanceado según la programación que se tenga para todo el grupo de vinculados al modelo, la maquila y la





distribución de este alimento; como también, la logística para entregar aves, alimento y recoger el producto (pollo en pie o huevo).

El éxito de cumplir con los compromisos adquiridos con sus compradores y lograr las mejores condiciones de venta, es una preocupación de todos los agentes, asociados en un modelo de integración, quienes aseguran alcanzar los mayores niveles de eficiencia a lo largo de la cadena de valor.

Valga señalar que, en caso de los integrados, obtener los mayores indicadores productivos en cada ciclo, es responsabilidad del productor integrado.

El apoyo a estos modelos, con los diferentes instrumentos de política pública que tiene a su mano las autoridades del sector tiene que ejecutarse para todos los miembros del modelo de integración. Para un pequeño avicultor, el estar vinculado a un modelo de integración debe considerarse como una señal positiva cuando busca acceder a los apoyos sectoriales, lo cual es un indicador de que es un agente que busca un mejoramiento en su competitividad, en la sostenibilidad de su granja y una mejor integración a los mercados.

»»» Apoyar al integrador, es apoyar a quien coloca su fortaleza empresarial y operativa al servicio de los productores integrados al momento de realizar las tareas más complejas y riesgosas del negocio;

tareas que un pequeño avicultor no está en capacidad de atenderlas eficientemente; este integrador es además un actor que articula la operación de toda la cadena productiva.





Contexto y retos para la producción agroalimentaria

El mundo tiene el reto de aumentar sustancialmente la producción de alimentos. Es necesario alimentar a los 8 mil millones de habitantes que tenía el planeta a final del 2022, los cuales se estima que, para finales de esta década llegaran a los 8.5 mil millones. De todos estos habitantes, según la Organización Mundial de la Salud, aproximadamente un 30% se encuentra en condición de inseguridad alimentaria moderada y de ellos en el 2020, aproximadamente 3.1 mil millones de personas no disfrutaron de una dieta saludable.

Esta situación también se presenta en Colombia. Los últimos resultados que entrego la Encuesta de Calidad de Vida ejecutada para el 2022 (DANE, 2023), señalan que en ese año un 28% de los hogares atravesó por una situación donde disminuyó la cantidad y calidad de los alimentos consumidos, por lo menos una vez durante los últimos 12 meses y que se debe a la falta de dinero y otros recursos; también que un 5% de los hogares, tuvieron al menos una persona que se quedó sin comer durante todo un día por falta de dinero u otros recursos en los últimos 12 meses.



Estos resultados, son aún más críticos cuando se examinan para el sector rural; allí suben estos indicadores al 32.5% y el 6.1% respectivamente. En consecuencia, para reducir estos indicadores se tiene el reto de aumentar la producción de alimentos tanto en Colombia como en el mundo y con ello poder alcanzar el objetivo 2 de Desarrollo Sostenible establecido por la FAO de alcanzar el hambre cero en el 2030.

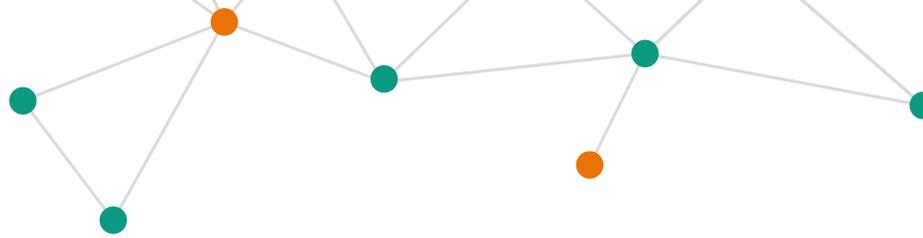
Por la anterior razón y con la meta de convertir a Colombia en una potencia agroalimentarias, el actual gobierno tiene la meta de aumentar la producción de alimentos en el conjunto de cadenas priorizadas en un 10.4%; (DNP 2023). Explícitamente en el Plan de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia mundial de la vida”, se establece con una perspectiva más amplia *“esta transformación comienza por un mejoramiento de la productividad y la competitividad del sector agropecuario y el tránsito hacia una transformación de los sistemas agroalimentarios mediante el desarrollo de cadenas de valor agregado intensivas en innovación y conocimiento, que además de aumentar la disponibilidad de alimentos, permitan la diversificación productiva, la inclusión de las poblaciones en la ruralidad”*.

Este imperativo de aumentar la producción, el aprovechamiento y la calidad de los alimentos, obliga a ejecutar una estrategia que reúna entre otros los siguientes componentes. Aumentar la productividad de todos los factores, mejorar y profundizar la articulación entre las unidades productivas y entre los procesos comerciales de las cadenas agropecuarias, garantizar la sostenibilidad ambiental y alcanzar una distribución más equitativa en los ingresos derivados por la venta de la producción entre todos los eslabones de estas cadenas.

Logrando estos propósitos, en primer lugar, se estará garantizando que los productores reciban un ingreso que como mínimo retribuye los costos incurridos en su labor productiva y con ello se les permite mantenerse en su actividad e invertir para ampliar su capacidad productiva y recibir el ingreso necesario para sostener en condiciones dignas a su núcleo familiar.

Este aumento, no debe hacerse exclusivamente en una ampliación de las áreas sembradas, el número de granjas o en el tamaño del espacio dedicado a la cría de ganado. Debe hacerse con un cambio técnico que propicie mejoras en la productividad, un



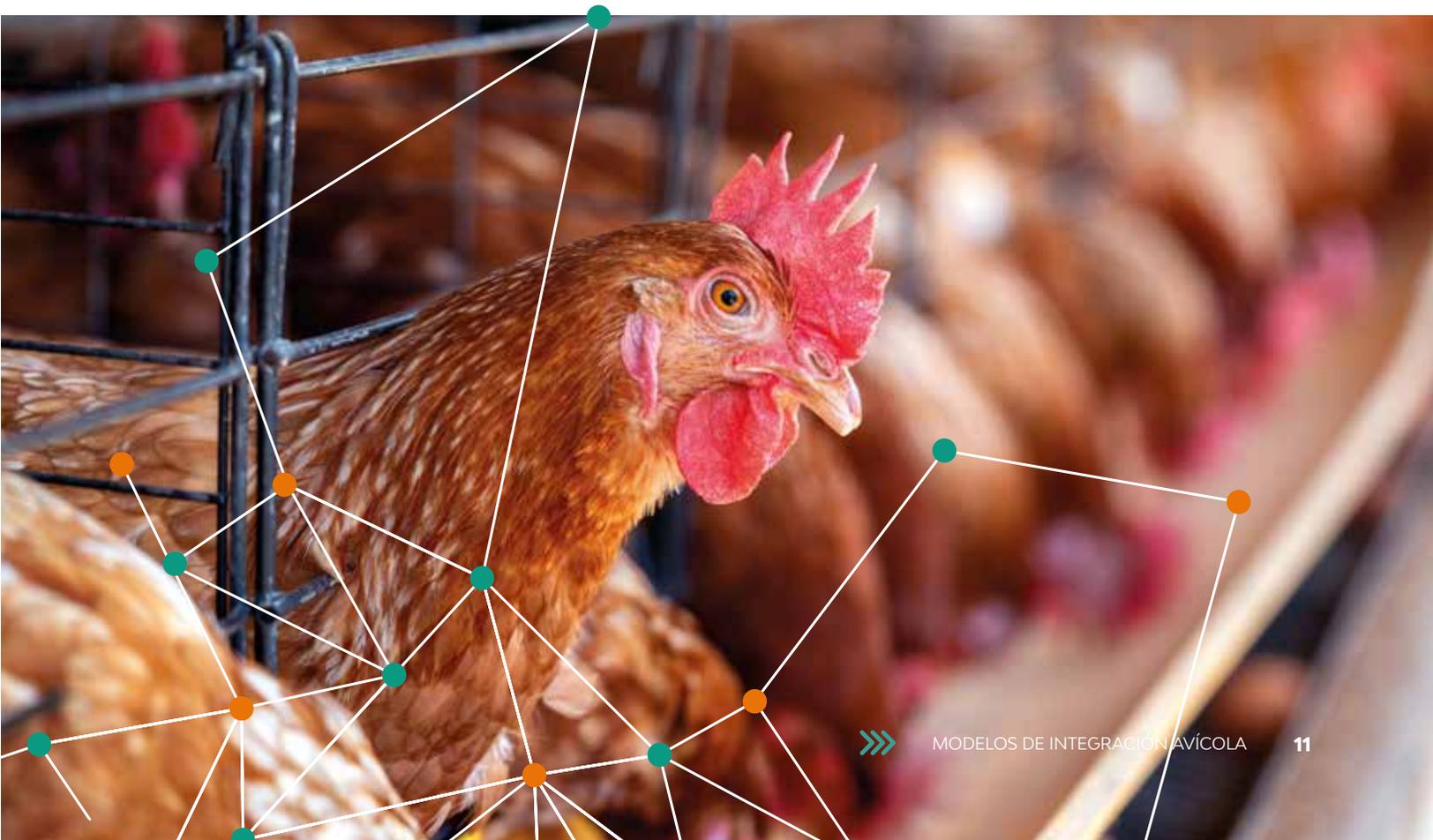


mayor aprovechamiento y articulación de la infraestructura existente. Continuar trabajando en aplicar los planes de ordenamiento productivo y buscar la sustitución de los insumos y materias de origen foráneo por una de producción nacional. Igualmente, esto se tiene que hacer cuidando y preservando las áreas protegidas o de importancia ecológica dada su importancia sobre nuestra condición ambiental.

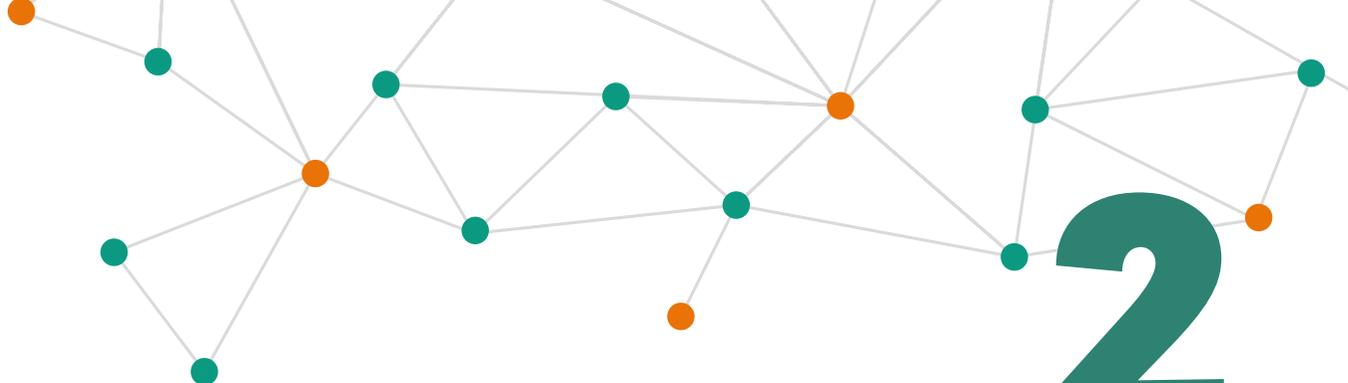
Un efecto inmediato si se logra aumentar la producción de alimentos mediante las estrategias antes señaladas, es la reducción en los precios reales de los alimentos y con ello la presión inflacionaria. Con este resultado, se estaría ampliando la disponibilidad de alimentos y se estará facilitando el acceso a las familias que hoy no tienen la posibilidad de adquirir para su ingesta la cantidad suficiente de alimentos. Todo esto se debe lograr sin reducir los logros alcanzados en materia de calidad, sanidad e inocuidad de los alimentos y con ello satisfacer las demandas que tienen

los consumidores de recibir alimentos que no pongan en riesgo su salud y que además cumplan con todo lo establecido por las entidades encargadas de su vigilancia.

Como es necesario avanzar en mejorar la competitividad de nuestra producción y estar en posibilidad de ofrecerlos en los distintos mercados a menor precio, es necesario trabajar al interior de las unidades productivas en mejorar su productividad y al mismo tiempo aumentar la articulación con la que interactúan los diferentes agentes comerciales y productivos de las cadenas. Para mejorar la productividad, hay que llevar tecnología y especialmente acompañar a los productores en su implementación y utilización. Para avanzar hacia una mayor articulación en la producción es necesario fortalecer la adopción de los esquemas de integración que son muy empleados por una gran diversidad de sectores y sobre los que hay múltiples ejemplos y se tienen comprendidas e identificadas sus ventajas y desventajas.







2

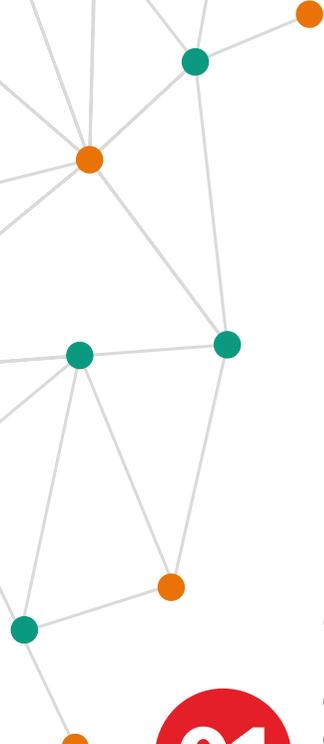
Los pequeños productores en la producción de alimentos



Con la meta de incrementar sustancialmente nuestra producción agroalimentaria y considerando el hecho que un elevado porcentaje de esta producción agroalimentaria lo aportan los pequeños productores; es necesario lograr su vinculación a modelos de integración, en consideración a las serias restricciones que tienen en su capital de trabajo, porque sus rendimientos tienen niveles que están por debajo del promedio nacional, no tienen la asistencia técnica necesaria que les permita gestionar eficientemente su unidad productiva y no cuentan con la fortaleza administrativa y operativa que les permita individualmente acometer con éxito los retos de in-

sertarse de una manera eficiente en los grandes circuitos comerciales, obliga a salir de esta condición implementando uno de los arreglos productivos y comerciales que se plantean en el ámbito de los agronegocios y la asociatividad.

Como ya se mencionó en la mayoría de las cadenas los pequeños productores son los que entregan un importante aporte el abastecimiento que entregan a los distintos mercados. Sobresalen los casos de la papa, el café, las hortalizas, el frijol, el huevo, la leche y en muchas frutas; pero en todas las cadenas participan los pequeños productores, aun en casos como la palma, el banano de exportación o las flores.



»» Sin embargo, es necesario reiterar lo ya dicho en muchos estudios, que los pequeños productores deben enfrentar muchas barreras técnicas, logísticas, comerciales y legales para lograr acceder de una manera permanente y sostenible a los canales más dinámicos y relevantes en el comercio de alimentos.

Concretamente, entre estas barreras es posible destacar las siguientes:

01

Operan una pequeña escala de producción

Por consecuencia, entregan al mercado volúmenes muy reducidos de producto; esto les impide abastecer a los canales de mayor tamaño donde para participar competitivamente se debe estar en capacidad de entregar grandes volúmenes de los distintos productos y cumplir con la exigencia de realizar entregas regulares y con los estándares de presentación que exigen los canales modernos del comercio agroalimentario.

02

Tienen unos rendimientos en su unidad de producción que están por debajo del promedio de su sector

Esto se debe a la utilización de una tecnología donde no se emplean los equipos más novedosos y productivos. También por su pequeña escala no pueden implementar un esquema administrativo, operativo y de supervisión que les permita obtener mejores resultados.

03

Carecen de un capital de trabajo suficiente para mantener su operación cotidiana

Por esta razón, se ven en la necesidad de vender sus productos en canales más tradicionales e informales, pero donde les cancelan el producto muy rápidamente.

04

Carecen del equipo necesario para buscar, identificar y obtener las mejores condiciones de venta para sus productos y de compra para sus insumos

Por esta razón optan por adquirir estos insumos en almacenes locales y en pequeños volúmenes, sin acceder a los descuentos que se obtienen cuando se compran en mayores volúmenes.

05

No tienen una estructura formal que les facilite acceder al sistema financiero

Ni a las líneas de apoyo que dispone el gobierno para este grupo de productores.



Con estas consideraciones, si se quiere aumentar la producción de alimentos y teniendo en cuenta el papel preponderante de los pequeños productores, es necesario buscar y apoyar los arreglos productivos que faciliten su vinculación de una manera más competitiva y sostenible.

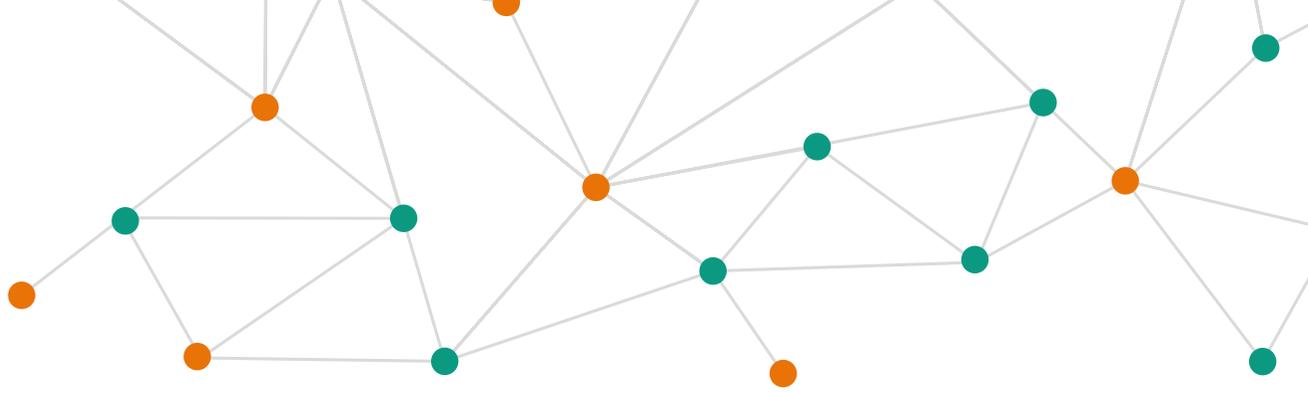
Estos condicionamientos son muy difíciles sino imposibles de superar por parte de un productor de alimentos que opera individualmente.

Los modelos de integración se constituyen en la estrategia de agronegocios que asegura que de manera articulada estos productores de alimentos puedan salir de esta situación, donde de perpetuarse los lleva a su marginamiento productivo y comercial.

Entonces, los modelos de integración permiten a un pequeño productor sumar su capacidad con la del gran productor que actúa en este modelo como agente integrador y gracias a ello les permite ganar poder de mercado y derivado de este logro se mejoran sus ingresos y se facilite su crecimiento productivo.







3

Los modelos de integración



Es una estrategia que le permite superar los límites que individualmente tiene cada uno de sus miembros o participantes. La emplean los productores agropecuarios cuando buscan ampliar y fortalecer su presencia en los mercados; mercados que cada vez están más globalizados y competitivos. También lo implementan las empresas cuando buscan asegurar el suministro de una materia prima o un producto en la agricultura o una pieza en un proceso de manufactura.

Múltiples y variados ejemplos de modelos de integración se encuentran en todos los sectores; en la industria automotriz, la industria de confección, la pro-

ducción de cerveza, de electrodomésticos y en la agricultura. En el sector de alta tecnología los analistas de modelos empresariales adjudican el éxito de Apple, a una estrategia de lograr un proceso eficaz de integración que le brinda un suministro asegurado de todas las piezas y componentes que necesita para sus productos; pero todos siguiendo las pautas, estándares técnicos y los tiempos que con ellos se acordaron.

Algunos analistas, entienden que un proceso de integración es una decisión deliberada de establecer y formalizar relaciones que buscan coordinar y articular varios eslabones de una cadena productiva.



»»» **Con estos esquemas, se busca mejorar la capacidad de inserción en el mercado de una empresa y poder atender así de mejor forma las demandas del mercado con mayores volúmenes, diversificar sus productos o ampliar la cobertura geográfica que atiende con su producción.**

Las empresas que implementan estos esquemas, sin ampliar sus equipos de operación, supervisión y operación técnica, tienen varios puntos a favor, decisión que es más difícil de implementar cuando la actividad primaria de producción se debe realizar en zonas rurales.

Una característica que tienen los modelos de integración es que no implica una fusión, una compra o una toma de posesión y con ello la total pérdida de control y supervisión de los integrados sobre su infraestructura. Los integrados siguen teniendo el control de sus activos físicos, pueden tenerlos en propiedad o en arriendo (granja, infraestructura o equipos), pero los colocan al servicio del modelo y ejecutan aquellos procesos que se acuerdan en el respectivo contrato siguiendo las pautas técnicas o comerciales que dicta el agente integrador.

Los modelos de integración involucran un seguimiento y acompañamiento técnico a los integrados que se modula dependiendo del renglón o actividad productiva. Como existe el interés común de alcanzar el objetivo productivo que está acordado, las dos partes atienden las contingencias que se puedan presentar y dada la fortaleza técnica y operativa que tiene el agente integrador, es este actor el que reacciona y apoya al integrado cuando se considera que necesita un acompañamiento técnico de mayor envergadura o complejidad.

3.1 Características del integrador

Entre las características, que se considera debe cumplir el agente integrador, se puede mencionar a las siguientes:

- Lidera el modelo empresarial, donde actúa como integrador. Debe contar con un reconocimiento por parte del mercado por ser una empresa consolidada.
- Líder que tiene una visión completa de toda la cadena. Coordina los procesos que ejecutan los integrados, al igual que los ubicados antes o después de estos.
- Las empresas integradoras son de diferentes tamaños, tienen la capacidad administrativa y organizacional que hace posible que conozca y articule a todos los participantes como un cuerpo único.
- Tiene la capacidad de atender toda la problemática logística y de proveeduría que exige asegurar la operación del modelo de integración en todos sus procesos.



El atributo más importante que debe cumplir el agente integrador es su conocimiento y capacidad de administrar y ejecutar las tareas existentes o propias en las etapas o procesos que son críticos de la respectiva cadena. Por ejemplo, cuando se realizan eventos con productores integrados, una queja o demanda que expresan con frecuencia es que ellos saben y conocen el proceso primario en sus cultivos o en sus granjas, pero las dificultades aparecen en las tareas que se deben realizar por fuera de este entorno. Son productores que no saben vender porque no tienen la capacidad de interpretar las demandas de sus compradores; además, no tienen la capacidad de entregar el producto en los volúmenes con la frecuencia que demanda el mercado y con la presentación adecuada.

En general los procesos, que le resultan más complejos de entender a un agricultor y a un avicultor, se engloban en una gran categoría

que la teoría económica las identifica como los "Costos de Transacción". En ella, se le presta especial atención a todos los costos relacionados con actividades por fuera del ámbito estrictamente productivo. En el sector agropecuario un factor común que tienen las tareas que le resultan difíciles de ejecutar a los pequeños productores, es cuando deben comprar materias primas o vender la producción.

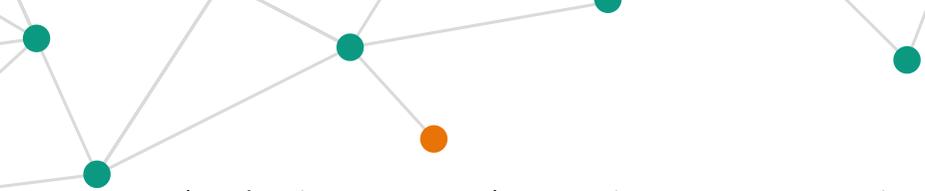
Los estudiosos de los costos de transacción encuentran que para establecer el esquema óptimo de operación de una empresa no se debe solo considerar exclusivamente las transformaciones y condiciones que se presentan en el proceso productivo; hacer negocios, velar por el cumplimiento de los acuerdos, obtener los mejores precios, asegurar la entrega de las materias primas y posicionar los productos en el mercado, son actividades que generan costos y por ende consumen recursos.

A

Conseguir las materias primas y asegurar el cumplimiento de las entregas según los plazos y las calidades acordadas, tiene costos. De la misma manera, que acordar la venta de los productos, las formas de pago, su entrega en los momentos que demanda el mercado y según la diferenciación que se tiene para comercializar los productos, demanda contar con equipo de personas que realizan el seguimiento a estas variables y transforman estas lecturas en planes de producción, donde se tiene en cuenta que para que llegue una unidad de producto al mercado, de deben de tomar una serie de decisiones con meses e incluso años de anticipación.

B

Contar con un equipo especializado de profesionales que consulten la información relacionada con la disponibilidad y precios de las materias primas; igualmente establecer los acuerdos para entregar los productos, precisando las fechas, las cantidades, su presentación, sus precios y acordar la forma de pago, son tareas muy complejas para que un productor individual y más cuando es muy pequeño pueda establecer y financiar.



Además, si sumamos a las anteriores tareas, las relacionadas con vigilar y asegurar todos los acuerdos y contratos que se celebren para estos propósitos. Son tareas, que hoy están presentes en la gestión cotidiana de las medianas y grandes empresas de cual-

quier sector y en especial cuando estas venden en los grandes mercados; pero que son imposibles de realizar con eficiencia para un pequeño productor, porque no cuenta con el equipo técnico y humano que se encargara de realizarlas.

3.2 Los procesos de integración en la avicultura

Los procesos de integración llegan a la avicultura como una estrategia que posibilita la incorporación de los pequeños productores a unos mercados que son que cada vez más globalizados y competidos. **Es un mecanismo que les permite reducir los llamados costos de transacción, al protegerlos de los riesgos de mercado;** el agente integrador que existe en estos modelos, figura como el dueño de las aves y el proveedor del alimento e insumos, así como su distribución a sus integrados y recolección del producto (pollo en pie y huevo). Estos elementos y su logística representa casi un 90% de los costos totales, por lo tanto el pequeño productor que participa como integrado en estos modelos solo debe de gestionar el pago de la mano de obra, los servicios públicos y de algunas reparaciones.

En el caso de la avicultura, los procesos críticos se encuentran en la provisión del alimento balanceado, en la consecución y entrega del lote de aves y en la venta del producto final. Toda la operación en la granja, vigilar el bienestar de las aves, suministrar el agua y el alimento, realizar la limpieza y recoger el producto son actividades que un avicultor conoce y ejecuta con la destreza y la diligencia que se requiere porque tiene claro que allí esta su inversión.

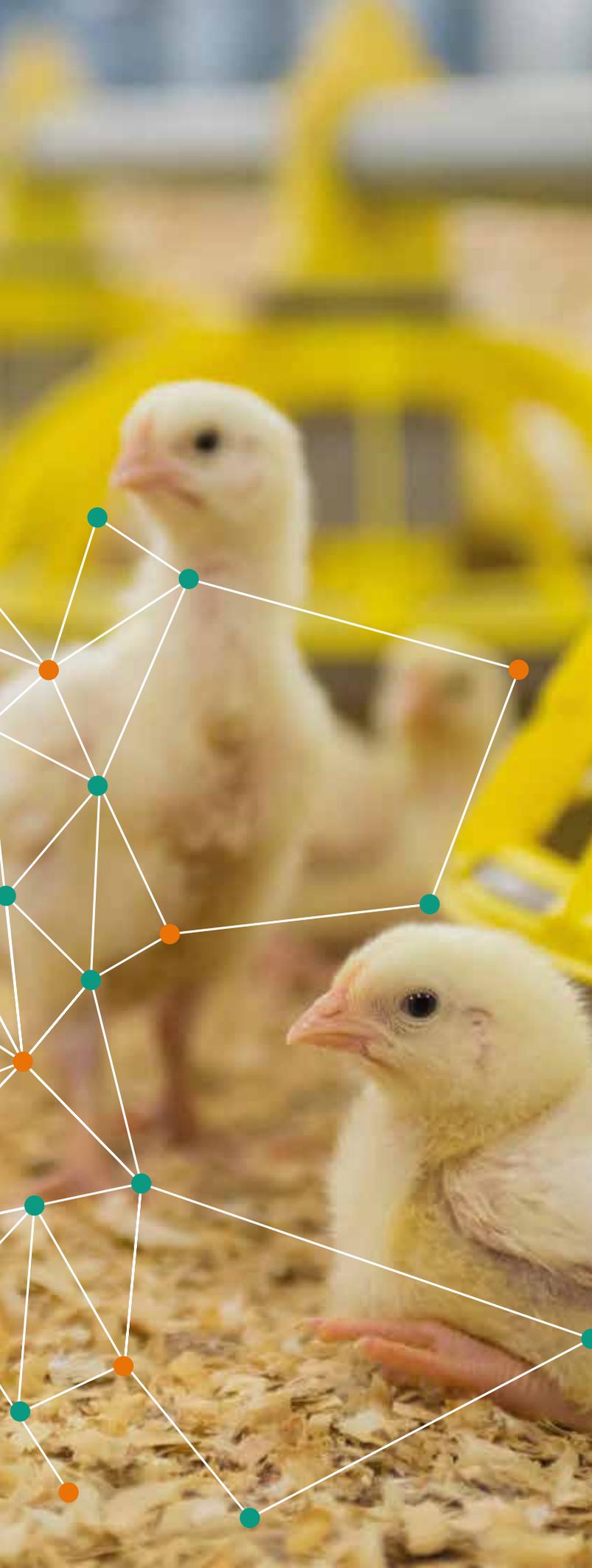
Para estas empresas, los modelos de integración les dan la posibilidad de crecer sin tener que hacerlo exclusivamente con la ampliación del número y el área de sus granjas o mediante las inversiones que permitan obtener mayores rendimientos. A la par, si se crece adoptando uno de estos caminos, implica ampliar el equipo responsable de la operación, la logística y de supervisión, al igual que acometer todo el ejercicio que demanda tener una granja en operación.

Las empresas que asumen el papel de integradores en estos arreglos, en muchas ocasiones continúan actuando como productores ya que tienen sus propias granjas; pero, en sus planes de mercadeo incluyen los volúmenes de producto que esperan de sus integrados y estos llegan al mercado con la identificación y debidamente presentados en la forma como los establecen los compradores.

El integrador, coloca toda su fortaleza comercial y su reconocimiento, buscando obtener las mejores condiciones para la totalidad del producto disponible y este resultado redundará en beneficio de todos los involucrados en el modelo de integración.

»»» **Son arreglos productivos que surgen por iniciativa y gracias al interés de empresas importantes y reconocidas del sector que buscan ampliar y consolidar su capacidad de oferta y con ello aumentar su participación en el mercado.**





La forma como se vincula un productor a un modelo de integración no sigue un protocolo proforma rígidamente establecido, aunque se tienen unas pautas comunes. Pueden manejar diversos tamaños de lotes de aves, y tener la experiencia y conocimiento del manejo de aves. En algunos casos, los integradores llegan hasta realizar la compra y la entrega de aquellos insumos que se necesitan en las granjas en tareas como como son la limpieza y la desinfección; también se encargan de suministrar los medicamentos y vacunas veterinarias que se pueda necesitar.

El integrador, además de comprar estos insumos y realizar su entrega les permite a los integrados acceder a los descuentos por volumen ya que esta acción la realiza para abastecer a sus integrados.

»»» La relación entre el integrador y los integrados, es muy cercana e implica un monitoreo permanente sobre el desarrollo de las aves y el reporte de algunos indicadores relacionados con el peso y la mortalidad;

entre ellos existe el vínculo económico porque el capital variable invertido es del integrador, pero el retorno esperado por la venta de los productos es de las dos partes.

Las reglas que rige esta relación son conocidas y acordadas entre las partes, de la misma manera que el plan de incentivos que premian los buenos resultados.



»»» Como los productos de la avicultura se dedican para la alimentación humana, un punto crítico y de especial importancia es vigilar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y de buenas prácticas a lo largo de toda la cadena.

El integrador, como agente supervisor de toda la cadena debe vigilar y evaluar el estado de las instalaciones donde estarán alojadas las aves, asegurar que el agua que necesitan las aves para mantener su temperatura corporal y la ingestión de alimentos sea potable; que el alimento que se les suministre este en buen estado y corresponda a los requerimientos nutricionales en consideración a su edad y orientación productiva.

Los acuerdos que se celebran entre las dos partes, siempre están en función del tiempo que determine la empresa, no son para un ciclo de aves. Como desde estos acuerdos se dan señales que se transmiten hacia atrás para solicitar a las empresas encargadas de la reproducción la entrega de los lotes de aves junto a su protocolo básico de vacunación; si son aves de postura, las adquiere cuando cumplen la etapa de levante y las entrega a los integrados con una edad de 15 semanas; en promedio importa o compra en el mercado nacional los insumos necesarios para elaborar el alimento balanceado; también entrega las señales hacia adelante, porque hacen las acercamientos o acuerdos para la entrega, venta del producto y realiza los correspondientes cobros. La ejecución de todas estas tareas está a cargo de los equipos técnicos y comerciales que tiene el integrador.

El integrador, es un líder que tiene una visión completa de toda la cadena, coordina tanto los procesos ubicados antes de aquellos que ejecutan los integrados como los existentes al final de la cadena.

3.2.1 Condiciones y requisitos del productor avícola Integrado

Al momento de vincularse como integrado, los requisitos que se le exigen son los mismos que debe cumplir si fuera a operar como un productor independiente. Entre ellos, están:



Contar con el registro ante el ICA como granja avícola biosegura



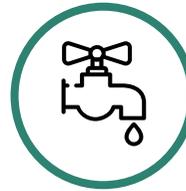
Los galpones deben tener las condiciones adecuadas para garantizar el bienestar y el aislamiento de las aves



La infraestructura básica para suministrarles el agua y disponer del alimento.



Debe ser propietario o arrendatario de la granja y sus instalaciones.



Contar con un acceso permanente y estable a una fuente de agua; ideal que sea de muy buena calidad.



Realizar reparaciones necesarias (locativas por deterioro, caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad inmueble).





Reemplazar los bienes muebles en caso de siniestro.



Velar suministro de servicios y pago facturas.



Mantenimiento a las instalaciones.



Administrar adecuadamente los consumibles.



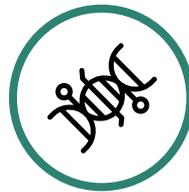
Suministrar información requerida por la empresa.



Es responsable del personal contratado.



Informar novedades afecten la producción.



Cumplir resultados zotécnicos: especificaciones tabla y línea genética.



Garantizar el pago de impuestos del predio que la ley le imponga.



Otro punto que se evalúa al momento de comprometer con un nuevo participante en el modelo de integración consiste en evaluar la localización de la granja y las facilidades que tiene de acceso por una vía que permita la entrada de los vehículos con los insumos y para la recolección de los productos.

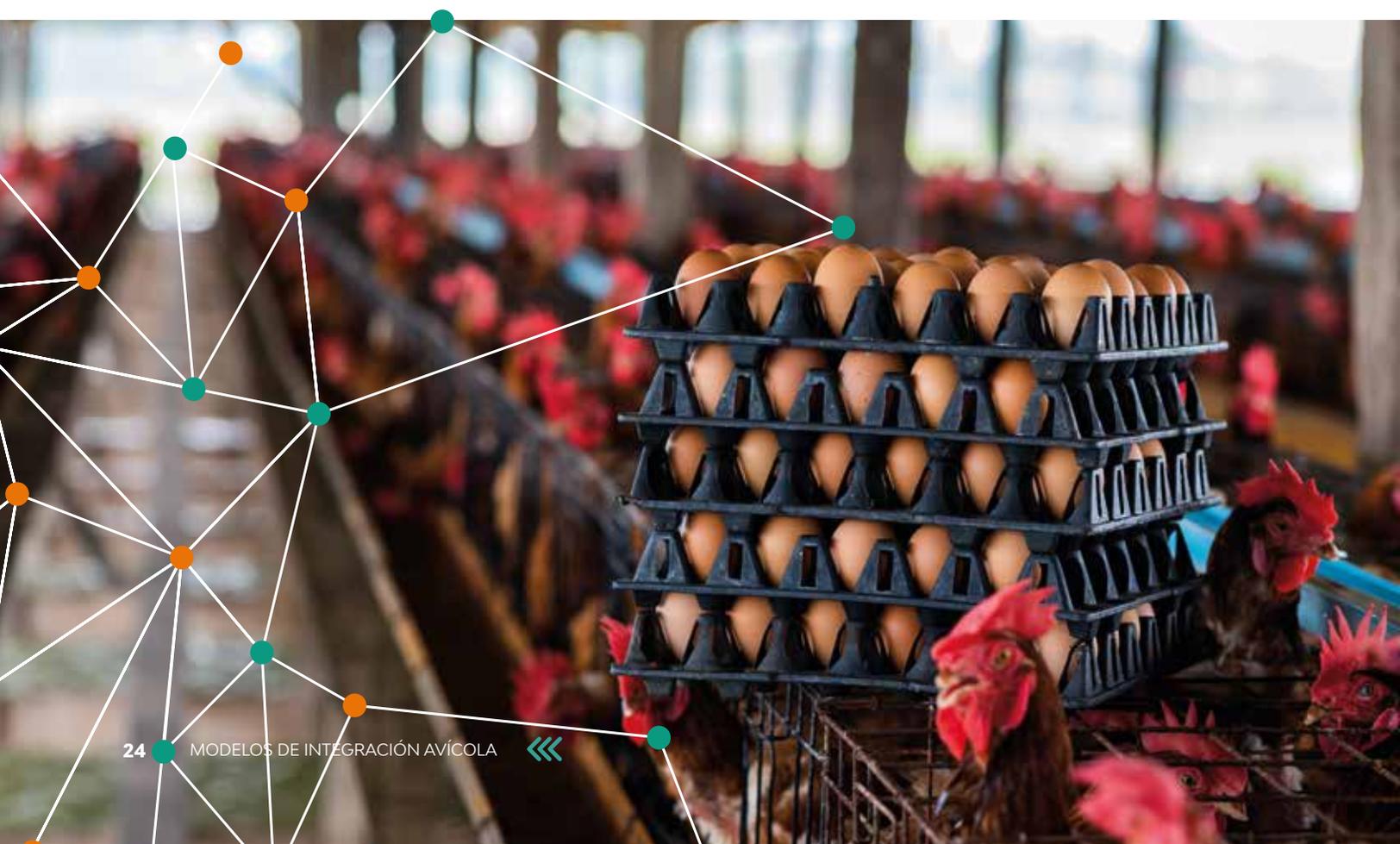


3.2.2 Ventajas productor avícola integrado

➤ Para los integrados, el modelo tiene la ventaja que les permite incorporarse en un modelo de negocio sostenible que le proveerá un ingreso durante el plazo acordado y en las condiciones establecidas en el contrato con los vincula al modelo de integración. Durante ese tiempo, se concentran en vigilar el desempeño productivo de sus granjas, contando que les serán entregados en los momentos adecuados los insumos que tienen el mayor peso en su estructura de costos: las aves y el alimento balanceado.

➤ **Son varios los beneficios que recibe el productor que se vincula a un modelo de integración bajo la modalidad de cuentas compartidas o prestador de servicios.** El primero es tener unas condiciones acordadas que serán estables a lo largo del contrato y **que no se verán afectadas por las condiciones del mercado.** Así, puede proyectar sus ingresos y construir los escenarios que contemplen el bienestar propio y de su familia, al igual que el mejoramiento que puede realizar a su granja y que le permitan crecer en su actividad.

➤ **Lo segundo es que no tendrá que realizar toda la logística comercial que implica la consecución del alimento, de las aves y lo más crítico la venta de sus productos.** De puertas para fuera, todas las tareas las realiza o coordina el integrador. Las aves le llegan con su plan vacunal ya sea de un día en el caso de los pollitos o de quince semanas en el caso de la postura, el tamo para su alojamiento; el alimento les llega a las puertas de la granja en los volúmenes, calidad y composición acorde con el desarrollo de las aves y finalmente en los momentos que se acuerden se acuerda la logística para la recolección del producto.





➤ Cuando el modelo de integración se ejecuta en la modalidad de “cuentas compartidas”, el integrado además de que recibe los insumos de integrador, estos se obtienen a un precio más económico por las siguientes razones: como el integrador adquiere la cantidad de pollitos o pollitas que necesita para sus granjas y para las de sus integrados, puede conseguir en esta negociación un menor precio y además se asegura de que se cumpla los convenidos en relación a su entrega. En segundo lugar, el costo del alimento es más bajo si se le compara con los precios que se deben de pagar cuando se compra al detal y de marcas comerciales.

➤ Cuando lo que se acuerda en el modelo de integración, es una prestación de servicios, todos los efectos de las contingencias de mercado, que son ocasionadas por las dificultades o la menor disponibilidad de materias primas, las caídas en los precios de los productos finales ocasionados por excesos en la oferta son asumidas por el integrador y el integrado está totalmente protegido por las condiciones acordadas en su contrato.

3.2.3 Papel del integrador

Como es indudable, la empresa que actúa como integradora cuenta con su mayor poder de mercado y gracias al modelo de integración le suma el consolidado de los integrados. Esto da por resultado una mejora en la capacidad de entregarle a todos los vinculados mejores condiciones de venta a las que obtendrían si individualmente cada uno de ellos comercializara su producto por separado.

Al poder de mercado, se le une el hecho de que el integrado tiene el equipo de profesionales que gestionan todas las transacciones de compra y venta y vigilan el cumplimiento de los compromisos y que aseguran la consecución de mejores resultados, que no están al alcance de cada asociado operando de manera separada.

Dado que la vinculación al modelo de integración se realiza en la mayoría de los casos

»» **Igualmente, los integradores realizan jornadas técnicas que al reunir a los integrantes de este arreglo y compartir las experiencias, los inconvenientes presentados y mostrar cómo se atendieron. En estos encuentros también se les capacita sobre aspectos relacionados con el bienestar de su personal, las buenas prácticas administrativas y aquellas relacionadas con el cuidado de la infraestructura de las granjas y las perspectivas del negocio.**

bajo un contrato de arrendamiento, para que se desarrolle de la actividad avícola en un área determinada en el predio propio o del alquiler por el integrado, la cual estará dirigida técnicamente por el integrador. En la cual se estipulan acuerdos entre las partes, términos y condiciones con respecto a la frecuencia de suministro de insumos y el pago básico por cantidad de toneladas de pollo o unidades de huevo entregadas por el integrado y una bonificación, que esta sujeta al cumplimiento de metas productivas establecida por rangos.

En este sentido, es de destacar algunas obligaciones del Integrador, varían con base en el acuerdo que se haga. Las que se indican a continuación pueden o no aplicar:

- Destinar el espacio arrendada solo para el fin previsto en el contrato
- Cancelar el valor del canon de arrendamiento en el término pactado
- Suministrar los insumos requeridos para la producción, (acta de entrega y recibo de aves)
- Realizar, beneficio del ave - Clasificación del huevo
- Realizar el pago de impuestos que ley le imponga
- Ejercer supervisión veterinaria y técnica

Dicho contrato podrá incluir unas causales de terminación como:

- Vencimiento del término inicial sin intención de prorroga
- Común acuerdo (arrendador - arrendatario)
- Incumplimiento resultados zootécnicos
- Pérdida de aves o alimento injustificado



Durante el desarrollo del ciclo productivo, los integradores van realizando liquidaciones parciales y al final se hace un balance sobre lo alcanzado en los dos meses que en promedio dura un ciclo de engorde o los dieciocho meses en promedio si se trata de un ciclo de postura. Estos recursos le permiten al integrado pagar los servicios, los combustibles al personal y garantizar su sustento.

3.2.4 Detalles y particularidades en los modelos de integración en la producción de carne de pollo

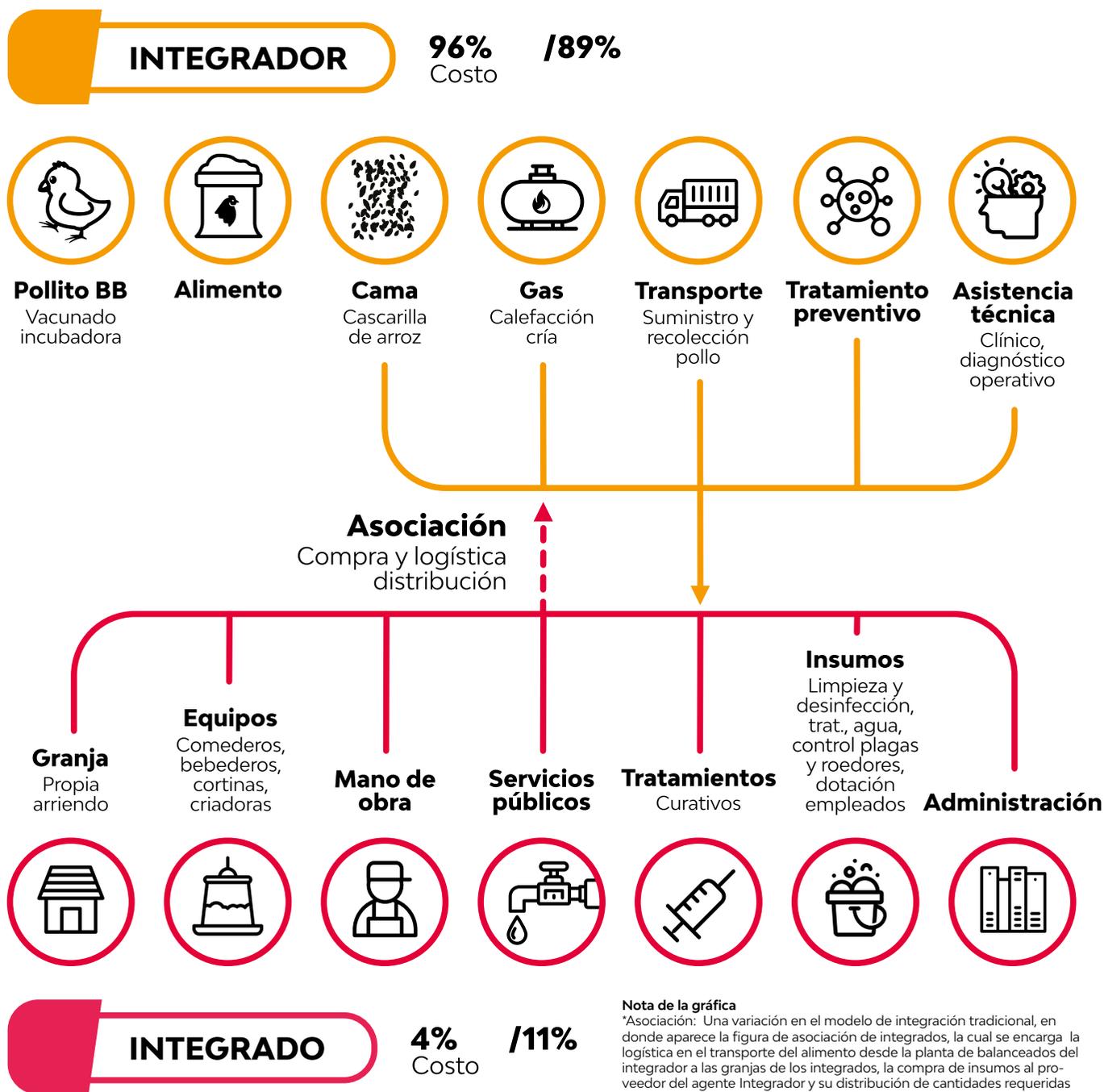
Como su ciclo dura entre seis y ocho semanas, existe por obligación una interacción permanente entre la entrega de los pollitos de un día, el suministro del alimento y al final del ciclo la recolección de las aves para trasladarlas a las plantas de proceso. Lógicamente, dependiendo de las demandas del mercado y por ende de los requerimientos de la empresa integradora, se puede acortar el ciclo y entregar un producto de menor peso, producto que se destina por lo general a los asaderos en lugar del llamado pollo campesino donde se demanda más tiempo para alcanzar el peso deseado.

Los contratos en los modelos de integración orientados a la producción de carne de pollo se realizan para periodos que cubren varios años, pero que no son una camisa de fuerza para las partes. Los integrados se vinculan a un modelo de integración porque al realizar la suma y valorar sus beneficios, ven que allí puede dedicarse a una actividad que conocen donde se les califica con unos parámetros que son conocidos y transparentes y porque les brinda unas condiciones que independientemente de los resultados obtenidos en un lote de pollos les da en el mediano plazo un ingreso estable y un responsable de ejecutar las tareas que les resultan más difíciles y que están por fuera del entorno productivo



Los aportes de las partes se pueden resumir en el siguiente gráfico.

Modelo de integración avícola Producción pollo de engorde



Durante 84 semanas (tiempo transcurrido entre la planeación de pedidos a las casas de genética y la recolección del pollo de engorde, la empresa integradora debe contar con el capital de trabajo para cubrir el 96% del costo de producción del pollo. El integrado no utiliza capital de trabajo para compra de pollito de un día (de propiedad del integrador), alimentación, medicina, entre otros.



3.2.5 Detalles y particularidades en los modelos de integración en la producción de huevo

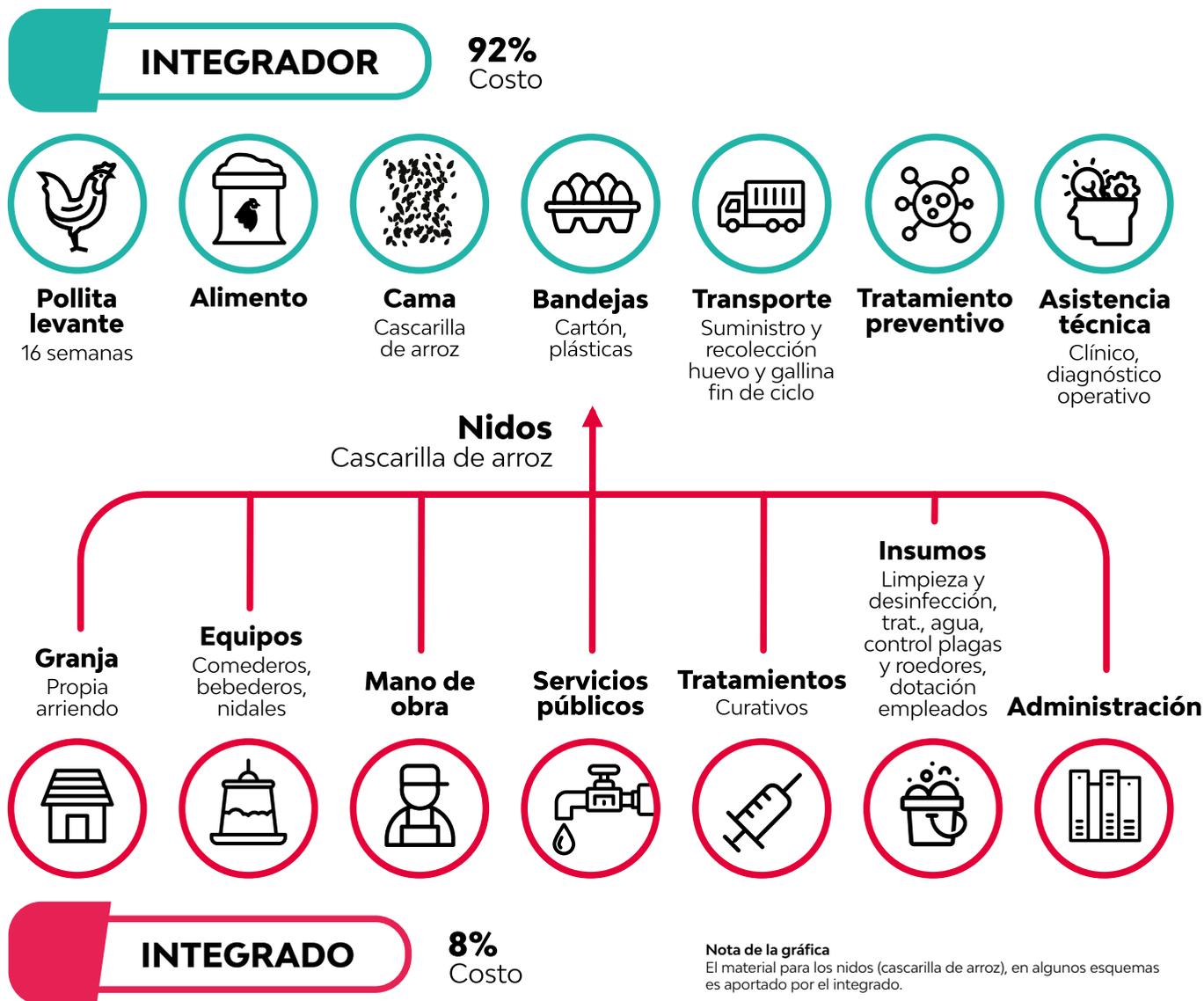
Como su ciclo puede estar entre ochenta y cien semanas, es un proceso que vincula por un periodo más extenso al integrador con los integrados; demanda un esfuerzo más continuado de monitoreo al estado de las aves, su mortalidad y la producción de huevo.

La recolección de producto en las granjas se realiza entre dos y tres veces a la semana;

posteriormente se clasifica el producto y se embala para entregarlo o disponerlo en los puntos de venta. Es por tanto una relación de mediano plazo y si se considera que habitualmente se programa para que dure varios ciclos, según lo determine el Integrador, le da a los integrados un horizonte suficientemente largo para que desarrollen acciones orientadas a mejorar su bienestar y el fortalecimiento de sus granjas.

Los aportes de las partes se pueden resumir en el siguiente gráfico.

Modelo de integración avícola Producción huevo comercial







4

Los modelos de integración y el apoyo desde la política pública



Para la consolidación y multiplicación de los modelos de integración, es necesario que se les apoye con todos los instrumentos que tiene a su disposición los entes gubernamentales. Esta solicitud se justifica porque en su ejercicio vinculan a pequeños productores que son propietarios o tienen en arriendo granjas que están dotadas de la infraestructura y equipos necesarios para desarrollar esta actividad.

En segundo lugar, porque vinculados a un modelo de integración, estos productores se dedican a la producción de dos alimentos que son fundamentales en la dieta de los colombianos, el pollo y el huevo; también porque

Colombia y el mundo están atravesando por un periodo de gran presión inflacionaria en la canasta de alimentos y por esta razón es necesario fortalecer la capacidad de producción existente. Este esfuerzo, se justifica además porque ayuda a combatir la inseguridad alimentaria que está presente en muchos hogares.

En las granjas avícolas, además de que se producen alimentos, se genera un empleo para muchos trabajadores que no requieren un gran nivel de formación y por ello cada puesto de trabajo que se ofrezca en estas granjas para este grupo de personas, sirve como un retén social para que productivamente sigan residiendo y trabajando en el sector rural de nuestro país.

4.1 Inversiones del integrado

Los modelos de integración tienen en su esencia una gran capacidad transformadora porque cada vez necesitan ser más eficientes; por ello deben involucrar a todos los asociados en un proceso de mejoramiento continuo. En este sentido el acceso a crédito es factible en las integraciones.

El volumen que maneje un integrado define la sostenibilidad económica de esta figura.

Un productor que se vincula al esquema de integración busca aumentar el número de aves que aloja en sus granjas, pero para lograrlo debe realizar inversiones:



A MEJORAMIENTO DE INSTALACIONES

- Del galpón, bodegas, caseta de compostaje de mortalidad, área de almacenamiento y compostaje de gallinaza (techos, mallas, cortinas o ampliaciones).
- Adecuar infraestructura para el cumplimiento de requisitos de Bioseguridad de Granja Avícola Biosegura – GAB (arco de desinfección, unidad sanitaria).
- Modernizar equipos como bebederos, comederos, guacales, nidales, sistema de recolección de huevo, captación y tratamiento de agua, manejo de aguas residuales y afluentes.



B IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS LIMPIAS

- Para el manejo de gallinaza, reutilización y manejo de aguas lluvias.
- Manejo de biomasa: bodigestores, infraestructura y equipos para producir biofertilizantes para comercialización.
- Aprovechamiento de la luz solar para autogenerar la energía que necesitan todos los días y lograr con ello una mayor regularidad en el suministro, porque dada la distancia de los centros poblados a la que están ubicados, son más frecuentes las interrupciones en el flujo de energía; también esta inversión permitiría sustituir las plantas alimentadas con diésel o a gas debido a sus mayores efectos contaminantes.



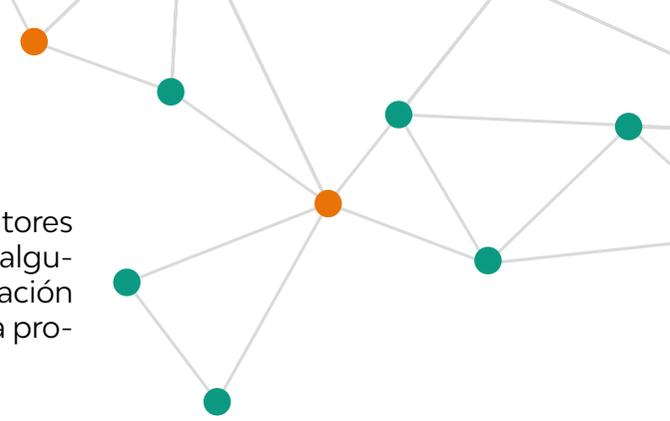
C TECNIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Y pensar luego en pasar a instalaciones con ambiente controlado; este camino ya ha sido recorrido por muchos avicultores, pero si desde la política pública se facilita este tránsito, se ampliará más rápidamente la producción de alimentos.





Entonces, apoyar a estos pequeños avicultores con un préstamo a mejores tasas, facilita en algunos casos y en otros posibilita esta modernización de las granjas y con ellos se fortalece y crece la productividad.



4.2 Inversiones del Integrador

Igualmente es necesario apoyar a los integradores. Ellos realizan inversiones que benefician a todo el modelo; entre ellas esta:



A ADECUACIÓN, INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS

- Plantas de incubación artificial.
- El montaje de producción de alimento balanceado.
- Plantas de proceso para el beneficio y sacrificio del pollo.
- Manejo de aguas residuales y afluentes.
- Clasificación de huevo y marcadores para su trazabilidad.
- Comercialización y distribución de productos terminado.



B CAPITAL DE TRABAJO

- Compra de pie de cría para la producción de pollito y pollita de un día.
- Compra de insumos para la producción de alimento balanceado y los requeridos para el proceso productivo de pollo y huevo, suministrados a los integrados.
- Facturas de venta con vencimiento o plazo para pago futuro de materias primas.

Son inversiones, que por su monto y dado que se requieren para que operen a una gran escala, demandan un flujo permanente de

materias primas para poder entregar el alimento que necesitan un número importante de granjas, con gran oportunidad.



Conclusiones

01

Un modelo de integración para que tenga éxito requiere el liderazgo de una empresa reconocida y de gran fortaleza organizativa; pero si bien el liderazgo lo ejerce esta empresa, el modelo involucra y necesita la participación de los integrados.

02

El ser parte como integrado de un modelo de este tipo, debe verse como una señal positiva al momento de buscar un apoyo público.

03

Es indicar que este solicitante está involucrado en un ejercicio que busca ampliar, mejorar o diversificar la producción agroalimentaria. E informar que cuenta con el apoyo y el complemento de una gran empresa y que con su fortaleza operativa y de gestión le ayuda a superar aquellos escollos que individualmente no está en capacidad de superar.

04

Otra fortaleza ya demostrada de los modelos de integración está en que proveen el alimento balanceado a menores precios si se les compara con los que habría de pagar el pequeño productor si se adquieren en los mercados tradicionales.

05

Sí, los modelos de integración y no solo los avícolas, se transforman en los vehículos para llevar los insumos a los pequeños productores se tendría una reducción en sus costos y con ello la mejora de su competitividad.

Bibliografía

Ayala Espino José. INSTITUCIONES Y ECONOMÍA, Una introducción al neoinstitucionalismo económico. FCM, México 1999 • **Chavance Bernard.** La economía Institucional. FCE. México 2018 • **Caicedo Gerson.** Integración vertical: caso Bavaria S.A – TEV SA. EAFIT. Bogotá. 2017 • **Colombia. Departamento Nacional de Planeación DNP.** Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”. Bogotá. 2023 • **DANE.** Estado de la Seguridad Alimentaria en Colombia desde la Encuesta Nacional de Calidad de Vida – ECV 2022. Bogotá. Julio 2023 • **Delgado Johanna.** La integración vertical empresarial, una visión estratégica: Caso Apple Inc. Johana E. Delgado. Caracas. 2020 • **FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).** (2012). Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: Tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay. Santiago de Chile • **FAO.** FAO (2007). Desafíos relativos al fomento de los agronegocios y la agroindustria. Santiago de Chile: FAO, Comité de Agricultura.







Modelos de Integración **Avícola**

Fonav
Fondo Nacional Avícola



www.fenavi.org





Modelos^{de} Integración Avícola

DOCUMENTOS
AVÍCOLAS Nº 31

