



Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

LA ESCASEZ DE ALIMENTOS EN VENEZUELA (2013 - 2015)

Análisis de fallas y mejoras en la cadena de suministro de la carne
de pollo

Autora: Andrea Chacón Cid

Legajo: 22294

Mentor: Luis Castiella

Victoria, Buenos Aires, 31 de julio de 2015



A Dios, a mi familia y amigos,
a mi profesor de taller de tesis y a mi mentor de tesis,
a la Universidad de San Andrés, al Colegio La Fe, y a todos mis profesores,
a los entrevistados y colaboradores de este proyecto,
a Venezuela y Argentina,
y a todo aquel que haya iluminado mi camino hasta acá,

**por ser guía, apoyo e inspiración,
y por tanto más,**

MUCHÍSIMAS GRACIAS

ABSTRACT	3
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	4
1. Planteo de la problemática	4
2. Justificación del estudio	11
3. Pregunta de investigación	12
4. Objetivos	12
4.1 General	12
4.2 Específicos	12
5. Metodología	13
5.1 Tipo de estudio	13
5.2 Identificación de unidades de análisis o casos de estudio	13
5.3 Técnicas de recolección de datos	16
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	18
1. Definiendo la cadena de suministro	18
2. La cadena de suministro avícola	20
2.1 Ciclo de aprovisionamiento	22
2.2 Ciclo de procesamiento	25
2.3 Ciclo de distribución	26
2.4 Ciclo de pedido del cliente	28
3. Análisis PESTL: una mirada al entorno organizacional	29
3.1 Factores políticos	29
3.2 Factores económicos	32
3.3 Factores sociales	42
3.4 Factores tecnológicos	47
3.5 Factores legales	48
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	75
Medidas estructurales	83
Medidas coyunturales: ante la necesidad viene la innovación	86

Los desafíos del futuro	91
Reflexión final	93
BIBLIOGRAFÍA	94
Libros	94
Artículos de periódicos y revistas no académicas	95
Instituciones y páginas de internet	99
Informes, revistas académicas y otras fuentes consultadas	100
ANEXOS	102
Entrevistas	113
Margarita Cid. Presidente de Grupo Souto.	113
Francisco Tagliapietra. Presidente ejecutivo de la Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI).	116
Margarita Cid. Presidente de Grupo Souto. Segunda entrevista.	120
Luis Fernández - Asesor empresarial.	124
Fernando Paris - Departamento legal. Grupo Souto.	124
Gustavo Grobocopatel. Presidente de Grupo Los Grobo.	131
Entrevistas estandarizadas	132
Dr. Pablo Fernández. Jefe de operaciones (Protinal - Proagro).	132
Luis Pérez. Gerente técnico (Avícola La Guásima).	136
Sarah Siquier. Gerente de proyectos especiales y relaciones gubernamen- tales (Grupo Souto).	140
Entrevistas a consumidores.....	144

ABSTRACT

Para Venezuela, la avicultura es un factor fundamental.

Entre 1998 y 2014, la cadena de alimentos balanceados para animales-avícola (ABA-avícola) aportó el 61% de la proteína de origen animal consumida en el país, generó más de 600.000 empleos directos e indirectos y permitió sostener 50.000 micro empresas y cooperativas prestatarias de servicios avícolas, cifras macroeconómicas que para el año 2014 conformaron el 39% del Producto Interno Bruto Agrícola, y el 3,8% (USD\$ 14.200.000.000) del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional, (USD\$ 373.684.211.000).

Dado que la carne de pollo está presentando una escasez anormal del 20%, el objetivo de la investigación fue identificar las principales fallas de las cadenas de suministro de este producto, en las productoras líderes de la industria avícola venezolana y considerar posibles mejoras para optimizarlas.

Los comerciantes atribuyen la crisis principalmente a los problemas de asignación de divisas para la importación de productos y materias primas, mientras que el Gobierno responsabiliza a los empresarios de generar una percepción de escasez como parte de una «guerra económica» para generar descontento social.

La investigación fue de tipo exploratoria. La muestra estuvo conformada por 3 empresas avícolas líderes del sector, representantes de más del 50% del mercado. Se realizaron entrevistas a gerentes y personal clave de dichas empresas como también a consumidores finales y al presidente ejecutivo de la Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI), que representa en un 95% a la industria.

Se concluye que la mayor parte de las fallas que distorsionan la cadena afectan directamente al ciclo de aprovisionamiento de la misma, retrasando o impidiendo el proceso productivo. Se observa que la escasez del pollo en Venezuela está ligada mayormente a la alta dependencia de las importaciones, políticas de precios máximos y aumento de la demanda.

Palabras claves: Cadena de suministro, sector avícola, carne de pollo, Venezuela, escasez, precios máximos, fallas, análisis.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. Planteo de la problemática

Durante la última década algunas de las medidas macroeconómicas tomadas por el Gobierno venezolano han dificultado la gestión de los administradores de empresas del país.

En febrero de 2003, fue implementada por el Ejecutivo Nacional la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), la cual nace con “el objetivo de regular la venta de dólares en el mercado nacional, y evitar la fuga de divisas, la disminución de las reservas internacionales, la merma en los aportes al fisco, y la desestabilización del valor externo de la moneda” (PWC 2011).

Con la creación de CADIVI surge un mercado negro de divisas en donde se comercializa un tipo de cambio no oficial, cuya brecha con el oficial ha crecido exponencialmente. Al cierre del 28 de febrero de 2014, la brecha entre el tipo de cambio oficial (tasa preferencial: sector alimentario y de salud) de 6,30 bolívares por dólar y el precio en el mercado paralelo, se situó en 1.200% (75,6 bolívares por dólar), y a finales de enero de 2015 aumentó a 3.013%, siendo el tipo de cambio oficial de 6,30 bolívares por dólar y el paralelo 189,85 bolívares por dólar. A la fecha, el dólar en el mercado paralelo es 108 veces más alto que la tasa oficial preferencial -la cual sigue en 6,30 Bs. por dólar-, al ubicarse en 682 Bs. por dólar, lo que representa un poco más del 10.800% en relación a la tasa oficial. Si bien Venezuela atravesó controles cambiarios en un pasado, históricamente la brecha récord entre el tipo de cambio oficial y el paralelo fue de un 235%, alcanzada bajo la administración del Régimen de Cambios Diferenciales (RECADI) (1983-1989) (El Universal 2014).

Hoy en día CADIVI ha sido reemplazado por el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), una “institución con carácter de ente descentralizado, adscrita a la Vicepresidencia de la República, cuyo objeto es desarrollar e instrumentar la Política Nacional de Administración de Divisas, la Política Nacional de Exportaciones, la Política Nacional de Importaciones, la Política Nacional de Inversiones Extranjeras, y la Política Nacional de Inversiones en el Exterior” (Wikipedia 2015).

Además existen otros sistemas que intentan aliviar la problemática, el Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD) y el Sistema Marginal de Divisas (SIMADI) - un sistema de subasta en los bancos -. Entonces, actualmente Venezuela cuenta con cuatro tipos de cambio para el dólar, tres de ellos regulados por el Estado (preferencial, SICAD y SIMADI) y el tipo de cambio en el mercado negro.

El economista Asdrúbal Oliveros (2015), director de la firma Ecoanalítica, señala en un artículo del periódico online “venezuelaaldía”, que actualmente se dificulta saber cuál es el precio de un producto con respecto a otro porque existen múltiples tipos de cambio. El cálculo del tipo de cambio ponderado - que construye la firma con diversos indicadores - para el sector alimentos dice ser de 49,4 bolívares por dólar; para bebidas alcohólicas y tabaco es de 245,2 bolívares por dólar; para vestido y calzado 173,3 bolívares por dólar y para el sector salud 67,9 bolívares por dólar.

Al no tener acceso ilimitado a las divisas, dado que existe un cupo establecido de dólares por persona y por institución, parte de los precios de las materias primas han sido soportados con dólares a precio paralelo, lo que ha incrementado el costo de producción.

Además, actualmente Venezuela es el país con mayor inflación a nivel mundial. Mediciones realizadas por la revista *The Economist* reflejan en julio de 2014 una inflación acumulada del 60,9%. Según datos del Banco Mundial, la inflación de Venezuela cerró en 2009 en 27,1% anual, tuvo una leve caída en 2012

cerrando con 21,1% anual para luego llegar a un 40,6% anual a fines de 2013. En julio de este año se cumplieron seis meses desde la última vez que el Banco Central de Venezuela (BCV) publicó la cifra, que para el 2014 estimó en 70%. Se considera que este año la inflación acumulada variará entre un 150 y 200% (BBC 2015).

Por otro lado, cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE), señalan que en el segundo semestre de 2012 el 25,4% de los venezolanos no contaba con recursos suficientes para adquirir la canasta básica, mientras que en el mismo período de 2013, la cifra alcanzó un 32,1%. Lo que respecta a marzo de 2014, según mediciones del Centro de Documentación y Análisis (CENDA), el salario mínimo vigente de 3.270,30 bolívares alcanzaba para cubrir 45% del costo de la canasta alimentaria (El Universal 2014). El último aumento del salario mínimo fue anunciado en mayo de este año, por lo que actualmente el salario mínimo en Venezuela es de aprox. 7.400 bolívares, lo que equivale a aprox. US\$ 1.175, US\$ 617, US\$37 o US\$ 11, según la tasa de cambio que se use (BBC 2015).

Agraviando el problema inflacionario, se suma la gran desconfianza por la moneda venezolana, y la falta de incentivos para ahorrar y reducir el exceso de liquidez.

Por otro lado, a medida que el precio en el mercado negro y los controles aumentan, cada vez menos compañías pueden costear la importación de materias primas. Según Rubén Darío Barboza, presidente de la Federación Nacional de Ganaderos de Venezuela (FEDENAGA), a fecha de junio de 2014 menos del 50% del consumo nacional de carne de res se atendía con producto nacional. Y en el caso de la leche, para esa fecha, 30% se atendía con producción local, el resto dependía de la importación (Hernández 2014).

Sumado a este contexto, en enero de 2014 entra en vigencia la Ley de Precios Justos, la cual establece un máximo de 30% de ganancia para las cadenas de comercialización. De acuerdo a Manuel J. Olivieri G., abogado y licenciado en

Administración Comercial (2014) fue una medida tomada por el presidente Nicolás Maduro para combatir la especulación.

Olivieri, en un resumen de esta Ley, señala que a su vez se crea la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (SUNDDE), órgano encargado de determinar, modificar y controlar los precios. El incumplimiento de la ley se traduce en sanciones que van desde una multa a la confiscación de los bienes o revocatoria de licencias (Olivieri 2014).

En 2013 aparece un problema de escasez de productos de primera necesidad. Según cifras del Banco Central de Venezuela (BCV), en diciembre de 2013 existía una escasez de 22%, cifra que en marzo de 2014 se ubicó en un 29,4% (Contreras 2014). Aclarando, un 30% de escasez significa que en 3 cada 10 establecimientos no se consigue el producto que se está buscando.

De acuerdo a un artículo de Infobae, según los registros presentados por la firma Datanálisis, durante el primer semestre de este año la escasez promedio rondaría el 57%, cifra que se prevé que aumente hasta un 65% para fin de año (Infobae 2015).

Según un estudio realizado para las Naciones Unidas, citado por el profesor del MIT Roberto Rigobón durante un foro organizado por el IESA en 2013 (Instituto de Estudios Superiores de Administración), después de evaluar 182 países, Venezuela se situó en términos de escasez en la misma posición de un país en guerra o de los que han padecido una catástrofe natural. Por datos del estudio realizado, agregó que en Caracas – para esa fecha - sólo se encontraban un 17% de los productos de la cesta básica de alimentos (Rodríguez 2013).

De acuerdo a las cifras del BCV, para marzo de 2014, el aceite de maíz escaseaba en un 100%, el café molido en un 94,2%, la leche completa en polvo en un 90,2%, el azúcar en un 90%, la harina de maíz precocida (ingrediente principal del plato típico venezolano) presentaba una escasez de 89,3%, el queso

blanco escaseaba en 54,9%, el papel higiénico en un 87%, y las máquinas de afeitarse en un 63,1% (Contreras 2014).

En tanto la escasez en la industria de salud, la situación es caótica. Según Vinogradoff, en un artículo del *ABC.es* (2014), el déficit de material médico quirúrgico y fármacos rondaba el 50% en junio de 2014. Para esa fecha, unos 41.000 pacientes con VIH esperaban recibir antiretrovirales, y faltaba insulina para los diabéticos, antibióticos y anticancerígenos, situación que no se ha regularizado. En el mismo artículo, William Barriento, cirujano y diputado de la Asamblea Nacional indica que para la fecha el porcentaje de importación de medicinas era de un 60%.

De acuerdo a un artículo de la BBC (2015), hoy en día, según varias encuestas, el desabastecimiento de productos básicos junto con la inflación se han convertido en la principal preocupación de los venezolanos. Nos animamos a agregar a este argumento el factor de la inseguridad, que también tiene un gran peso para el país, pero que a fines de este trabajo no será desarrollado.

Hay que recalcar también la pérdida de ganancias en Venezuela después de las devaluaciones de su moneda. Como ejemplo está el caso de Procter & Gamble, empresa cuya pérdida fue de más de 275 millones de dólares en 2014, o el caso Brink's, empresa de blindaje de autos, la cual perdió 400 millones de dólares por operaciones en este país (Neuman 2014).

Otras empresas han optado por dejar de operar en Venezuela, disminuyendo aún más la oferta de productos y servicios, un ejemplo de ello son las aerolíneas Air Canada y Air Italia, entre otras. American Airlines por otro lado, redujo sus vuelos de 48 a 10 a la semana, en el mes de julio de 2014, en parte por una deuda de 750 millones de dólares por parte del Gobierno con esta empresa (Neuman 2014).

Afinando la mirada hacia el sector avícola, centro de esta investigación, el 100% de las vacunas que se requieren para la producción de pollos son impor-

tadas, y un gran porcentaje de los alimentos que consumen también, pero se están teniendo dificultades en el proceso de importación (El Sitio Avícola 2015).

El pollo es uno de los productos regulados por el Gobierno, en precio y cantidades de venta al público. Para este sector no aplica la Ley de Precios Justos (en donde se permite ganar un 30% de ganancia sobre el costo) sino que desde el 2003 existen precios máximos fijados por la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (SUNDEE).

Paralelo al mercado de los productos regulados, hay un mercado negro en donde el límite para la compra es el presupuesto. Para finales de 2014, el precio máximo de venta al público del pollo - pollo beneficiado entero y/o picado - estipulado según Gaceta Oficial Nro. 40.169 del 17 de mayo de 2013, era de 43 Bs./Kg, mientras que en el mercado paralelo podía llegar a 200 Bs./Kg (La Nación 2014). A la fecha puede conseguirse en más de 300 Bs./Kg, siendo 65 Bs./Kg el precio máximo de venta al público.

Por Decreto, existen tres tipos de precios máximos: precios máximos de venta de productor e importador (PMPVPI), el precio máximo de venta a nivel del distribuidor mayorista (PMVDMA) y el precio de venta justo (PV Justo – consumidor final) (FENAVI 2015).

Otro factor importante a tener en cuenta para el análisis ha sido el aumento en el consumo per cápita del pollo. Elías Jaua, ex vicepresidente de la República y ministro para la Agricultura y Tierras, afirmó en 2012 que trece años atrás el consumo no alcanzaba los 22 kilos de pollo per cápita al año, y para el momento (2012) se estaba llegando a casi 45 kg por persona (AVN 2012).

De acuerdo a datos de la Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI), “la cadena de producción ABA¹ - Avícola, del año 1998 al 2014 presentó un crecimiento de 138%, aportando en dicho período el 61% de la proteína de origen animal consumida por la población venezolana. Además, gene-

¹ ABA= alimento balanceado para animales.

ró más de 600.000 empleos directos e indirectos y permitió sostener 50.000 micro empresas y cooperativas prestatarias de servicios avícolas, cifras macroeconómicas que para el año 2014 conformaron el 39% del Producto Interno Bruto Agrícola del país, y el 3,8% (USD\$ 14.200.000.000) del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional (USD \$ 373.700.000.000)” (Tagliapietra 2015).

Este es el contexto en el que las empresas avícolas operan en Venezuela. Dada la falta de poder ante las restricciones macroeconómicas, los administradores de empresas deben desarrollar estrategias que se acoplen al contexto actual, y permitan la continuación de las operaciones.

Ante todo, es necesario el análisis para saber por dónde empezar.



2. Justificación del estudio

"Sea por las carreteras, la escasez o la burocracia, la cola es un producto de la ineficiencia" David Smilde, sociólogo.

Los anaqueles vacíos, las cantidades máximas permitidas por persona, el costo de oportunidad del tiempo del que espera en las filas de los supermercados, el desgaste de las personas afectadas por el problema son sólo algunos de los factores que motivaron esta investigación.

Se quiso saber qué está ocurriendo (o qué no está ocurriendo) para que el pollo, como ejemplo de un producto escaso, tenga un flujo anormal hacia el consumidor final. Se buscó entender cómo está conformada la cadena de suministro y a cuáles obstáculos e ineficiencias se están enfrentando sus eslabones.

Este trabajo pretende ordenar información, y ofrecer un análisis administrativo de la problemática, con el fin de entender de una manera más estructurada una de las principales preocupaciones actuales de los venezolanos.

En definitiva esta investigación estuvo motivada por el interés en conocer y en dar a conocer cómo es la "vida" de un producto escaso en Venezuela y qué está dificultando su llegada al consumidor final.

La realización del análisis de la cadena de suministro para encontrar ineficiencias es entendida en esta investigación como un primer paso para futuras mejoras que permitan un eventual aumento de la cantidad de producto disponible (y en buen estado) para el consumidor final.

Espero que esta investigación pueda encaminar futuras propuestas de mejoras, y que aporte algo de luz al progreso de Venezuela.

3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales fallas/distorsiones en las cadenas de suministro del pollo de las productoras líderes avícolas en Venezuela que dificultan o impiden el flujo del producto al consumidor final?

4. Objetivos

4.1 General

Identificar las principales fallas/distorsiones en las cadenas de suministro del pollo, de las productoras líderes de la industria avícola venezolana y evaluar posibles mejoras para optimizarlas.

4.2 Específicos

- Realizar un análisis PESTL.
- Establecer el impacto de la escasez en la producción y en el resultado del negocio para cada fase de la cadena.
- Describir fases, ciclos de la cadena de suministro elegida y relaciones entre fases de la cadena.
- Realizar un diagrama de flujo para la cadena de suministro avícola.
- Identificar fallas/distorsiones que estén afectando los procesos de la cadena y estén generando escasez.
- Establecer una causalidad aproximada para dichas fallas.
- Determinar en cuál eslabón o ciclo de la cadena se amplifica el problema y en cuál hay más oportunidades para su solución/mitigación.
- Dar a conocer medidas para la posible solución/mitigación del problema de la escasez del pollo.

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

De acuerdo a Malhotra (1997) “La investigación exploratoria es el diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador”.

Siguiendo ese orden de ideas, la investigación fue de tipo exploratoria, dado que su principal propósito fue el de familiarizarse con una problemática relativamente nueva en Venezuela, la cual se desarrolla a la par de la investigación.

La investigación persiguió el fin de construir una base de conocimientos que destaque aspectos particulares de la problemática y que pueda servir para una investigación posterior.

5.2 Identificación de unidades de análisis o casos de estudio

Tomando en cuenta los tres tipos de estudio de casos planteados por el psicólogo y especialista Robert E. Stake (estudio intrínseco de casos, estudio instrumental de casos y estudio colectivo de casos), se decidió seguir los métodos del estudio colectivo de casos.

Citamos a Stake para un mayor entendimiento del tipo de estudio realizado en este trabajo:

“(…) En otras situaciones, nos encontraremos con una cuestión que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general, y consideraremos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular. Por ejemplo, los profesores no universitarios suecos disponen de un año para empezar a utilizar un sistema nuevo de calificación de sus alumnos, aprobado por el Parlamento. ¿Cómo funcionará? El sistema debe tener una orientación referida a criterios; ¿esta orientación cambiará la forma de

enseñar de los profesores? Se puede elegir a una profesora como objeto de estudio, observar de forma general cómo enseña y de forma más particular cómo califica el trabajo de los alumnos, y si ello afecta o no a su modo de enseñar. La finalidad de este estudio de casos es comprender otra cosa. Aquí el estudio de casos es un instrumento para conseguir algo diferente a la comprensión de esa profesora concreta (...) En esa misma situación, quizá nos parezca oportuno elegir a varios profesores como objeto de estudio, y no solo a uno (...) Podemos llamar a este trabajo *estudio colectivo de casos*” (Stake 1998).

No se tiene un interés intrínseco en entender el caso concreto de una empresa, sino partir de allí para entender algo más general.

El foco de la investigación se situó en la industria avícola venezolana, específicamente en el pollo de consumo, línea pesada de producción, dada la importancia que tiene para la alimentación venezolana, punto ya explicado en el inicio del trabajo.

Nos pareció interesante que fuese un producto de la canasta básica, además de contar con un proceso productivo que involucra animales vivos y un ciclo biológico, lo que incrementa la complejidad de la cadena.

Como muestra, se tomó a tres empresas productoras de carne de pollo que representan a la mitad del mercado avícola en Venezuela: Protinal - Proagro, Avícola La Guásima, y Grupo Souto.

La elección de estas empresas y de sus cadenas de suministros se realizó bajo los siguientes criterios:

- Productoras de un producto escaso perteneciente a la canasta básica.
- Empresas privadas venezolanas.
- Al menos 35 años de operación (relevante por haber estado en operación durante la escasez de alimentos del 89).

- Utilización de materia prima nacional e importada.
- Representantes de la mitad de la participación en el mercado.

En las tablas 1 y 2, pueden observarse las cinco empresas líderes en el mercado en el año 2013 de acuerdo a la revista Industria Avícola (2014).

Hoy en día, de acuerdo a información brindada por los entrevistados, la participación en el mercado de las empresas de la muestra es la siguiente:

- Protinal - Proagro, lidera el mercado con una participación de 24%.
- Avícola La Guásima se posiciona en segundo lugar con 18%.
- Grupo Souto con 9% mantiene su posición como quinta empresa líder en el mercado.

Tabla 1 – Productores líderes de pollo de engorde

EMPRESA	No. POLLOS (por año)	Kg. (1 pollo - 2,3 kg)	Tm	PARTICIPACIÓN
Protinal - Proagro	133.100.000	306.130.000	306.130	26%
Seravica	98.200.000	225.860.000	225.860	19%
Avícola La Guásima	58.700.000	135.010.000	135.010	11%
Seravian	49.900.000	114.770.000	114.770	10%
Grupo Souto	44.500.000	102.350.000	102.350	9%
TOTAL	384.400.000	884.120.000	884.120	75%
TOTAL Producción nacional (2013)	1.178.810 Tm	Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos: Revista Industria Avícola (marzo 2014), y FENAVI. Datos para el año 2013.		

Tabla 2 – Productores líderes de pollo de engorde

EMPRESA	CIUDAD	ESTADO	REGIÓN	No. POLLOS (por año)	RAZAS
Protinal - Proagro	Valencia	Carabobo	Central (norte)	133.100.000	Cobb
Seravica	Maracay	Aragua	Central (norte)	98.200.000	Ross
Avícola La Guásima	Valencia	Carabobo	Central (norte)	58.700.000	Ross
Seravian	Maracay	Aragua	Central (norte)	49.900.000	Hubbard
Grupo Souto	Valencia	Carabobo	Central (norte)	44.500.000	Cobb/Ross/ Hubbard

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de la revista Industria Avícola (marzo 2014).

5.3 Técnicas de recolección de datos

Los medios utilizados para la obtención de datos fueron los siguientes:

- Documentos: artículos de periódicos y revistas, entrevistas públicas, artículos académicos, estadísticas en páginas públicas, libros, informes.
- Investigación de campo (observación).
- Entrevistas:

Se realizaron entrevistas a gerentes de producción, gerentes generales, y/o staff ejecutivo de las empresas seleccionadas, además de entrevistas al presidente de la Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI), organismo que representa el 95% de la industria avícola venezolana.

Cada uno aportó información clave para la investigación. Son los siguientes:

- Fernando París. Abogado y asesor ejecutivo. Grupo Souto.
- Francisco Tagliapietra. Presidente ejecutivo de FENAVI (Federación Nacional de Avicultura de Venezuela).
- Luis Fernández. Asesor empresarial.
- Luis Pérez. Gerente técnico. Avícola La Guásima.
- Margarita Cid. Presidente. Grupo Souto.
- Dr. Pablo Fernández. Jefe de Operaciones. Protinal - Proagro.

- Sarah Siquier. Gerente de proyectos especiales y relaciones gubernamentales. Grupo Souto.

A su vez se realizaron entrevistas cortas a consumidores finales del pollo, que si bien no tienen peso estadístico por el tamaño de la muestra, la información recabada fue importante para mejorar la comprensión de lo que ocurre en el último ciclo de la cadena de suministro. Podrán encontrarse algunas de las transcripciones de estas entrevistas en la sección de anexos.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Definiendo la cadena de suministro

Consideramos necesaria la definición de algunos conceptos básicos que se manejarán a lo largo del trabajo. Entre ellos, por supuesto, la cadena de suministro.

Entendemos la cadena de suministro como un conjunto de organizaciones o entidades interconectadas, a través de las cuales fluyen los recursos necesarios para la generación de un producto o servicio (información, materias primas, etc.) y por las cuales se desplaza el producto terminado hasta llegar al consumidor final. La cadena empieza entonces en el punto de origen de la materia prima y termina en la entrega de productos y servicios al cliente.

La definición anterior fue elaborada en función de los aportes de distintos autores:

Por un lado tenemos que “la cadena de suministro abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados” (Handfield y Nichols 1999).

Chopra y Meindl (2001), por su parte establecen que “una cadena de abastecimiento consiste en todas las etapas involucradas, directa o indirectamente, en satisfacer el pedido de un cliente”.

A su vez, Bowersox *et al.* (2007) la definen como “la colaboración de varias firmas -consideradas como un sistema de flujos y restricciones de recursos importantes- en donde se integran las operaciones de negocios desde la adquisición inicial de materiales hasta la entrega de productos y servicios al cliente”.

En tanto al objetivo de la cadena de suministros, por lo leído durante la investigación, se entiende que su principal fin es satisfacer los requerimientos de los clientes de la mejor manera posible.

De acuerdo a la página Logística y Abastecimiento, “las cadenas de abastecimiento abarcan los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades expresadas o latentes del consumidor final, obteniendo un beneficio global”.

Cada eslabón de la cadena debería añadirle valor al producto.

Sobre la cadena de suministro actúa la logística, esta es una parte de la administración de la cadena de suministros que “planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes” (Council of Supply Chain Management Professionals)².

Ballou (2004), aporta que “la logística incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuándo y dónde deseen adquirirlos”.

Pasando a un concepto más amplio, nos encontramos con la administración de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés).

Mentzer *et al.* (2001) la definen como “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas

² “Logistics is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services, and related information between the point-of origin and the point-of-consumption in order to meet customer’s requirements” (texto original).

funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo”.

Al hablar de cualquier tipo de administración recordamos las funciones administrativas desarrolladas por uno de los principales contribuyentes del enfoque clásico de la administración, Henri Fayol: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Con la administración de la cadena de suministro se busca la aplicación de estas funciones en los procesos relevantes de la cadena, además de gestionar las relaciones entre los actores de la misma en pro de maximizar la eficiencia y la rentabilidad total de la cadena, incrementar el valor agregado del producto y satisfacer de una mejor manera las necesidades del cliente.

Para completar el concepto citamos a Lambert (2008), quien comenta que “a fin de cuentas, supply chain management es sobre administración de relaciones. Una cadena de suministro es administrada, enlace por enlace, relación por relación, y la organización que administre estas relaciones de mejor forma ganará (Lambert 2008)³.”

En definitiva, en palabras de Ballou (2004) lo que busca la administración de la cadena de suministros es: “llevar los bienes o servicios adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, a la vez que se consigue la mayor contribución a la empresa”.

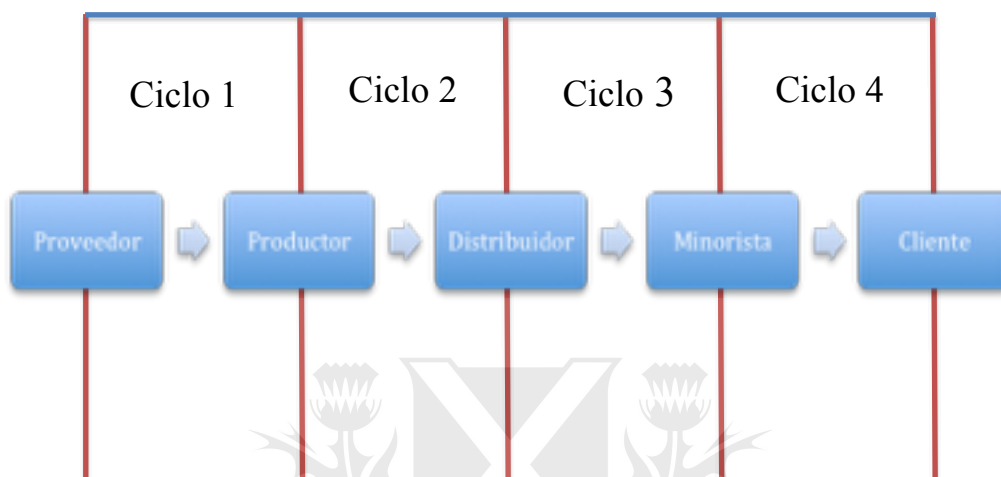
2. La cadena de suministro avícola

Para poder detectar fallas en las cadenas de suministros de los principales jugadores del mercado avícola venezolano primero necesitamos entenderlas.

³ “At the end of the day, supply chain management is about relationship management. A supply chain is managed, link-by-link, relationship-by-relationship, and the organizations that manage these relationships best will win” (texto original).

Según Chopra y Meindl (2001), las principales fases o actores de una cadena de suministro son los siguientes: Proveedor, Productor, Distribuidor/Mayorista, Minorista y Cliente. Esta es la estructura clásica de una cadena de suministro, sin embargo hay que mencionar que no todas las cadenas son iguales.

Figura 1 – Estructura clásica de una cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Chopra y Meindl (2001, 8).

A su vez, estos autores describen cuatro ciclos que componen la cadena de suministro:

1. Procurement Cycle/Ciclo de aprovisionamiento: es el ciclo que ocurre entre proveedor y productor. Incluye todos los procesos necesarios para asegurar el aprovisionamiento de materiales en tiempo y forma.
2. Manufacturing Cycle/Ciclo de procesamiento: ocurre entre las fases productor y distribuidor. Incluye procesos relacionados con la transformación de la materia prima en producto terminado y con el inventario del distribuidor.
3. Replenishment Cycle/Ciclo de distribución: ocurre entre las fases distribuidor-minorista. Entendiendo a minorista de acuerdo con Quintana (2009) como “aquel comerciante, a veces agente, cuya función principal es vender directamente al consumidor último”. Fue de interés para la investigación analizar por separado lo que ocurre desde la planta procesadora hasta el

establecimiento en donde el cliente va a buscar el producto, y lo que ocurre una vez que el producto se encuentra en el anaquel y el cliente va a comprarlo. Los procesos involucrados en este ciclo tienen que ver entonces con la entrega del producto terminado desde las plantas hacia distintos puntos de comercialización.

4. Customer Order Cycle/Ciclo de pedido del cliente: involucra las fases minorista-cliente. Este ciclo se inicia con la llegada del cliente al establecimiento de compra y finalizaría con la entrega/propiedad del producto.

Dentro de cada ciclo encontramos procesos que son los eslabones que conectan una fase a otra. Podemos observar estos procesos en una cadena de suministro avícola en la Figura 2.

2.1 Ciclo de aprovisionamiento

En este ciclo se encuentran las actividades y procesos necesarios para la obtención de materias primas.

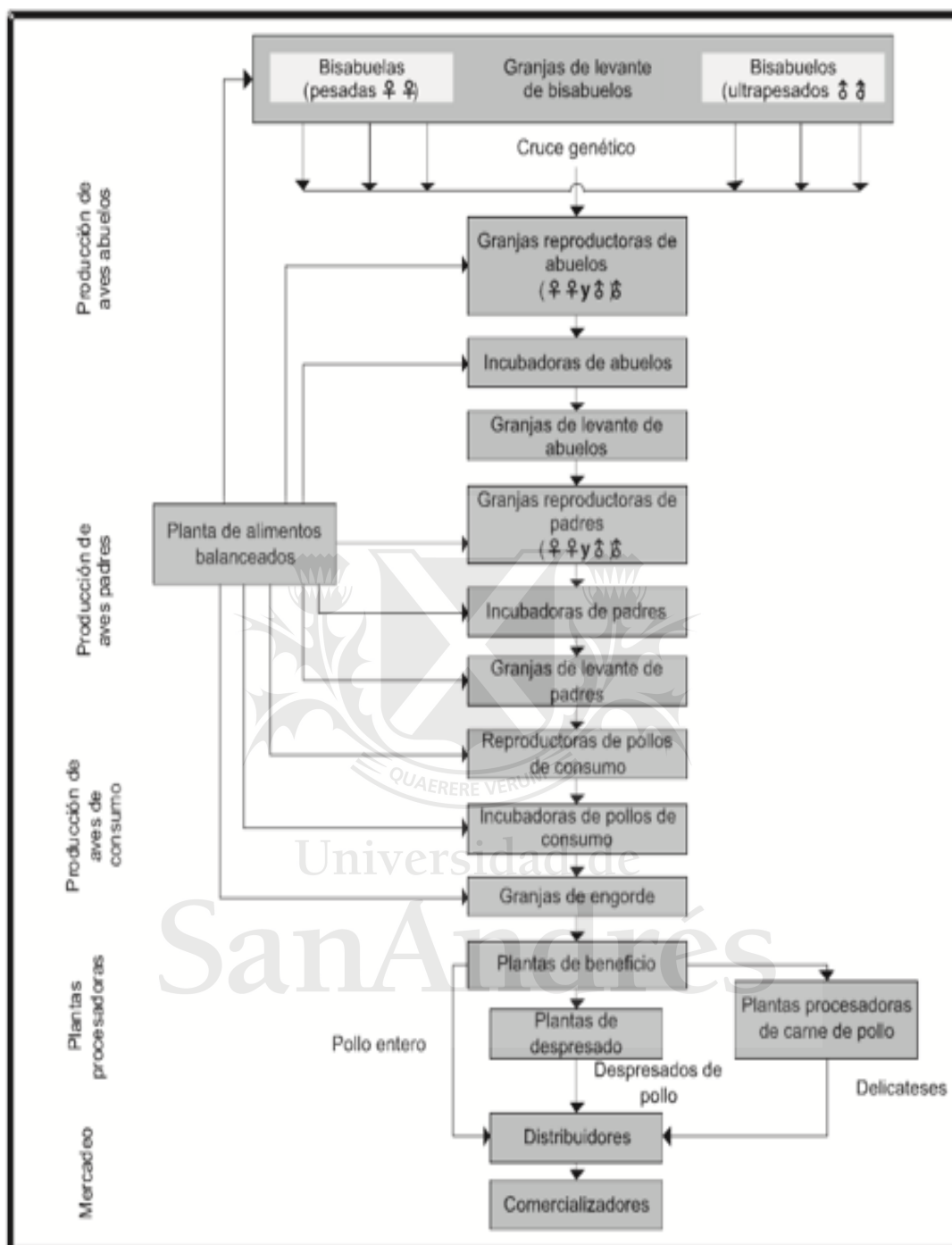
En el caso de la industria avícola venezolana, el ciclo de aprovisionamiento está compuesto por varios niveles, es decir que comprende varios tipos de proveedores por los que debe pasar la materia prima hasta estar lista para ser utilizada o procesada (Pires y Carretero 2007).

Aponte *et al.* (2013) los describen de la siguiente manera:

1. Proveedores de noveno nivel: vacunas y materia prima de alimentos balanceados.

Integrado por los proveedores que se encargan de suministrar a la planta de alimento balanceado todos los ingredientes necesarios para la elaboración de sus productos: macro ingredientes, polvos de harina de diferentes tipos, químicos líquidos, entre otros. De igual forma este nivel también comprende los proveedores de vacunas para las aves.

Figura 2 – Diagrama de flujo de la cadena de suministro avícola



Fuente: Aponte *et al.* (2013).

2. Proveedores de octavo nivel: granjas progenitoras y plantas de alimento balanceado.
 - a) Granjas progenitoras: en el rubro se conoce a este proveedor como proveedor de genética. En las granjas progenitoras se realizan los cruces de diferentes razas de gallos y gallinas, las cuales se manipulan

genéticamente para obtener aves con las características deseadas: engorde rápido y de buena postura. Como producto final en estas granjas se obtienen las aves que serán las abuelas de los pollos de consumo.

b) La planta de alimentos balanceados: es la encargada de elaborar los diferentes tipos de alimentos para aves de distintas edades; es decir este eslabón es el encargado de proveer alimentos a todas las aves que pasan por las granjas de la empresa.

3. Proveedores de séptimo nivel: granjas de levante de abuelas.
En estas granjas se encargan de la cría de las aves abuelas durante 24 semanas. En este tiempo las aves se alimentan siguiendo un programa especial que varía según su edad, y además se le colocan los medicamentos necesarios para preservar su correcto crecimiento.
4. Proveedores de sexto nivel: granjas de reproducción de padres.
Conformado por las granjas de reproducción de padres, en donde se colocan las aves abuelas cuando llegan a 24 semanas de edad y se mantienen 40 semanas, período durante el cual se da la producción de los huevos fértiles que contienen los futuros padres de las aves de consumo.
5. Proveedores de quinto nivel: incubadoras de padres.
Los huevos son colocados en las máquinas incubadoras durante 19 días para recibir el calor necesario, y luego son llevados a las máquinas nacedoras. Allí nacen los pollitos en un período de dos días. Los pollitos son clasificados según su género y trasladados al siguiente nivel.
6. Proveedores de cuarto nivel: granja de levante de padres.
Se encargan de la cría de padres durante 24 semanas. Operan bajo las mismas características que las granjas de levante ya mencionadas.
7. Proveedores de tercer nivel: granjas de reproducción de pollos de consumo.
Aquí se colocan las aves padres cuando llegan a 24 semanas de edad y se mantienen 40 semanas, período durante el cual se da la producción de los huevos que contienen las aves de consumo.
8. Proveedores de segundo nivel: incubadoras de los pollos de consumo.
Es el mismo proceso que en las incubadoras ya mencionadas.

9. Proveedores de primer nivel: granjas de engorde y materiales para el empaque y embalado de productos.

Con estos eslabones se cierra el ciclo de aprovisionamiento.

- a) Granjas de engorde: reciben a los pollitos recién nacidos procedentes de las incubadoras de pollos de consumo. Se encargan de engordar a las aves durante 42 días, empleando para ello un estricto programa de alimentación que varía la composición de los alimentos según la edad del ave. Transcurrido este tiempo, las aves se encuentran listas para ser procesadas.
- b) Empresas que surten a la fase de procesamiento con materiales para el empaque y embalado de productos.

El tiempo del ciclo biológico es de 42 días.

En la sección de los anexos puede observarse el diagrama de flujo de cada una de las empresas de acuerdo a su nivel de integración.

2.2 Ciclo de procesamiento

Este ciclo conecta la fase proveedor con la fase productor. Involucra las actividades y procesos encargados de la transformación de la materia prima en producto terminado. En la cadena avícola venezolana los eslabones que conforman este ciclo son los siguientes:

1. Plantas de beneficio:

Conocidas popularmente como mataderos. En ellas se beneficia a las aves para obtener el pollo entero. Se incluye en este eslabón el proceso de evisceración por medio del cual se obtienen diferentes subproductos (hígado, cabezas, patas, etc.).

2. Plantas procesadoras: plantas de despresado y plantas de conformado.

- a) Plantas de despresado: se realiza un proceso mediante el cual se obtienen por separado diferentes partes del ave, tales como: alas, pechuga, muslo, entre otros.

- b) Plantas de conformado: se procesa la carne de pollo para convertirla en subproductos tales como carne mecánicamente deshuesada (CMD), nuggets, croquetas, etc.

2.3 Ciclo de distribución

Conecta la planta de procesamiento con el establecimiento que vende al público (pudiendo ser en algunos casos la misma planta).

Existen distintas maneras de establecer esta conexión, Lamb *et al.* (2006) indican cuatro posibles canales:

1. Canal directo: no existe la intervención de intermediarios. El producto pasa del lugar de producción directamente al consumidor.
2. Canal corto: intervienen minoristas o detallistas para venderle el producto al consumidor.
3. Canal largo: intervienen mayorista y minoristas entre el productor y el consumidor.
4. Canal largo (agente-vendedor): entre el productor y el consumidor se encuentran vendedores que hacen contacto con los mayoristas y minoristas.

En su investigación, Aponte *et al.* (2013) dan a conocer los canales de distribución normales empleados en la industria avícola venezolana:

Canal directo

- Planta procesadora - consumidor

Canales cortos

- Planta procesadora - minorista - consumidor.

Canales largos

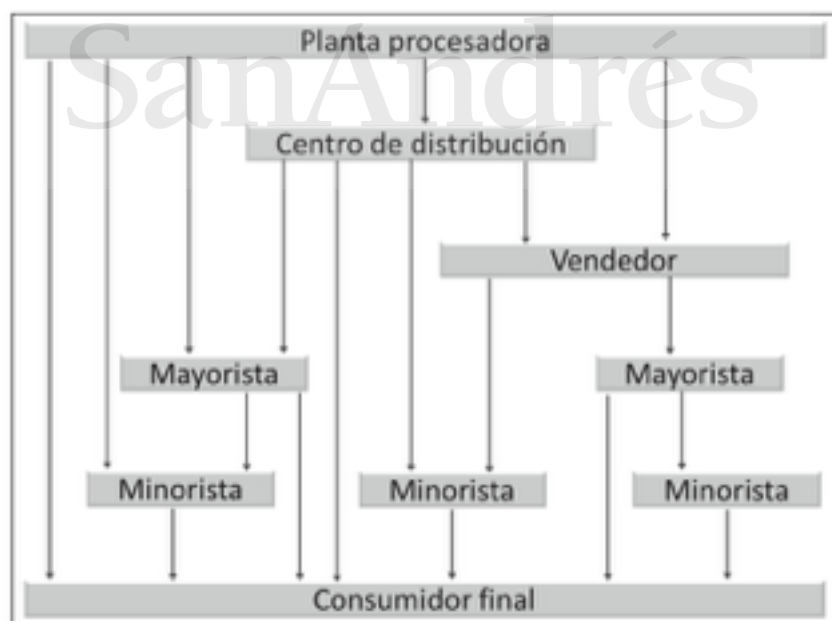
- Planta procesadora - mayorista - consumidor.
- Planta procesadora - mayorista - minorista - consumidor.
- Planta procesadora - centro de distribución - consumidor.
- Planta procesadora - centro de distribución - mayorista - consumidor.

- Planta procesadora - centro de distribución - minoristas - consumidor.
- Planta procesadora - centro de distribución - mayoristas - minoristas - consumidor.

Canales largos (agente-vendedor)

- Planta procesadora - vendedor - mayorista - consumidor: la empresa emplea a sus vendedores para hacer contacto con los mayoristas y estos lo venden al consumidor final.
- Planta procesadora - vendedor - minorista - consumidor.
- Planta procesadora - vendedor - mayorista - minorista - consumidor.
- Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayoristas - consumidor.
- Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - minorista - consumidor.
- Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayorista - minorista - consumidor.

Figura 3 - Canales de distribución de la industria avícola



Fuente: Aponte *et al.* (2013).

El sector avícola venezolano distribuye diariamente en todos los puntos de la geografía nacional, más de 3.000.000 de kilogramos de carne de pollo en sus diferentes presentaciones y alrededor de 47.000 cajas de huevos de mesa, para lo que utiliza mensualmente una capacidad de conservación, movilización y congelamiento de alimentos, que supera los 100.000.000 de kilogramos (FE-NAVI 2015).

2.4 Ciclo de pedido del cliente

El ciclo de pedido del cliente involucra lo que ocurre desde que el producto está en el establecimiento de venta hasta que el cliente adquiere el producto.

Chopra y Meindl (2001) indican que este ciclo está compuesto de cuatro procesos:

1. Llegada del cliente

Puede considerarse iniciado este proceso en el momento en que el cliente llega al establecimiento de venta del producto, o cuando llama o envía un mail para realizar una orden. Los autores anteriormente mencionados establecen que desde la perspectiva de la cadena de suministro, una meta clave es facilitar el contacto entre el cliente y el producto adecuado de manera tal que la llegada del cliente termine con una compra.

2. Orden de compra

Se comunica qué producto se está buscando para realizar una compra.

3. Satisfacción de la orden

Se busca en inventario o - en un supermercado - se busca en los anaqueles, se prepara el producto deseado y se entrega al cliente/el cliente lo toma.

4. Recepción del pedido

Se toma propiedad sobre el producto. En el caso de un supermercado, este proceso ocurre en la caja al pagar por los productos.

Una vez conocidas las particularidades de la cadena de suministro de la industria avícola venezolana pasamos a detectar las principales fallas/distorsiones que vienen afectando esta cadena.

3. Análisis PESTL: una mirada al entorno organizacional

Jones y George (2006), en su libro “Administración contemporánea”, definen al entorno organizacional como “un conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización pero que influyen en la capacidad de un administrador para adquirir y aprovechar los recursos”.

Con esto en mente, el análisis PESTL es una herramienta utilizada para identificar factores externos que afectan a la empresa. Permite obtener una mirada amplia del ambiente en el que operan una o varias empresas y el impacto que tienen determinados aspectos en sus operaciones y rendimiento. El análisis tiene seis focos, partiendo de sus iniciales, son factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

3.1 Factores políticos

Falta de protección a la inversión: expropiaciones

Por las entrevistas realizadas, sabemos que en el 2007 la industria era autosuficiente en términos de algunas materias primas como sorgo y maíz, mientras que a la fecha se está importando el 60% del maíz que requiere la industria para operar, y en tanto al sorgo no hubo cosecha 2014-2015.

De acuerdo con el Observatorio de la Propiedad Privada del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad (CEDICE), entre 2005 y 2011 hubo 2.549 violaciones a la propiedad privada, 544 invasiones y 838 rescates de tierras (Jurado 2014).

Un caso relevante en la industria es el de Agroisleña, una de las empresas más importantes encargadas de cosechas nacionales de granos y oleaginosas, la cual fue expropiada en 2010 y desde entonces bajó su productividad.

El presidente de Fedecámaras Anzoátegui, Remo Di Marcantonio (2014), aseveró que después de la ocupación de Agroisleña la nueva gestión no ha tenido mayores logros. Indicó que los anteriores dueños estimulaban la producción con financiamiento al campesino e importación de insumos agrícolas y que a la fecha (noviembre 2014) no había siembra de soja ni apoyo al productor (Jurado 2014).

Según Jurado (2014), en su artículo del periódico *El Tiempo*, uno de los argumentos del Gobierno para aplicar estos procedimientos – expropiaciones - fue el de reactivar la producción para alcanzar la soberanía alimentaria.

Sin embargo, en el mismo artículo, según el presidente de la Asociación de Ganaderos del Sur de Anzoátegui (ASOGASA), Mauro Barrios, ese objetivo no se cumplió: “La expropiación ha sido un grave error. Acabaron con la producción agrícola del país para entrar en una etapa de importaciones de todos los rubros, lo cual beneficia a los trabajadores del campo de otros países, en detrimento de los venezolanos”.

Burocracia, controles y requisitos para operar

De acuerdo a Francisco Tagliapietra, presidente del FENAVI, el Estado tiene control de otorgamiento de divisas, control sobre los permisos previos que necesita para eso, y control sobre la distribución del producto.

a) Guías de despacho o movilización: el Estado exige que se presenten guías de movilización para el ciclo de distribución. Con ello busca llevar un control de la cantidad comercializada, ruta y destino.

El proceso es el siguiente: al facturar una operación se debe notificar al Estado especificando cantidades y clientes. Se espera la autorización por parte del Estado y es con ella que se puede proceder a despachar la mercancía. En caso de no contar con dicha guía se estaría distribuyendo ilegalmente, por lo que las autoridades tendrían la potestad de confiscar la mercadería y sancionar a la empresa en caso de enfrentarse a una inspección vial.

b) Solicitudes para otorgamiento de certificados y divisas para la importación: agentes del Estado son los encargados de otorgar las Autorizaciones de Asignación de Divisas (AAD), las Autorizaciones de Liquidación de Divisas, Certificados de No Producción (CNP), y permisos fitosanitarios y zoonosanitarios.

En las Figuras 4 y 5 podemos observar el tiempo promedio del proceso de otorgamiento de estos certificados para el caso de importación de maíz amarillo y de harina de soja en una de las empresas estudiadas.

Figura 4 - Tiempos de trámites para importación de maíz

MAIZ AMARILLO		IMPORTACIONES MATERIALIZADAS		
Solicitud Licencia/CNP's	Promedio	18	días	
	Máx	18	días	
	Min	18	días	
Aprobación AAD	Promedio	42	días	TOTAL 103 días promedio
	Máx	42	días	
	Min	42	días	
Aprobación ALD	Promedio	43	días	
	Máx	43	días	
	Min	43	días	

Figura 5 - Tiempos de trámites para importación de harina de soja

HARINA DE SOYA		IMPORTACIONES MATERIALIZADAS		
Solicitud Licencia/CNP's	Promedio	29	días	
	Máx	29	días	
	Min	29	días	
Aprobación AAD	Promedio	35	días	TOTAL 83 días promedio
	Máx	35	días	
	Min	34	días	
Aprobación ALD	Promedio	19	días	
	Máx	19	días	
	Min	19	días	

Fuente: Empresa de la muestra (2015).

El tiempo de aprobación de trámites para el producto maíz, es en promedio el más elevado en comparación con los demás productos de importación, entre ellos la harina de soya, aceites, grasa, etc.

Introducimos en este punto el concepto de cuello de botella, que consideramos clave. Partiendo de la metáfora de que la velocidad de salida del líquido dentro de una botella es limitada por la dimensión del cuello de la misma, el cuello de botella es entendido “como aquel componente que limita el desempeño o capacidad de todo un sistema” (Chase *et al.* 1995, p. 842).

Un punto importante con el cuello de botella, es que determina la capacidad de operación de la cadena. Es decir, aunque mejoren los tiempos de otro ciclo del proceso productivo, el tiempo total del proceso está condicionado por el tiempo del proceso más lento. En definitiva, para mejorar la capacidad de un proceso o sistema, hay que enfocarse en mejorar la capacidad de su eslabón más lento.

Estos requisitos/trámites para importar son vistos como un cuello de botella en el flujo de la cadena.

3.2 Factores económicos

Precios máximos

Un precio máximo es un precio fijado por el gobierno por debajo del punto de equilibrio de mercado.

Con esta intervención lo que se pretende es favorecer a los consumidores de sectores como los de primera necesidad que, de no ser así, se verían afectados por la inflación. Por otro lado, persigue frenar la especulación en determinados sectores (Enciclopedia de economía 2015).

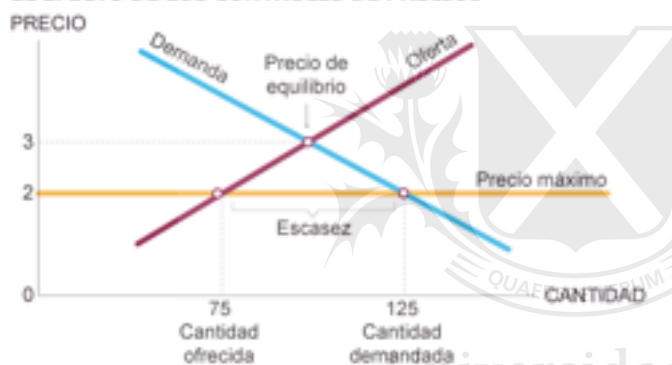
Los precios máximos siempre se fijan por debajo de los precios del mercado, sino no tendría sentido la medida. En referencia a esta forma de intervencionismo, el Dr. Jesús Huerta de Soto, profesor de Economía Política de la Uni-

Universidad Rey Juan Carlos de Madrid sostiene: “De ahí que el precio máximo sea tan atractivo para los consumidores, y objeto de manipulación demagógica” (Hernández 2014).

Los precios son publicados en gaceta oficial y se clasifican en tres tipos:

- a) Precio máximo de venta del productor y/o importador (PMVPI): conocido en el rubro como precio a puerta de matadero.
- b) Precio máximo de venta del distribuidor mayorista (PMVDMA): conocido como precio entregado.
- c) Precio máximo de venta al público o consumidor final (PMVP).

EL EFECTO DE LOS CONTROLES DE PRECIOS



Según entrevistas realizadas a líderes del sector, no importa que tamaño tenga el matadero, que escala de costos se tenga, o que tan integrada esté la cadena de cada productor, el precio se fija en función a la función de la empresa en la cadena.

Fuente: Principios de economía. Mankiw. / en periódico El País (2013).

Por cuestiones de demanda y oferta, hubo un momento en la industria que existían los precios máximos pero por haber exceso de pollo se vendía a un precio incluso menor. Por ejemplo cuando el precio máximo de carne de pollo fue de 16 Bs./kg, se vendía a 14 Bs./kg. Desde hace dos años esto no ocurre, no se vende por debajo del máximo.

La última fijación de precios fue informada con el Decreto Nro. 1.174, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 40.473 el día 12 de agosto de 2014. Puede verse el cuadro en donde se detallan los tres tipos de precios por rubro (8 en total) en la sección de los anexos.

Dependencia de la importación

De acuerdo a Margarita Cid, presidente del Grupo Souto, aproximadamente el 90% de la fórmula del pollo de consumo es de importación (genética, vitaminas, antimicóticos, aminoácidos, granos y oleaginosas, etc.).

En la actualidad el sector demanda el 77% de la producción interna de cereales forrajeros (entre ellos maíz), los cuales resultan de carácter imprescindible para la producción avícola.

Por datos del FENAVI conocemos que para el presente ciclo dicha producción nacional de cereales está estimada en unas 800.000 TM la cual resulta deficitaria para las necesidades del sector, por lo que debe complementarse con la importación de aproximadamente 1.850.000 TM, es decir de casi un 70%.

En cuanto al consumo de oleaginosas, el sector ABA-AVÍCOLA requiere anualmente importar en su totalidad 1.350.000 TM del complejo soja. (FENAVI).

Dado el peso que tienen las importaciones para la producción de la carne de pollo, los procedimientos en los puertos, descargas, almacenamiento y cuidado de las materias importadas son factores importante a tener en cuenta.

Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013 - 2019: El Plan de la Patria

Es un plan económico y social cuyo principal objetivo es lograr la soberanía alimentaria para garantizar el derecho a la alimentación de los venezolanos.

Dentro de sus objetivos estratégicos y generales se quiere aumentar la producción nacional agropecuaria (vegetal, pecuaria y acuícola - pesquera) en un 80%, para alcanzar 42 millones de TM anuales (FENAVI).

Específicamente para la cadena de producción ABA-Avícola, este plan proyecta un incremento en la producción de carne de pollo del 43% para llegar a

1.700.000 TM/año. A finales del 2014 se alcanzó una producción de 1.156.538 (FENAVI).

Con este plan se contempla apoyar la producción primaria de rubros y materias primas, como por ejemplo de los cereales y las oleaginosas; se estima aumentar la producción de cereales en un 100% y de oleaginosas en un 30% (FENAVI).

Dificultad para la adquisición de divisas

El mayor conflicto en la avicultura en este momento es la dificultad para acceder a las divisas extranjeras, absolutamente necesarias en una industria con tan alta dependencia de la importación.

El proceso de adquisición de divisas para importación podemos encontrarlo en la sección de anexos y hablaremos más detalladamente del mismo en la sección de resultados.

Cuatro tipos de cambio para el dólar

Venezuela cuenta con cuatro tipos de cambio para el dólar. Tres de ellos regulados por el Gobierno, y el cuarto perteneciente al mercado negro. Los explicamos a continuación con ayuda de un artículo de CNN:

- Dólar oficial: 6.30 bolívares. Es la tasa a la que el Gobierno liquida el 65% - 70% de los dólares que capta, principalmente por las ventas de petróleo, es decir unos 25.000 millones de dólares en 2014. Está limitada a rubros prioritarios, sobre todo alimentación y salud. Es administrado por el CENCOEX.

De acuerdo a un artículo de CNN (2015), los economistas consideran que “la tasa del dólar oficial está excesivamente sobrevaluada, y es el origen de todas las distorsiones, pues fomenta la importación, destruye la producción nacional y estimula la corrupción”.

En más de 11 años de existencia del control de cambio, el bolívar oficial ha sufrido cinco devaluaciones, y ha pasado de 1.6 bolívares por dólar en 2003 hasta los 6.3 bolívares de la actualidad (CNN 2015).

- Dólar SICAD: 12 bolívares. El SICAD o Sistema Complementario de Administración de Divisas, lanzado en marzo de 2013, funciona a través de subastas semanales para privados, y está dirigido a las importaciones no prioritarias y a actividades turísticas. Supone el 20 - 25% de las divisas disponibles.

De acuerdo a este artículo (CNN 2015), el gobierno anunció en febrero de este año la pronta reactivación de las subastas, paralizadas desde el año pasado. Arrancarán con una cotización de 12 bolívares por dólar, tasa que fluctuará bajo el control del gobierno. A la fecha no se han realizado nuevas ofertas.

Su creación fue considerada en su momento como una devaluación parcial (CNN 2015).

- Dólar SIMADI: 199 bolívares. El Gobierno lanzó en febrero de este año el Sistema Marginal de Divisas (SIMADI) con el objetivo de ir en contra del dólar negro. Con este sistema pretende liquidar un 5 - 10% de las divisas petroleras disponibles, más lo que inyecten los privados.

De acuerdo al artículo mencionado anteriormente, “este nuevo mercado estará alimentado por empresas públicas y privadas y particulares que deseen comprar o vender dólares en casa de cambio, bancos y operadores de Bolsa en efectivo, bonos y transferencias. Representa una liberalización parcial del mercado de cambio”.

Hasta el 2010, los particulares podían comprar y vender dólares a través del "dólar permuta", el cual desapareció en ese año. Éste, permitía a particulares y empresas la adquisición de divisas en casas de bolsa, canjeando títulos de valores (CNN 2015).

Para este sistema, el precio del dólar fluctuará según la oferta y la demanda. Supone una nueva devaluación parcial de la moneda local.

- Dólar negro: 682 bolívares, más de 108 veces el valor del dólar oficial. De acuerdo a CNN, su aparición es “consecuencia de los estrictos controles del gobierno y de la desconfianza del venezolano en el bolívar. Su tasa es producto de la especulación, de la relación entre la oferta y la demanda y de la división entre la liquidez monetaria y las reservas internacionales del país” (CNN 2015).

Desde el anuncio de la muerte de Hugo Chávez el 5 de marzo de 2013, la tasa del dólar negro ha pasado de 20 a 682 bolívares por dólar, en un contexto de escasez de divisas debido - según lo mencionado en el artículo - en gran parte a la caída de los precios del petróleo (CNN 2015).

Importaciones de pollo

Por ley, la empresa privada no puede importar pollo entero. Es una potestad del Estado.

El pollo importado se comercializa a través de las cadenas estatales a un precio subsidiado para ayudar a satisfacer la necesidad alimentaria de sectores con bajos recursos económicos.

Según las entrevistas realizadas, cuando esto ocurre, clientes regulares de empresas productoras privadas han llegado a migrar para comprar el pollo importado a un menor precio que el de la producción nacional.

En los datos del FENAVI podemos observar como las importaciones se dispararon en el 2014, triplicando las del 2013, sin embargo en el 2015 las importaciones caen fuertemente respecto del 2014, y se ubican en el nivel del 2013.

Pueden observarse los registros de importaciones de pollo desde el 2011 hasta el 2015 en la sección de anexos. También en los anexos podremos encontrar

Tabla 3

PRODUCCIÓN DE CARNE DE POLLO (VENEZUELA)	
AÑO	TON MÉTRICAS
1998	485.753
1999	505.177
2000	588.269
2001	671.077
2002	764.591
2003	722.830
2004	701.112
2005	733.155
2006	744.158
2007	852.672
2008	936.542
2009	944.120
2010	952.033
2011	924.488
2012	1.118.813
2013	1.178.810
2014	1.156.538
CRECIMIENTO EN 16 AÑOS	138%

Fuente de datos: Página de FENAVI.

parte del informe de importaciones 2015, con datos del FENAVI, en donde se detalla cada rubro.

En términos generales, aproximadamente un 70% de los alimentos que se consumen en Venezuela son importados (Primera 2010).

Crecimiento económico

Tomando en cuenta los años 98 - 2014 la producción de carne de pollo ha crecido alrededor de un 138% en la línea pesada de producción, que es carne de pollo, y la línea liviana, producción de huevos de consumo, tuvo un crecimiento durante el mismo período de 141%.

Lo relevante es que el sector ha crecido en los últimos años. Podemos observar el crecimiento en la producción de carne de pollo en la Tabla 3.

Para fecha del 2013, Venezuela con 1.184.455 Tm, se convirtió en la cuarta productora latinoamericana de carne de pollo, precedida por Brasil con 13.250.000 Tm en 2012; México con 2.925.000 Tm para el mismo período y Argentina con 1.850.000 Tm para el 2013 (FENAVI).

Parte de este crecimiento es debido a exoneraciones del fisco.

Mediante el decreto Nro. 8.210⁴ en gaceta oficial Nro. 39.670 del 10 de mayo de 2011, se exonera del impuesto sobre la renta a los enriquecimientos netos de fuente venezolana provenientes de la explotación primaria de ciertas actividades señaladas en dicho decreto. Este beneficio está sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones, entre ellas invertir el monto del impuesto exonerado en bienes de capital. Por ejemplo en galpones, equipos, plantas eléctricas, tecnología, etc.

Inflación

Venezuela cerró el 2014 con la inflación más alta del mundo (Datosmacro 2014). Esto sumado a un control de precios que no lleva el ritmo de la inflación, incrementa la gravedad de la situación.

Pablo Baraybar (2014), director de Alimentos Polar y presidente de la Cámara Venezolana de Alimentos (CAVIDEA), menciona lo siguiente:

“La inflación aumenta los costos, y los precios no están reflejando el incremento de los costos. Las empresas perdemos dinero al no poder ajustar los precios al nivel de los costos. El sistema de control de precios es, por definición, equivocado e incorrecto porque en cada empresa la estructura de costos es absolutamente distinta. Tenemos por ejemplo la pasta, que está regulada desde hace 34 meses, una decisión que el gobierno tomó con base en la baja del precio internacional del trigo. Tres meses después el precio internacional del trigo subió y nadie aumentó el precio de la pasta. Por cada dos kilos de pasta regulada se pierde dos veces el precio de venta. Hoy el precio de venta de un kilo de pasta es de 5 Bs. y el costo de producirla (sin contar gastos de distribución) es de 12 Bs.”

Para tener una idea más gráfica de la inflación en Venezuela, señalamos algunos ejemplos de un artículo de la BBC con fecha de julio de este año: un taxista cuenta que hoy en día paga por el aire acondicionado más de lo que le costó el auto hace dos años; una encargada/conserje de un edificio relata que pagó

⁴ PDF con Decreto completo en bibliografía.

por el arreglo de la puerta lo mismo que costaba un apartamento hace cuatro años.

Por su parte, Margarita Cid, presidente del Grupo Souto añade “vemos que un café en una panadería es más caro que un kg de pollo, o equivalente a 3 kg. de harina, estos ejemplos explican la distorsión del mercado”.

Para graficar aún más la situación, mencionamos qué se podría comprar con un día de salario mínimo en Venezuela. Según la Gaceta Oficial Extraordinaria 6.181, con fecha 8 de mayo de 2015, el salario mínimo en el país se ubica en 7.421,66 bolívares, esto significa que en promedio un trabajador percibe al día 247,588 bolívares. A este monto se suma el bono de la Ley de Alimentación, que va desde los 2.250 a los 3.375 bolívares al mes y usualmente se paga en tickets. Siguiendo esta idea, con un día de trabajo con salario mínimo se puede comprar: una lata de atún, un kilo de papas, 1 kilo de carne (5 días de trabajo), 1 kilo o 1 kilo y medio de pollo (en el mercado negro), etc. (Sumarium 2015).

En julio de este año se cumplieron 6 meses desde la última publicación de cifras oficiales de inflación por el Banco Central de Venezuela (BCV) que para el cierre de 2014 se estimó en 70%.

Según las previsiones y reportes extraoficiales de consultoras y agencias financieras, la inflación ronda la cifra de tres dígitos y se estima que cerrará el año 2015 entre 150% y 200% (BBC 2015).

En este mismo artículo del BBC, se señala que “el oficialismo venezolano considera que la alta inflación es producto de la especulación de algunos comerciantes que suben los precios como mecanismo de una guerra económica contra Venezuela y el socialismo, que también, dicen, son atacados por medio del acaparamiento y el contrabando de productos básicos” y que “para solventar la constante escalada de precios, el gobierno aumenta el salario mínimo cada cierto tiempo con un argumento central: proteger al pueblo de la inflación inducida” (BBC 2015).

Sin embargo, analistas de varios sectores dicen que la inflación se debe, principalmente, a la creciente impresión de dinero no respaldado en reservas internacionales (BBC 2015).

“En una economía sin inflación hay un balance entre el dinero circulante y los bienes y servicios disponibles en la economía.

En el caso de Venezuela – durante los últimos años y sobre todo desde que cayó el precio de su mayor fuente de ingresos, el petróleo – la liquidez monetaria ha aumentado, según cifras oficiales, mientras que los bienes y servicios se han reducido”. A esto se le suma, según el artículo, que “mientras la caja menor del gobierno está en crisis, explican los analistas que el gasto público no se ha detenido, generando un déficit fiscal que alienta la inflación” (BBC 2015).

En medio de la incertidumbre, venezolanos han empezado a medir la inflación a través de formas creativas, como ejemplo mencionamos este caso:

“Un famoso tuitero y analista, Luis Carlos Díaz, publica cada mes su Índice del Pollo en Brasas (IPB): con una foto de un restaurante en Caracas que pone el precio de un pollo entero en un cartel en la puerta del establecimiento, el tuitero muestra la magnitud de la inflación. Cuando empezó a medirlo, en octubre de 2013, el pollo costaba 199 bolívares, y en su última foto, en junio 15, costaba 1.090 bolívares, con un aumento del 36% en el último mes” (BBC 2015).

Caída del precio del petróleo

La caída del precio del petróleo representa una disminución de los ingresos de divisas al país, lo que repercute en su capacidad de importación (importación directa de pollos por parte del Estado, aprobación y liquidación de divisas para importación de materia prima para la empresa privada, etc.).

Venezuela se caracteriza por ser un país petrolero, el 96% de sus ingresos provienen de la exportación de este recurso, y en el segundo semestre del 2014 el precio internacional del mismo se redujo en un 50% (Cárdenas 2015).

De acuerdo a Cárdenas, periodista argentino del diario La Nación, Venezuela produce - a través de PDVSA - unos 2,5 millones de barriles de crudo diarios, de los cuales 500.000 barriles son reservados para China, y unos 200.000 barriles son destinados al programa de Petrocaribe⁵ (100.000 para Cuba). A su vez, el consumo doméstico requiere de unos 600.000 barriles diarios de crudo. El saldo exportable que queda es de aprox. 1,2 millones de barriles de crudo diarios.

A los precios actuales, eso genera unos 20.000 millones de dólares anuales. Para el año vigente, el sector avícola requiere unos 2.700 millones de USD\$ anuales (FENAVI), y según Cárdenas (2015) Venezuela necesita unos 77.000 millones de dólares para poder pagar las importaciones requeridas a nivel nacional.

Sensibilidad a devaluaciones bruscas

Según José Luis Hernández⁶ (2014), profesor de posgrado de la facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la Universidad de Los Andes (ULA), con la devaluación generada por el paquete económico de 1989 la cadena sufrió una caída de 46% reduciéndose a casi la mitad, y con la devaluación del 2002 la caída fue de 23%.

Menciona que en ambos casos las granjas y las pequeñas y medianas empresas fueron las más afectadas desapareciendo una alta proporción de ellas.

3.3 Factores sociales

Derecho a la alimentación

⁵ Petrocaribe: es una alianza en materia petrolera entre algunos países del Caribe con Venezuela. La iniciativa por parte del Gobierno de Venezuela lleva como objetivo una alianza que consiste en que los países caribeños compren el petróleo venezolano en condiciones de pago preferencial. Esta alianza fue lanzada en junio de 2005 por el ex - presidente Hugo Chávez.

⁶ Presentación no adjuntada, propiedad del FENAVI (30/10/2014).

El fallecido presidente Hugo Chávez durante 1999 hasta el 2013, instauró ciertas políticas con la intención de aumentar el acceso de los venezolanos (en especial de aquellos en bajas condiciones sociales-económicas) a la comida.

Según Gott (2011) y Jones (2007), utilizó parte de los ingresos provenientes del petróleo venezolano para crear “misiones”, que además de tener programas de capacitación y educación, distribuían comida gratis a las personas de bajos recursos. En 2003 instauró supermercados estatales llamados Mercal - Mercados de Alimento -, para vender alimentos a precios subsidiados por el Estado, en áreas de pobreza.

En enero de 2008, Chávez ordenó a la gerencia de PDVSA que garantizara la “soberanía alimentaria” del país y creó PDVAL - Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos -. Su objetivo sería el de garantizar el abastecimiento de los alimentos. Ésta, siendo apéndice de la petrolera, se encarga desde compras en el extranjero, hasta la venta de comida en mercados socialistas (Primería 2010).

A partir de junio de 2010, PDVAL pasó a ser administrada por la Vicepresidencia de Venezuela, luego de la denuncia por el hallazgo de miles de contenedores con unas 130.000 toneladas de alimentos descompuestos en diferentes almacenes en todo el país (Wikipedia 2015).

En el 2006, el embajador de Venezuela en los Estados Unidos notó: “A pesar de que algunos críticos han llamado a estos programas (las misiones) clientelistas, simplemente están respondiendo a necesidades ignoradas desde hace mucho tiempo, y están construyendo capital humano muy necesario en Venezuela”⁷ (Álvarez Herrera 2006, 198).

⁷ “Although some critics have called these programs [the missions] clientelistic, they are simply responding to long-ignored needs and building much-needed human capital in Venezuela” (texto original).

Colas

Uno de los efectos clásicos de los precios máximos son las colas para comprar los productos regulados.

Venezuela no es la excepción, el consumidor final puede llegar a estar aprox. 4-6 horas en una cola en la madrugada antes de que abra el supermercado.

En las colas suele haber vigilancia o en ocasiones custodia militar armada para mantener el orden, sin embargo, de acuerdo a los consumidores entrevistados, se ha vivido violencia entre los consumidores dentro de las mismas.

Principal proteína a nivel nacional: aumento del consumo

La carne de pollo a la fecha de hoy representa el 61% de la proteína de origen animal consumida por la población venezolana (Tagliapietra 2015).

Hoy en día el consumo anual per cápita para la carne de pollo es de 43,70 kilogramos, lo que representa un incremento del 111% en 16 años.

Puede observarse el aumento del consumo de la carne de pollo en la Tabla 4.

De acuerdo a un informe del FENAVI⁸ (2013) el incremento del consumo de aves en la región continental americana está vinculado principalmente a los siguientes cuatro factores: cambios en la población humana, ingresos económicos reales, precios del pollo en relación con las otras carnes y preferencias alimentarias.

Hay que tomar en cuenta para este punto que para la carne roja, la cual también está regulada en varias de sus presentaciones, ha caído la oferta, y parte de su consumo ha migrado a la carne de pollo por ser más económica.

La escasez y el aumento de precios de la carne bovina y los productos pesqueros están provocando caídas dramáticas en su consumo. De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Tierras de Venezuela (MPPAT), la producción pesquera

⁸ No adjuntado. Propiedad del FENAVI.

Tabla 4

CONSUMO ANUAL PER CÁPITA DE PRODUCTOS AVÍCOLAS (VENEZUELA)	
AÑO	POLLO - Kg/hab. (anual)
1998	20,75
1999	21,17
2000	24,20
2001	27,10
2002	30,32
2003	23,46
2004	29,00
2005	31,00
2006	32,82
2007	34,70
2008	36,50
2009	37,80
2010	38,20
2011	38,80
2012	42,30
2013	41,35
2014	43,70
CRECIMIENTO EN 16 AÑOS	111%

Fuente: Página de FENAVI.

representa un 39,6% de la producción del 2009 y se estima que el consumo de carne bovina puede reducirse a la mitad entre el 2013 y el 2015 (Hernández, informe FENAVI, 2014).

Mercado negro

Nació un nuevo tipo de empleo informal. En Venezuela, las personas que operan en este mercado son conocidos como “bachaqueros”.

Son personas que se dedican a hacer las colas de los supermercados para comprar el máximo de un producto y consumir lo mínimo para luego revender el excedente. Pueden llegar a subcontratar personas o liderar un grupo de amigos a los que luego se les dan comisiones. Suelen llegar en grandes grupos a comprar.

Pueden llegar al público a través de buhoneros o por contacto directo. Algunos se dedican a hacer las compras y luego operan como distribuidores a distintos vendedores ambulantes.

Según un artículo de Infobae (2013), operan con mayor intensidad en el estado Zulia, que por ser fronterizo es propenso al contrabando hacia Maicao, Colombia.

Se menciona en este artículo, que habitualmente trabajan en grupos de más de 40 personas. La forma de operar es la siguiente: uno de los integrantes se dedica a estar en el supermercado y comunica la llegada de un nuevo producto, mientras otro está permanentemente en la cola para evitar ser los últimos en la fila. Al pagar facturan los productos con diferentes números de cédulas de identidad, de ese modo el sistema de las cajas registradoras no rechaza la compra (Infobae 2013).

En un artículo de periódico de El Mundo, una consumidora comenta, “No trabajo más. No vale la pena. Él gana en un día lo que yo en tres meses”. El artículo menciona que el modelo actual no solo desestimula la inversión y la producción, sino también el trabajo productivo (Fernández 2014).

De acuerdo a los consumidores entrevistados, en el mercado negro se puede encontrar un kg de pollo a tres, cuatro o cinco veces su precio regulado.

En diciembre de 2014, el bachaquero compraba el pollo a 46 Bs/Kg y lo vendía en el mercado negro en promedio 200 Bs/Kg, por lo que tenía una ganancia de 77%. Hoy en día con el precio del pollo en 56 Bs/Kg lo están vendiendo en más de 300 Bs/Kg. Se espera que estos márgenes sigan subiendo a medida que aumente la escasez.

Un informe de la empresa de investigación de mercado, Datanálisis, expresa que el 70% de las personas que hacen cola en los centros de Mercal y Bicentenario - establecimientos del gobierno - son bachaqueros (Fernández 2014).

Además, Luis Vicente León, presidente de la consultora recién mencionada señala en un artículo de Infobae (2015) que “el trabajo informal parece que va a equilibrarse con el trabajo formal. El ingreso del trabajador informal sube y baja

la capacidad de compra de los trabajadores formales. Según cifras de Datanálisis, el 41,2% de la población trabaja informalmente, mientras que un 58,8% tiene un trabajo formal".

Contrabando

Un factor importante que se suma a las distorsiones de la cadena es el contrabando. Los contrabandistas compran pollo venezolano regulado y lo revenden en países limítrofes, especialmente en Colombia. Puede verse como una especie de arbitraje⁹: comprar barato y vender caro. Por medio del arbitraje, los participantes en el mercado pueden lograr una utilidad instantánea libre de riesgo.

Siguiendo con el ejemplo de Colombia: se compra un kilo de pollo en Venezuela a 56 Bs./Kg. en puerta de fábrica o 65 Bs./Kg. al precio de venta para los supermercados. De acuerdo a un informe del Fondo Monetario Internacional, un Kg. de pollo en Colombia cuesta aprox. USD 2,40. Con un dólar negro a 682 Bs., estaríamos hablando de comprar a USD 0,08 o USD 0,10 - según dónde se compre - para venderlo en aprox. USD 2,40; lo que generaría una ganancia bruta de USD 2,32 o USD 2,30. Con estos números, cambiando los dólares en el mercado negro, se tendría como ganancia bruta 1.582,24 Bs. o 1.568,6 Bs. Teniendo en cuenta que el sueldo mínimo vigente es de 7.400 Bs./mes: realizar esta operación generaría una ganancia bruta que representa casi el 22% del sueldo mínimo mensual. Y tan solo hablamos de un kilo de pollo.

3.4 Factores tecnológicos

Ciclos biológicos: genética

Existen distintas razas de pollos a nivel mundial: Cobb, Ross, Hubbard, etc. En las llamadas llamadas granjas progenitoras se realizan cruces de gallos y gallinas de distintas razas. A este cruce se le llama cruce genético, y se realiza para conseguir determinadas cualidades propias de cada raza. Como resultado del proceso de cruce genético están los abuelos de los que serán los pollos de consumo.

⁹ Arbitraje es la práctica de tomar ventaja de una diferencia de precio entre dos o más mercados: realizar una combinación de transacciones complementarias que capitalizan el desequilibrio de precios. La utilidad se logra debido a la diferencia de precios de los mercados (Wikipedia 2015).

3.5 Factores legales

Ley de inventarios

Para el sector que nos ocupa, se aplica la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria, la cual obliga a los productores de pollo de engorda a tener al menos tres meses de inventarios en todas las materias primas, para no romper con los ciclos productivos.

De acuerdo a los entrevistados, en los últimos dos años no se ha podido respetar esta ley.

Inamovilidad laboral

Desde el año 2007¹⁰, se decretó la Ley de inamovilidad laboral, cuyo objetivo, según gaceta, sería el “garantizar el derecho al trabajo y la protección contra el desempleo”. La inamovilidad laboral estipula que para el despido de un empleado se debe tener la autorización del Ministerio del Trabajo.

Fernando Paris, representante del departamento legal de Grupo Souto, lo explica de la siguiente manera:

“Hay un decreto de inamovilidad laboral que dictan todos los diciembre, esto es una potestad que tiene el presidente. ¿Qué significa el decreto de inamovilidad laboral? Tú no puedes despedir, trasladar o desmejorar a ningún trabajador sin la autorización del ministerio del trabajo. Antes tú despedías, y si el trabajador no estaba de acuerdo con el despido te llevaba a un tribunal, pero en el tribunal ya lo habías despedido. En este momento no puedes despedir sin antes tramitar un procedimiento en el Ministerio del Trabajo que puede durar uno o dos años, donde al final te pueden decir si puedes despedir o no”.

Comenta también que de estas solicitudes de despido son tramitadas sólo el 10%. Es decir se emite una solicitud, explicando el motivo a los inspectores del trabajo; por ejemplo, que el trabajador faltó determinada cantidad de veces en

¹⁰ La última actualización de la inamovilidad laboral fue el día 30 de diciembre de 2014, con vigencia del 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2015, decretado en Gaceta Oficial extraordinaria n° 6.168.

un mes, pero puede que nunca se tramite el expediente y no se reciba la autorización para efectivamente realizar el despido.

Es una medida que ha hecho inflexible el mercado laboral, y como efectos inmediatos ha provocado falta de motivación para tener un buen desempeño y por consiguiente, ha disminuido la productividad. Además la tasa de ausentismo ha aumentado desde que se implementó esta medida ubicándose, de acuerdo a Margarita Cid, presidente del Grupo Souto cerca de un 12% en el sector actualmente.

Por su parte Luis Fernández, analista empresarial aporta: “¿Qué significa eso? Que la productividad se ve afectada porque el que no trabaja está igual que el que trabaja. La relación laboral es entre un empleador y un empleado, esa relación implica que ambos tienen derechos y deberes; si cuando una de las partes no tiene consecuencias al no cumplir con sus deberes hay algo que falla. Se desmoraliza la relación”.



CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

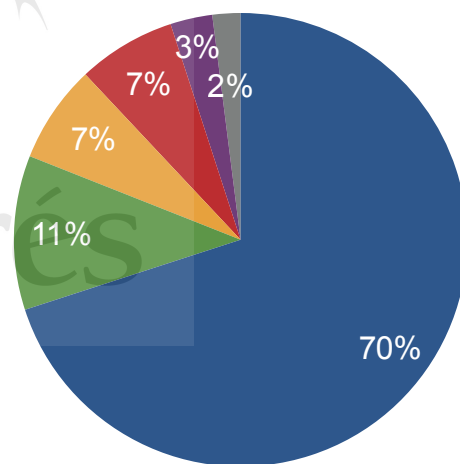
“Debemos manifestar nuestra profunda preocupación por la difícil situación que actualmente transita el sector avícola nacional” (Tagliapietra, carta a Nicolás Maduro¹¹, 2015)

Fallas en la cadena

Al preguntar a los entrevistados, representantes de las empresas líderes, sobre las principales fallas/distorsiones que detectaban en la cadena actualmente, respondieron lo especificado en la Tabla 5.

Tabla 5 - Fallas en la cadena

	Protinal - Proagro	La Guásima	Grupo Souto	Promedio
Falta de divisas y materias primas	70	75	65	70
Lentitud en los trámites	10	9	15	11
Transporte y fletes	8	4	8	7
Paros laborales	6	8	6	7
Otros (idas de luz, inseguridad, etc)	4	2	4	3
Falta de tecnología	2	2	2	2
Total	100	100	100	100
Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas.				



Como se puede observar en la tabla, los representantes de las tres empresas coinciden en que la mayor falla o distorsión en este momento es la falta de divisas para materias primas importadas.

¹¹ Carta proporcionada a fines de la investigación mas no adjuntada.

Hacemos mención a la respuesta de Sarah Siquier, gerente de proyectos especiales y relaciones gubernamentales de Grupo Souto, al preguntarle sobre otras fallas/distorsiones existentes además de la falta de divisas:

“No disponer de manera permanente, constante y oportuna las materias primas e insumos indispensables para la elaboración de ABA (Alimento Balanceado para Animales), trae como consecuencia la disminución de planteles de madres, la merma en la producción de pollos BB y la consecuente disminución de pollos de engorde/beneficiado. Prácticamente se paraliza el negocio de producción de pollos beneficiados por lo que resta importancia a otros temas como falta de equipos e incluso falta de tecnología, pues la esencia del negocio está seriamente afectada, casi en la antesala de su desaparición”.

Y agrega que “no significa que la ausencia de los demás requerimientos para garantizar la producción no deba ser cubierta, pero no disponer de la materia prima de este proceso, como lo es el propio pollo, hace prácticamente inviable considerar las otras ausencias”.

A su vez el Dr. Pablo Fernández, jefe de operaciones de Protinal - Proagro coincide en que principalmente la mirada está puesta en la adquisición de dólares, al mencionar la dificultad para incrementar la productividad mientras no hay garantía de insumos mínimos necesarios para operar.

Ciclo de aprovisionamiento

Observamos que el ciclo de aprovisionamiento de la cadena avícola comprende varios proveedores o niveles por los que debe pasar la materia prima hasta estar lista para ser utilizada o procesada, lo que se conoce como canal de abastecimiento de varios niveles (Pires y Carretero 2007).

En la Tabla 6 podemos observar de acuerdo a los resultados de las entrevistas el nivel de integración que tiene cada empresa.

De las empresas analizadas en la investigación, ninguna maneja como propio el proceso de genética. En general es un proceso que se terceriza.

Tabla 6 - Niveles de integración

ESLABONES	PROTINAL	LA GUÁSIMA	GRUPO SOUTO	TIEMPO
Granjas de levante de abuelas	X	X		24 SEMANAS
Granjas de reproducción de padres	X	X		40 SEMANAS (huevos diariamente)
Incubadoras de padres	X	X		21 DIAS
Granja de levante de padres	X	X		24 SEMANAS
Granjas de reproducción de pollos de consumo	X	X	X	40 SEMANAS (huevos diariamente)
Incubadoras de pollos de consumo	X	X	X	21 DÍAS
Granjas de engorde	X	X	X	42 DÍAS

Fuente: Elaboración propia en función de las entrevistas.

Según Aponte *et al.* (2013) en la industria avícola venezolana las granjas de genética representan uno de los proveedores externos de la cadena de suministro, porque a las empresas les parece más rentable adquirir las aves ya cruzadas que contratar personal especializado en el área de genética para poder realizar el proceso de cruce.

Para las empresas estudiadas también son proveedores externos los que suministran las vacunas, y la materia prima para el alimento balanceado.

Pudimos apreciar que si bien no es el único factor determinante, existe una relación entre la participación en el mercado de las empresas productoras y su nivel de integración.

Pudimos observar que el ciclo biológico no cambia, es de 42 días. Lo que varía para esta etapa son los tiempos de trámites de importación, los cuales según los resultados obtenidos cada vez son más altos.

Cuello de botella

La mayoría del sector considera que el cuello de botella para la cadena avícola se encuentra en el primer ciclo (ciclo de aprovisionamiento), debido al proceso de importación, específicamente el subproceso de adquisición de divisas para reposición de materias primas, siendo el que demora más tiempo en relación a los procesos del resto de la cadena, afectando el flujo de la producción.

De acuerdo a la totalidad de entrevistados para cada empresa, los tiempos que se deben asumir para la tramitación de permisos de importación se han incrementado en los últimos años, es decir se requieren más meses para armar la logística de reposición de materias primas importadas.

El proceso de importación en el sector alimentos se conforma de la siguiente manera:

- a. Aprobación de licencias y Certificado de No Producción Nacional (CNP)
- b. Aprobación de adquisición de divisas (AAD)
- c. Fianza y carta de crédito
- d. Aprobación de liquidación de divisas (ALD)
- e. Solicitud de liquidación y acreditación al proveedor
- f. Cierre, carga y embarque

A continuación explicamos el proceso de importación en la industria de alimentos:

1. El cliente/importador define a su proveedor, al cual le pide una factura pro-forma para ser cargada en el sistema del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINPPAL).

Una vez introducido, el status va cambiando en el sistema e indica desde la entrada al comité¹² hasta la entrega del certificado. Puede ocurrir - como pasa en reiteradas ocasiones según los entrevistados - que el comité esté en desacuerdo con algún aspecto y haya que reiniciar el proceso, más allá del status de los inventarios.

2. Al tener el certificado, se introduce en el sistema de CENCOEX - Centro de Autorización y Control de Divisas - para su firma y asignación de un número de solicitud.

3. Con el número de solicitud se espera por la AAD - autorización de adquisición de divisas -. Cuando el cliente o el producto no es pago a la vista¹³, con la AAD se puede proceder al embarque.

4. Cuando el producto es por ALADI¹⁴, o tiene pago a la vista se debe proceder con una fianza, que debe tramitarse a través del operador cambiario. Luego se debe esperar a la ALD - autorización de liquidación de divisas -.

5. Una vez que en el sistema se aprueba la ALD o código de reembolso - en caso de ser ALADI -, el cliente envía la carta de crédito al banco donde tramitó la operación y este banco reclama ante el BCV - Banco Central de Venezuela - las divisas para que se las envíen al proveedor y pueda proceder con la carga.

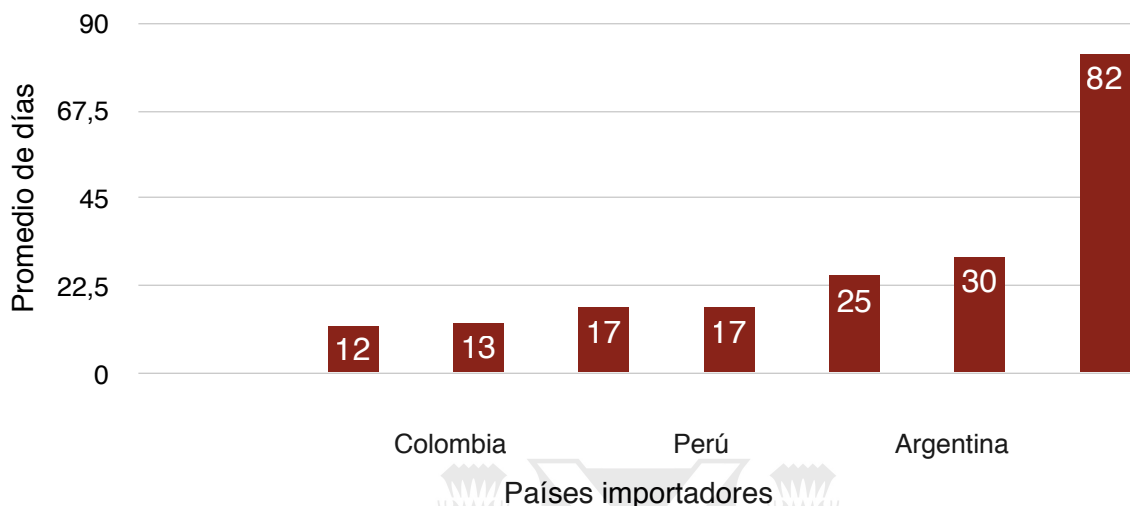
6. En caso de que se haya procedido con la carga al tener la AAD, bien porque el cliente no tenga autorización de pago a la vista o porque el código arancelario así lo indique, se arancela, se arma el expediente, se lleva a CENCOEX y se espera entonces la liquidación de las divisas al proveedor. Esta última operación cada vez es más lenta y el crédito hacia Venezuela prácticamente está suspendido.

¹² Este comité forma parte del Ministerio del Poder Popular para Alimentación. Se encargan de otorgar las licencias/certificados para poder importar. Revisan las solicitudes en función a la necesidad del cliente, precio y cantidades solicitadas.

¹³ Pago a la vista: si la operación es con pago a la vista, el cliente debe esperar la ALD para poder embarcar la mercancía.

¹⁴ ALADI: La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es un organismo intergubernamental que, continuando el proceso iniciado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en el año 1960, promueve la expansión de la integración de la región, a fin de asegurar su desarrollo económico y social. Su objetivo final es el establecimiento de un mercado común latinoamericano.

Cualquier error u omisión en estos procedimientos conllevan al no pago de la liquidación de divisas. Podemos encontrar en los anexos un diagrama con estos pasos y sus tiempos para mejorar la comprensión de los mismos.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
Informe Doing Business 2014 del Banco Mundial

De acuerdo con el informe Doing Business 2014 del Banco Mundial, realizado a mediados de 2014, las empresas

venezolanas debieron esperar al menos el doble del tiempo que las de países vecinos para importar materia prima alimentaria para el primer semestre 2014.

Tabla 7 - Tiempos de trámites promedios

Trámite	Plazos históricos (días)	Plazos desde noviembre de 2014 (días)
Aprobación de licencia y CNP	25	105
AAD	15	90
Fianza y carta de crédito	5	5
ALD	30	130
Solicitud de liquidación	10	10
Cierre, carga y embarque	30	30
TOTAL	115	370

Fuente: Elaboración propia en función de las entrevistas.

Lo que significa que para ese semestre Venezuela tardó 2,7 veces más que Argentina, 3,2 veces más que Ecuador, 4,8 veces más que Perú y Brasil, 6,3 veces más que Colombia y 6,8 veces más que Chile para importar materia prima alimentaria.

Sin embargo de acuerdo a nuestros entrevistados, a finales del año 2014 estos plazos empezaron a cambiar.

En la Tabla 7 se observan los tiempos de trámites históricos en comparación con los tiempos que se han venido manejando desde noviembre de 2014. Como se puede observar, de acuerdo a los entrevistados de la investigación, el tiempo histórico es mayor a los 82 días señalados en el informe.

Se puede observar como el tiempo se ha incrementado llegando a 370 días aproximadamente para poder importar, lo que representa el 322% del tiempo que se venía manejando hasta hace unos meses. Una de las “explicaciones” extraoficiales para la alteración de los tiempos es la falta de presupuesto en dólares. De acuerdo a los entrevistados, no hay una versión oficial explicando el aumento en los tiempos de trámite, más allá de postular que se quiere tener un manejo central de las compras.

Seguimos recalcando la importancia que tiene el proceso de importación dado que los productores estiman que 75% de los alimentos que se consumen en el país son importados (Globovisión 2015) y según datos del FENAVI, el 80% de

Tabla 8 - Fórmula de ABA

Rubro	TM	%
Maíz Amarillo nacional	700.000	
Maíz Amarillo importado	1.850.000	
Sorgo nacional	275.000	
Complejo soya importado	1.350.000	
Grasa amarilla importada	500.000	
Micro elementos importados	75.000	
Harina de carne importada	100.000	
Harina de pescado importada	50.000	
TOTAL NACIONAL	975.000	20%
TOTAL IMPORTADO	3.925.000	80%
TOTAL	4.900.000	100%
	Fuente: FENAVI	

la fórmula de los alimentos balanceados para animales (ABA) necesaria para alimentar las parvadas de pollos de engorde en rotación, es importada.

En la Tabla 8 observamos cómo se compone esta fórmula.

Las toneladas de la tabla son las necesarias para elaborar el alimento balanceado para animales (ABA) para satisfacer la demanda nacional en el período de un año.

Ciclo de procesamiento

En palabras de Luis Fernandez, asesor empresarial, “en general la intervención del Estado ha hecho que la planificación de los productores avícolas sea errática, no previsible y por lo tanto costosa”.

Se comentó en la entrevista sobre la dificultad para planificar la producción dada la falta de control sobre la adquisición de divisas para importación, y en general la incertidumbre de los tiempos.

Además nos habló de la competencia que se ha llegado a generar entre el pollo con precio regulado y el pollo importado con precios subsidiados. Como efecto de esta competencia, algunos clientes han migrado de un proveedor a otro.

Es decir, de acuerdo a los entrevistados, ha ocurrido que cuando el gobierno importa, se comercializa el producto importado en redes públicas y en algunas redes privadas, por lo que se enfrenta el precio máximo de gaceta con el precio subsidiado del producto importado, lo que no es competitivo para la empresa privada.

Otro tema importante hablado en las entrevistas fueron los márgenes de ganancia, los cuáles cada vez son menores o son pérdida. Se comentó como los

precios no toman en cuenta el valor de reposición de los insumos para un nuevo ciclo productivo, sobretodo dada la inflación actual en Venezuela.

Luis Fernández, para graficar la situación con un ejemplo cotidiano comentó durante la entrevista: “Este vaso me costó 10 bolívares y lo voy a usar en 10 almuerzos, pero cuando ese vaso se rompa me va a costar 25 bolívares. Así es el caso de las maquinarias que se dañan hoy”.

Inventarios

Observamos como la situación actual en el sector ha impulsado un cambio en la decisión de tenencia de inventarios por casos como el mencionado en la entrevista con Fernando París y Luis Fernández:

“Está el caso “Día a día”, es una empresa que tiene 36 establecimientos, de pequeño tamaño y de alta rotación de inventario. Fueron haciendo sus propios almacenes para comprar, centralizar y distribuir en 36 tiendas que tienen mucho movimiento en zonas populares. Le encontraron un almacén con producto suficiente para surtir a lo mejor 15 días, a 36 tiendas. 15 días no es nada, porque compras algo lo distribuyes en 36 tiendas, y con la escasez que hay no te dura nada”.

En febrero de este año se realizó una inspección a los depósitos de la red de supermercados populares Día a Día, en la cual las autoridades afirmaron que la empresa almacenaba productos (2.500 TM de alimentos) que son escasos en el mercado venezolano (ABC.es 2015)

De acuerdo al periódico ABC.es (2015), se ocupó la cadena de supermercados siguiendo una orden del Presidente Ejecutivo Nicolás Maduro en el marco de lo que llamó la operación Sucre, “una arremetida contra quienes, asegura, son la «punta de lanza de la conspiración» económica en su contra”, y se instauró un proceso de investigación a los dueños de la misma.

Más allá del veredicto de la investigación, en el sector se ha generado una sensación de miedo a la tenencia de inventario, incluso de pequeñas cantidades, dadas las acusaciones de acaparamiento que podrían surgir en caso de una inspección. Este escenario convive con la Ley de Soberanía Alimentaria, que establece la necesidad de tener al menos tres meses de inventario, sin embargo, de acuerdo a la información de las entrevistas, actualmente en el sector avícola no se consigue llegar en promedio a un inventario para un mes por la falta de materia prima.

Capacidad ociosa

De acuerdo a datos del FENAVI, el sector está operando aproximadamente a un 70% de la capacidad instalada.

Según Luis Pérez, gerente técnico de Avícola La Guásima, la capacidad ociosa actual (30%) se debe principalmente a las siguientes razones:

1. Dificultad para la adquisición de divisas, lo que está limitando la compra de los insumos principales necesarios para operar, y a su vez el crecimiento de la industria.
2. Control de precios no ajustados a los costos de producción, lo que inclina a reducir la producción para generar menos pérdidas económicas.

Ciclo de distribución

Al preguntar a Francisco Tagliapietra, presidente de FENAVI, acerca de las pérdidas que se pueden generar entre que el producto sale de la planta hasta que llega al punto de venta contestó:

“Acá en Venezuela para temas formales como la producción avícola, se necesita una guía de movilización, entonces prácticamente el Estado tiene control de todo lo que tu beneficias al día y es el Estado el que te da la autorización para que despaches a los clientes. O sea ellos tienen control de eso. Es decir, en un supermercado, va alguien, compra pollo y se lo lleva, ya es otra cosa, pero el producto llega al canal de distribución”.

Lo que llevaría a pensar que la mayor “pérdida” de mercancía fuera de los canales ordinarios no tendría lugar en el ciclo de distribución sino en el ciclo de pedido del cliente.

Los supermercados formales (reconocidos bajo la ley), deben acatar estrictamente los controles de precios. En los establecimientos con venta de productos regulados diariamente se pueden observar largas colas en frente de los mismos incluso horas antes de realizar la apertura del local.

De acuerdo a entrevistas realizadas a consumidores finales, por lo general se “filtra” información de la llegada de un camión con productos regulados, e incluso comentaron que algunos consumidores se han aprendido los días de distribución de los camiones, cosa que no era la norma antes de la escasez.

Las personas hacen las colas y cuando llega la mercadería dura poco o nada en el anaquel. Observamos como las estrategias de marketing y posiciones estratégicas en el supermercado para estos productos, en una situación como esta, pasan a segundo plano.

Además está el efecto de los bachaqueros - mencionados anteriormente -, cuyo comportamiento distorsiona el tiempo de rotación de los productos en los supermercados.

Por otra parte, de acuerdo a las entrevistas, desde hace unos cinco meses, el sector privado está obligado a redireccionar una parte de su producción a las cadenas del Estado - Mercal, PDVAL, abastos bicentenarios, etc. -. Esta redirección, ocurre debido a la caída de las importaciones de pollo, las cuales soportaban la demanda de las cadenas estatales.

De acuerdo con Sarah Siquier, gerente de proyectos especiales y relaciones gubernamentales de Grupo Souto, “la escasez ha modificado la estrategia de distribución y ventas, básicamente porque han sido impuestas obligaciones de abastecimiento a entes del Estado y cadenas de distribución gubernamentales, lo que absorbe un importante porcentaje de la producción”.

Además señaló que “la distribución del resto de la producción no comprometida con los canales de distribución y ventas estatales, es vendida a empresas de comercialización de alimentos privadas, atendiendo a las instrucciones de abastecimiento por ubicaciones geográficas establecidas por el ente gubernamental responsable del suministro”.

En una de las entrevistas se mencionó que los supermercados y grandes superficies, hacen esfuerzos para mantener inventarios, pero la ANSA - Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios -, que tiene afiliado a prácticamente todas las cadenas, ha mantenido que no hay 72 horas de inventario entre sus afiliados.

Es importante resaltar que hasta hace unos meses Makro y otros grandes supermercados traían importaciones vía CENCOEX, mas también se redujeron las divisas liquidadas para esta parte de la cadena.

De acuerdo a lo recabado en una de las entrevistas, y siguiendo con el ejemplo de Makro, cabe a destacar que grandes superficies - como lo es esta empresa, que a nivel de Latinoamérica es en Venezuela en donde tiene más centros de distribución -, han sido forzadas a vender por unidad, cambiando por completo su esencia como negocio, lo que ha dificultado su operación, dado que sus principales clientes son mayoristas, restaurantes y afines, con empaques de sacos o cajas completas.

Las grandes colas fuera de los establecimiento han incluso llevado a que se cambien estructuras y accesos, reservando entradas especiales para los productos regulados y otras para los demás, a fin de mejorar el servicio al cliente.

En tanto la composición de la distribución, Francisco Tagliapietra, presidente de FENAVI, señala que del 100% del pollo que se genera, alrededor del 20% es despresado y 80% es entero. Se distribuye según el tipo de cortes: 25% va para centros de distribución, cadenas o hipermercados formales grandes (Makro, Plaza, Excelsior Gama, etc), 75% de distribuye o comercializa a través de

pequeños frigoríficos, bodegas, mayoristas, etc.; y 10% de la producción se distribuye por los canales del Estado (actualmente alrededor de 10.000 Tm mensuales).

Volviendo a los canales de distribución descritos en el marco teórico, podemos considerar a los bachaqueros como parte de un nuevo canal de distribución dentro de los canales largos, ubicándose entre el mayorista/minorista y el consumidor final, o incluso entre el mayorista/minorista y el agente vendedor - buhonero -, ya que puede ocurrir que el bachaquero no sea el mismo que vende al consumidor final.

Recordamos que se deben utilizar guías de comercialización desde las plantas hasta los centros de distribución, mayoristas y minoristas respectivamente, para garantizar que el producto llegue. Una vez que llega al establecimiento de venta (lo que cerraría el ciclo de distribución), aparece el efecto del bachaquero y distorsiona el ciclo de pedido del cliente.

Ciclo de pedido del cliente

Uno de los consumidores entrevistados aporta:

“Aunque es cierto que los supermercados están llenos de gente y se vende mucho, lo cierto es que hay poco producto y la gente compra lo que hay, sin seleccionar marca. A esta fecha básicamente hay un día determinado por el terminal del número de la cédula de identidad para comprar los productos regulados y ya están instalándose los capta huellas para que ese mismo día no puedan comprar el producto en sitios diferentes”.

Como vimos en el marco teórico, Chopra y Meindl (2001) indican que este ciclo está compuesto de cuatro procesos: Llegada del cliente, orden de compra, satisfacción de la orden y recepción del pedido.

Pudimos observar como el fenómeno de la escasez está afectando estos cuatro procesos:

1. Llegada del cliente

La llegada del cliente al abastecimiento con precios regulados consiste en realizar largas colas, que se empiezan a formar incluso horas antes de que abra el establecimiento.

En algunos supermercados se dan tickets para respetar el orden de llegada, e incluso se ha escrito el número de llegada sobre las personas con marcadores/tinta.

Suelen haber policías para supervisar la situación, mas - por lo que cuentan los consumidores - , aún con los policías en la zona han llegado a ocurrir situaciones de violencia durante la fila.

2. Orden de compra

Hay límites, por lo que aunque uno comunique que desea una “x” cantidad de producto por lo general hay controles en los anaqueles para que el cliente lleve la cantidad permitida.

Si no hay controles en los anaqueles, en el momento de pagar el consumidor se ve obligado a dejar el excedente de producto.

3. Satisfacción de la orden

Buscar el producto en los anaqueles puede llegar a ser todo un desafío.

Varios de los consumidores entrevistados nos comentaron sobre situaciones de violencia no solo en las colas para ingresar al supermercado sino también a la hora de estar en contacto con el producto.

En ocasiones, una vez que llega el camión con los productos, es parte del personal quien entrega el producto directamente al consumidor, sin llegar a organizarlo en el anaquel del supermercado, en parte para tratar de evitar conflictos dentro del supermercado.

Aclaremos que los conflictos no son la regla, y que no ocurren en todos los supermercados con productos regulados, pero en las entrevistas con los consumidores se habló al respecto, por lo que es un detalle que no puede pasar por alto, sin embargo la investigación no alcanza las estadísticas de hechos violentos en los establecimientos ni tampoco el tiempo promedio que permanecen los productos regulados en el anaquel, mas a juzgar por las largas colas y por los estantes vacíos, estamos de acuerdo en suponer que no duran más de un día.

4. Recepción del pedido

Al estar en la caja para pagar por los productos el consumidor puede encontrarse con: cantidad máxima de productos, días asignados en la semana para poder comprar - esto va en función a los últimos números del documento de identidad -, promociones forzosas - para poder llevar el producto deseado, como condición, se debe comprar además algún otro producto que el supermercado designe -, comprar ese producto sólo una vez por semana, etc.

Citamos a uno de los consumidores entrevistados, el cual explica parte de la experiencia de comprar hoy en día un producto regulado: “Me han contado que la gente llega a las 4:00 am para hacer la fila para la entrega de tickets, o a veces les hacen una marca con fibrón en la mano al momento de la entrega para saber que ya compró. Me cuentan que otras veces usan hasta las máquinas captahuellas. Una vez que haces la fila para ingresar al local, haces otra para pagar, y ahí te piden la cédula para chequear que no hayas ido a comprar el mismo producto los días anteriores. Si ya te tienen registrado no te dejan comprar”.

Otro consumidor nos cuenta lo siguiente al preguntarle por los controles a la hora de realizar la compra: “Cada establecimiento del gobierno te dice que día puedes ir según los últimos números de tu cédula. Por ejemplo el mío es 90 y me toca un martes, pero puede ser que llegues el martes y no haya nada, y no puedes ir otro día. Una vez que compras en un local con tu cédula esta queda registrada y no puedes ir a otro”.

Al preguntar a los consumidores entrevistados si comprarían o no pollo en el caso de ir un día al supermercado, sin necesitarlo, es decir, con suficiente en casa para esa semana, el 100% respondió que si va al supermercado en busca de otro producto y ve que llegó el camión de pollo y lo puede comprar, aunque no lo necesite en ese momento lo compra, ya sea para un amigo, un conocido, un familiar que quizás lo esté necesitando en ese momento o para guardarlo por si no llega el camión la próxima semana.

Con esta respuesta se observa la ansiedad y grado de incertidumbre ante los productos que presentan escasez, fenómeno que podemos llamar “compras nerviosas”: la gente por la angustia y la expectativa de que no va a haber más, se lleva más de lo que necesita.

“Hacer mercado en Venezuela significa comprar lo que se consiga, más no lo que se necesita”, así lo expresa Luisa Valles - consumidora - en un artículo del periódico regional El Carabobeño.

A través de la investigación y de las encuestas a los consumidores pudimos observar que claramente la experiencia del consumidor a la hora de comprar productos regulados con índices de escasez está siendo afectada, sobretodo para las clases socio-económicas más bajas, cuyo presupuesto no alcanza para comprar en el mercado negro y se ven obligados a realizar las colas.

Estructura de costos y gastos

De acuerdo a las entrevistas realizadas obtuvimos dos tipos de estructura de costos. Grupo Souto nos proporcionó una estructura de costos que se divide de acuerdo a la etapa en la que está el producto mientras que Protinal - Proagro y Avícola La Guásima siguieron la estructura de costos de ejemplo proporcionada en la entrevista.

La estructura de costo promedio (Grupo Souto) para el pollo beneficiado entero, al cierre del año 2014, atendiendo a las etapas del proceso productivo es la siguiente:

Etapa I: Pollo BB. 11% del costo total por Kg.

Etapa II: Pollo vivo en puerta de granja. 55% del costo total por Kg.

Se corresponde a los costos desde la entrada del pollo BB en las granjas de engorde hasta la recolección y entrega del pollo vivo en puerta de matadero. De esta etapa, el costo de alimento (ABA) representa el 72%.

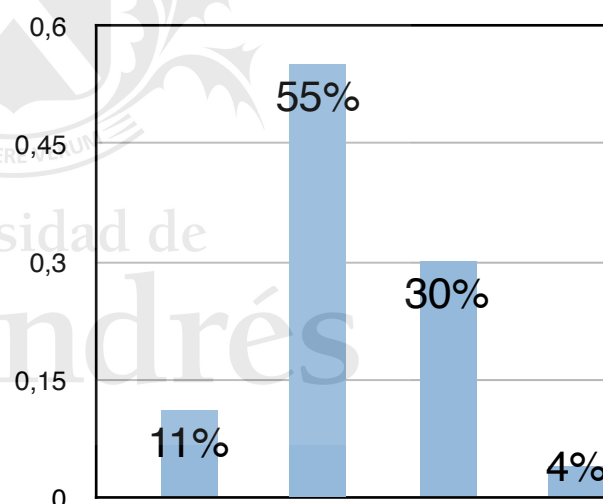
Etapa III: Pollo beneficiado. Representa el 30% del costo total por Kg.

Contempla costos de matanza, merma de producción, empaque y gastos directos de administración y ventas.

Los Gastos Generales de Administración, Ventas, Financieros y Distribución representan el 4% del costo de producción del Kg de pollo beneficiado.

Tabla 9

Estructura de costos de producción por etapa	
Etapa I	11%
Etapa II	55%
Etapa III	30%
Gastos Gener., adm., ventas, financieros y distribución	4%
TOTAL	100%
Fuente: Elaboración propia en función de las entrevistas.	



En tanto Protinal - Proagro y Avícola La Guásima, observamos su estructura de costos en la Tabla 10.

Podemos observar que para las tres empresas el costo más representativo es el alimento balanceado para animales (ABA), el cual sabemos que tiene un gran componente importado.

Tabla 10

	Protinal - Proagro	Avícola La Guásima	Promedio
Alimentos	63%	67%	65%
Pollito bebé	15%	18%	16,5%
Crianzas, fletes y servicios	8%	6%	7%
Carga fabril, y mermas	6%	5%	5,5%
Gastos adm. y financieros	6%	3%	4,5%
Otros gastos	2%	1%	1,5%
Total	100%	100%	100%
Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas.			

Resultados de negocio

En la Tabla 11 tenemos como ejemplo 2 de los 8 rubros¹⁵ regulados en el Decreto Nro. 1.174, con sus respectivos precios vigentes a la fecha.

Como se puede observar, los márgenes entre los precios asignados

para cada etapa de la cadena son pequeños. Tomando en cuenta que hay mermas, costos y gastos de por medio, es una situación complicada para los resultados de cada una de las fases.

Tabla 11 - Fijación de precios vigentes

Nro.	RUBRO	CANTIDAD	MEDIDA	PMVPI (Bs.)	PMVDMA (Bs.)	PVJusto (Bs.)
1	Pollo beneficiado entero y/o picado	1	kg	55,73	59,63	65
2	Pechuga de pollo con hueso, con o sin piel, en todas sus presentaciones, modalidades y denominaciones	1	kg	101,89	109,03	125,38
Fuente: Decreto Nro. 1.174, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 40.473. 12 de agosto de 2014.						

Con lo que respecta a los distribuidores, Francisco Tagliapietra menciona:

“Alegan los distribuidores y minoristas que el margen de ganancia para ese segmento de la cadena de comercialización es muy bajo y no genera recursos para sustentar la operación”.

¹⁵ Cuadro completo con los 8 rubros en anexos.

Sin embargo el mayor impacto en el resultado de negocio se vive en el primer ciclo de la cadena, y lo enfrentan aquellos que tienen que vender con el PMV-PI: es decir los productores y/o importadores.

Por un lado, el peso de los costos de producción recae absolutamente sobre ellos. Las siguientes fases de la cadena (distribuidores, mayoristas, minoristas, etc) tienen un “techo” para el precio de venta pero también un “techo” para el precio de compra, y si bien operan con márgenes muy pequeños, por el momento no suelen tener pérdida. Además, cuentan con la venta de productos no regulados, con márgenes de ganancias rentables.

Los importadores y/o productores no tienen “techo” en los costos, y como hemos podido observar a lo largo del trabajo, los costos para esta fase cada vez son más altos.

Por otro lado, el productor trabaja con animales vivos, por lo que decidir reducir planteles es una situación delicada.

Adicional a ello, están las granjas integradas. Estas son granjas que sin ser activo de la empresa integradora se manejan como integradas, es decir, son dueños de las instalaciones pero las integradoras (en nuestro caso Grupo Souto, Protinal, La Guásima) les dan pollo bebé, alimento, asistencia técnica y luego les recogen el pollo.

Aunque el balance sea negativo para la empresa integradora, siempre el granjero debe recibir lo suficiente, tener un margen de ganancia para que puedan mantenerse en el negocio. De alguna manera, pasa a formar parte de la estructura de costos de la empresa integradora. Alega uno de los entrevistados que si deja que las granjas cierren, no puede seguir criando pollo.

Es importante recalcar que de acuerdo a las entrevistas realizadas para la investigación, los precios máximos no siempre han ocasionado pérdidas. Se

menciona, que han habido “buenos y malos años”, por lo que se ha podido sobrevivir, aunque para las últimas fijaciones el precio máximo no sólo está por debajo del precio de equilibrio del mercado sino que está por debajo del costo de producción, lo que hace más compleja la situación.

Consecuencias de la escasez

De acuerdo a las entrevistas realizadas se pueden resumir las consecuencias directas de la escasez de la siguiente manera:

1. Disminución de la cantidad o volumen de aves para la matanza.
2. Disminución del peso en las aves que llegan al cumplimiento del período de engorde.
3. Incremento en los costos de producción.
4. Ruptura de la cadena productiva (niveles críticos de inventario).
5. Aumento de la capacidad ociosa.
6. Variaciones en la estrategia de distribución y ventas.

¿Cuál es la versión oficial del Gobierno nacional?

El gobierno atribuye la escasez actual a una guerra económica.

De acuerdo a la página oficial de Venezolana de Televisión, VTV, la guerra económica en Venezuela “consiste básicamente en el uso de mecanismos propios de la lógica de mercado del capital para reducir o limitar la oferta de bienes esenciales de consumo masivo” (VTV 2014).

Citamos parte del artículo “Claves para entender la guerra económica en Venezuela” para ampliar el concepto:

“Entre los mecanismos se incluyen técnicas de <merchandising>, que son acciones tendientes a modificar la conducta del consumidor en los puntos finales de venta. También la utilización de sistemas no formales de distribución, contrabando de extracción y reducción deliberada de la producción alegando falta

de algún insumo. Estos mecanismos son habituales e inherentes al proceso de circulación de las mercancías en un sistema capitalista, por lo tanto son legales y no se consideran ilegítimos” (VTV 2014).

Algunos de los mecanismos señalados en dicho artículo son los siguientes:

1. Desarrollo de nuevos productos a partir de la materia prima o insumos base de productos esenciales: se señala que “estos nuevos productos se ofrecen a precios sustancialmente superiores a los regulados pues parte del propósito de su creación es maximizar las ganancias del fabricante”. Como ejemplo se habla del caso de la harina precocida de maíz. El artículo señala como los fabricantes “han introducido variedades dirigidas a la elaboración de empanadas o desarrollado mezclas para la elaboración de cachapas”.
2. Introducción al mercado de versiones premium: Se señala que al introducir al mercado versiones de arroz de mesa condimentado, saboreado o coloreado, se escapan a la aplicación de precios establecidos para versiones de uso masivo. Señalan que “es frecuente, por tanto, conseguir en los anaqueles de supermercados diversidad de versiones de un mismo producto, pero nunca el original”.

Señalamos otro ejemplo del artículo en cuestión. En este caso se habla del rubro de la leche para lactantes y menores de dos años:

“(…) Una fórmula infantil de la empresa Nestlé, comercializada con la marca Nan, a un precio de 8,40 bolívares en su presentación de 400 gramos. Se trata de una versión regulada que la empresa debe producir conforme a requerimientos legales. Sin embargo su disponibilidad es excepcional. La que se consigue con frecuencia es la misma pero con otra etiqueta con un costo 12 veces mayor, es decir en 103 bolívares. Es sencillamente improbable que haya algún componente en esta presentación que justifique un incremento del precio en más del 1000 por ciento” (VTV 2014).

¿Qué debería ocurrir para mejorar la situación?

Al preguntar qué debería ocurrir para que la cadena vuelva a su normalidad, surgieron varias respuestas entre los entrevistados, en general:

1. Eliminar el control de cambio y/o mejorar los procesos de trámites para la adquisición de divisas preferenciales para con ello contar con una disponibilidad oportuna y frecuente de divisas para la importación.
2. Liberar la regulación del precio del pollo de acuerdo a los costos de producción.
3. Estimular el crecimiento de la industria nacional.
4. Abastecimiento de materias primas, insumos varios, vacunas, medicinas, repuestos, entre otros necesarios para producir.

¿Qué puede hacer la empresa privada para sobrevivir a la crisis?

Ante la pregunta ¿qué debería hacer la empresa privada para sobrevivir a este problema, y cómo puede mitigar lo que ocurre realizando mejoras internas que sí estén bajo su control, más allá de lo que pueda ocurrir en el entorno, se consiguieron las siguientes respuestas:

1. Buscar alternativas de comercialización que tengan valor agregado y no entren dentro de los productos en regulación, como por ejemplo la elaboración de subproductos que agreguen valor, un ejemplo de ellos podrían ser los embutidos de pollo¹⁶.
2. Dar servicios a terceros para mantener los costos de producción.
2. Optimizar procesos, revisar y controlar gastos.
3. Mantener un estricto control de resultados.
4. Apuntar a acciones alternativas de abastecimiento, como por ejemplo apoyando la producción de materias primas (cereales).
5. Negándose a fomentar y fortalecer los negocios “paralelos” que debilitan aún más la situación económica y de abastecimiento del país.

¹⁶ Acotamos que depende del lado del que se mire, esto puede ser una estrategia para sobrevivir a la crisis - desde la visión de la empresa privada -, como vemos en este apartado, o un mecanismo que forma parte de una guerra económica - desde la visión oficial del Gobierno -. como vimos en un par de apartados atrás.

6. Hacer alianzas con los trabajadores para lograr aumentar la productividad.

De acuerdo a los entrevistados se han realizado múltiples reuniones donde se han ratificado las intenciones de solventar los problemas y se asegura que se está trabajando para lograrlo, aun cuando no se han materializado resultados concretos.

Como ejemplo de ello está la reunión realizada el 22 de enero de 2015, realizada en Caracas, en donde estuvo presente el Vicepresidente de Seguridad y Soberanía Alimentaria, Mayor General Carlos Osorio, junto al Gabinete Productivo del Ejecutivo Nacional, miembros del FENAVI - incluido su presidente ejecutivo Francisco Tagliapietra - y otros representantes del sector, en donde de acuerdo a las entrevistas realizadas, “se dio una apertura a la revisión de los diferentes problemas y coyunturas que estaban afectando la producción mínima requerida de pollo beneficiado para el abastecimiento nacional”.

Además hubo una oferta de hacer los mejores esfuerzos para ir solventando los problemas críticos - como por ejemplo el abastecimiento del complejo de soja - y se lograron aprobaciones de licencias y liberación de divisas para la importación. También durante la reunión se ratificó el Presupuesto anual de Divisas 2015 correspondiente a las importaciones sectoriales de materias primas y otros insumos insustituibles a corto plazo, para mantener los niveles actuales de producción de bienes avícolas terminados, ubicándose en el orden de los 2.700 millones de USD\$ anuales¹⁷.

Sin embargo, los entrevistados mencionan que incluso los controles y el redireccionamiento de la producción se han agravado. Por un lado no se ha alcanzado el objetivo de aumento de precio acorde con los costos, y siguen los retrasos con las licencias, por lo que sigue rota la cadena de producción.

Juan Luis Hernández, profesor de posgrado de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la Universidad de Los Andes (ULA) contribuye con los resultados de la investigación a través de una presentación para el

¹⁷ Presupuesto completo en anexos.

FENAVI, realizada a en octubre de 2014, en donde describe a través de los siguientes puntos la problemática actual que afecta a la cadena ABA - avícola venezolana, puntos que coinciden con las respuestas de las entrevistas:

1. Dificultades para la disponibilidad de materias primas y otros componentes importados.

Según Hernández, las causas de esta falla son la lenta asignación de divisas, los retrasos en la logística portuaria y la deuda - en divisas - acumulada que dificulta la relación con los proveedores.

Menciona también que como efecto de esta dificultad “existe una crisis de inventario en materias primas además de una desmejora de la calidad de los alimentos y de los parámetros técnicos y una caída de la producción”.

Francisco Tagliapietra (2015), presidente del FENAVI, señala en uno de sus informes:

“Al momento, los inventarios de materias primas e insumos esenciales y deficitarios en buena medida de producción interna - como los derivados del complejo soya, maíz amarillo, grasa amarilla; micro elementos; medicinas, vacunas, desinfectantes; repuestos en general para las plantas de procesamiento; empaques; material para la fabricación separadores utilizados en los huevos de consumo, así como el reemplazo de genética para continuar con los ciclos biológicos de producción de las líneas pesadas y livianas - se encuentran en niveles críticos, decreciendo diariamente, pues su cadena de suministro está distorsionada (...) consecuente a la falta de la emisión constante, suficiente y oportuna de Autorizaciones de Adquisición de Divisas (AAD), Autorizaciones de Liquidación de Divisas (ALD) y Códigos de Reembolso, indispensables para concretar las importaciones”.

2. Disparo de las importaciones de pollo y estancamiento de la producción.

Indica en su presentación que esto ocurre como reversión de la sustitución de importaciones de pollos que se realizó a partir del 2008 y hasta el 2013.

Hernández explica que entre el 2008 y el 2013 la producción de pollo en el país creció más de 235 mil TM y se sustituyeron 76 mil toneladas importadas. Luego para el 2014, las importaciones crecieron más de 157 mil TM y la producción interna disminuyó alrededor de 22 mil toneladas.

3. Pérdida de eficiencia productiva por entrenamientos en materia laboral.

Por un lado se disminuyó una hora diaria de trabajo. Adicional a ello, durante el horario laboral las empresas están obligadas por el Ministerio del Trabajo a dedicar determinada cantidad de horas a charlas de seguridad laboral, cursos dictados por sindicalistas, etc.

Los cursos son de carácter obligatorio y no se computan las horas de formación profesional. Es decir, una capacitación, por ejemplo, de Excel, no reemplazaría un curso en materia laboral.

4. Dificultades de la movilización de insumos y productos por parque automotor deteriorado.

Según entrevistados, más del 50% de los fletes terrestres están fuera de servicio por falta de repuestos.

La mayoría de los repuestos de los fletes son importados, por lo que esta falla está asociada directamente con la falta de divisas para importación, esta vez para el sector automotor.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

“¿Hay problemas de puertos en el país? Sí. Con el tema de descargas, demoras, etc. ¿Hay problemas con el transporte? Sí, hay problemas. ¿Que trabajaríamos mucho mejor si por ejemplo renováramos toda la flota de transporte terrestre para tener mayor capacidad de flete? Por supuesto que sí. Si acondicionan todo el sistema de muelles, descargas, grúas, elevadores, por supuesto. Pero es un sector que está acostumbrado a trabajar bajo presión, y a crecer. Es un sector muy dinámico. La piedra angular de todo esto se llama otorgamiento de divisas” Francisco Tagliapietra, 2015.

Necesidad de divisas para importación: dependencia

La conclusión más clara del trabajo es que el principal factor que está frenando o imposibilitando el flujo de la cadena de suministro del pollo es la dificultad existente para la adquisición de divisas por parte de la empresa, por ende, la dificultad para importar.

Situamos entonces el cuello de botella de este proceso productivo en el inicio del mismo, específicamente en el ciclo de aprovisionamiento, entre las fases de proveedor y productor.

Es allí en donde se encuentra según los mayores representantes del sector avícola venezolano, aproximadamente el 75% de las ineficiencias que afectan a la cadena.

Francisco Tagliapietra, presidente de la Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI), señala en su entrevista, que el 80% de la fórmula requerida para el alimento balanceado que ingiere el pollo de consumo es importada. Yace aquí la gran importancia que tiene la administración de los procesos de importación.

En esta cadena: Sin divisas no hay importación, sin importación no hay materia prima, por lo que no hay proceso productivo.

Es un sector que trabaja con animales vivos, que requieren de alimento los 365 días del año, por lo que es un proceso crítico en caso de falla.

“La característica fundamental de la cadena de proteína animal avícola es la producción continua e ininterrumpida; de esta manera todos y cada uno de los días del año están ocurriendo procesos de incubación, nacimiento, levante, beneficio, postura y comercialización de los productos generados. Dada esta característica, el sector requiere de un trato especial y diferenciado en lo relativo al suministro de las materias primas básicas y otros insumos dedicados a la alimentación de los planteles de producción para las líneas liviana (huevos de mesa) y pesada (carne de pollo), que no soportan interrupciones en el proceso de alimentación y planes sanitarios, a riesgo que, de ocurrir, se afectan severamente la viabilidad, tasas de mortalidad, régimen de postura y conversiones, haciendo improductiva e insostenible la actividad” (Tagliapietra 2015).

Efectos típicos de precios máximos

Otra conclusión importante es que lo que se está viviendo en la industria avícola venezolana actualmente es en gran parte un conjunto de efectos propios de los precios máximos.

Thomas Sowell (2001), comienza un artículo diciendo: “Como economista, cuando escucho la palabra “escasez” espero por la otra palabra. Esa otra es “control de precios”.¹⁸

En el mismo artículo señala que en caso de no haber un control de precios, una escasez usualmente es algo pasajero. Cuando los precios libremente pueden aumentar, como resultado, los consumidores compran menos y los productores producen más, eliminando la escasez. Pero, cuando se evita artificialmente la subida del precio, se evita el fin de la escasez.

¹⁸ “As an economist, whenever I hear the word “shortage” I wait for the other shoe to drop. That other shoe is usually “price control” (texto original).

El Dr. Jesús Huerta de Soto, catedrático de Economía Política de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, señala en una clase¹⁹ sobre “La intervención de los precios”, que los efectos normales de una política de precios máximos son los siguientes:

a. Exceso de demanda: escasez

De acuerdo a Huerta de Soto, todos los libros de texto neoclásicos y centrados en el paradigma del equilibrio al uso, se centran básicamente en este efecto.

Recordamos que los precios máximos se fijan por debajo de los precios del mercado.

Por definición teórica al bajar el precio de un producto hay menos productores dispuestos a vender a ese precio y más consumidores dispuestos a comprarlo; al fijar un precio máximo, aparece entonces el exceso de demanda.

“No hay suficiente cantidad de bien para satisfacer la demanda incrementada por ese precio reducido, que es el precio máximo. Entonces, surge siempre un fenómeno de escasez” (Huerta de Soto 2011).

A este efecto natural del precio máximo hay que agregarle una disminución de la oferta dado por la caída en las importaciones de pollo por parte del Estado, la cual, al ser repentina por ende no programada, la producción privada no ha podido responder eficazmente.

Según Tagliapietra en su entrevista, el país, en condiciones normales de abastecimiento de toda la oferta de proteína animal, requiere 120.000 TM/mes de carne de pollo. De esa cifra, actualmente se producen en Venezuela un promedio mensual de 90.240 TM/mes y el Ejecutivo importa aproximadamente 7.400 TM/mes, es decir, la oferta está en 97.640 TM mensuales, 81,36% de abastecimiento.

¹⁹ Link del video de la clase en la bibliografía.

b. Colas: “first come, first served basis”

Las colas actúan como un sistema de distribución alternativo en momentos de escasez.

En Venezuela, para comprar productos regulados se han llegado a formar colas de hasta 6 horas. Como hay un exceso de demanda, no todos los que están en la cola van a poder comprar el producto, por lo tanto “el primero que llega, es el primero que se lo lleva”, eso sin contar con la violencia, los “favores” y los sobornos que pueden vivirse en el proceso de compra.

Si bien la ley de precios máximos tiene su origen en una preocupación por el bienestar de los ciudadanos de bajas rentas, en las colas suele encontrarse el consumidor venezolano perteneciente a los estratos medios-bajos. Dado que el precio en el mercado negro suele triplicar el precio regulado, personas con poca posibilidad económica se ven obligadas a conseguir el producto realizando la cola fuera del establecimiento.

c. Escasez estructural: caída del espíritu empresarial

De acuerdo al profesor Huerta de Soto, este efecto no es central para los textos neoclásicos, sin embargo para él es considerado aún más relevante que el efecto clásico de la escasez.

Al establecer un techo máximo para el precio de venta y con costos a la alza dada la inflación actual en Venezuela, el beneficio del empresario es cada vez menor (o la pérdida cada vez mayor). Al dejar de ser rentable el negocio, se tiende a abandonar, por lo que la oferta se reduce en mayor medida y el problema de la escasez aumenta.

d. Mercados negros

Surgen como una “solución” a la escasez provocada por la fijación de precios máximos.

Son mercados ilegales en donde se comercializa el mismo producto que en el mercado legal pero a un precio mayor que el legalmente impuesto.

El mercado negro de pollo en Venezuela puede llegar a tener una rentabilidad de la inversión de más del 350%, al comprar un Kg. de pollo en 65 Bs. y venderlo en más de 300 Bs./Kg.

Sus principales compradores son consumidores pertenecientes a la clase socio-económica media y alta debido al alto precio de los productos.

De acuerdo a Luis Vicente León, presidente de la encuestadora Datanálisis, “la población reporta visitas a cinco establecimientos por semana para encontrar artículos de consumo y hace seis horas en promedio de cola sin poder completar su compra, por lo tanto algunos terminan adquiriendo productos en el mercado negro” (El tiempo 2015).

La demanda en aumento

En una primera instancia puede que haga ruido el dato del crecimiento de la producción nacional mientras a la par hay escasez, más aún cuando mencionamos que en el 2013, según datos del FENAVI, hubo la mayor producción en 16 años, cerrando el año con 1.178.810 TM, y que sumado a eso las importaciones iban en subida cerrando en 2012 con 78.584 TM, en 2013 con 82.849 TM y en 2014 con 240.697 TM. Es decir, según estas cifras la oferta estaba aumentando. ¿Por qué habría escasez aquí entonces? Observemos la demanda:

- a) Como vimos anteriormente una consecuencia directa de los precios máximos es el exceso de demanda: hay más personas dispuestas a consumir el producto a ese precio.
- b) Relativamente hablando, es un precio sumamente barato. En términos de productos un kilo de pollo en Venezuela es más barato que un café de paso en una cafetería promedio.

c) A esto se le suma que parte de la demanda de otras proteínas (carne y pescado) ha migrado al pollo, por un lado porque - si bien la carne también está regulada en ciertas presentaciones - de acuerdo a las entrevistas, la proporción actualmente es de 2 a 1, es decir, con 1 kilo de carne compras dos de pollo. Y en tanto el pescado, por su alto precio, es exclusivo para una limitada parte de la población.

d) Además del exceso de demanda teórico generado por el precio máximo, no hay que ignorar, que para este caso, existe “otro” exceso de demanda, ya que el pollo importado se llegó a vender en los supermercados estatales a un precio incluso menor que el precio máximo. De acuerdo al ministro de alimentación, Félix Osorio, para marzo de 2014, el ahorro comprando en Mercal era de 80% con respecto al mercado privado (Hernández 2014).

d) Mencionamos ahora el efecto del contrabando, que drena parte de la oferta hacia los países fronterizos dadas la distorsiones del precio del pollo.

Félix Osorio, ministro de alimentación, en nota de prensa (2014) señala que los precios en los mercales (establecimientos oficiales) eran sumamente bajos, tanto así que se estaba fomentando al contrabando:

“Los precios se han ido adecuando poco a poco. Lo estamos haciendo desde el año pasado. Se ha subido dos bolívares y, bueno, sin ningún tipo de problema, el pueblo está tranquilo. El ajuste ya es necesario (...) Por el subsidio tan grande que existe nos estaban robando la mercancía” (Hernández 2014).

Recordamos la cuenta hecha en el desarrollo del trabajo: el contrabandista que vende 1 kg. de pollo en Colombia y luego cambia los dólares de esa venta en el mercado negro a 682 Bs./USD, genera una ganancia bruta aproximada de 1.575 Bs. lo que equivale a casi un 22% del salario mínimo mensual. Lo que quiere decir, que operando de este modo, tan sólo con la venta de 5 kilos de pollos se tendría una ganancia bruta equivalente al sueldo mínimo mensual.

e) No podemos olvidar el tan mencionado mercado negro y el auge que está teniendo en Venezuela dada la alta rentabilidad que presenta (más del 350%). La esencia del negocio de los bachaqueros exige un alto ritmo de compra, es decir comprar lo máximo posible para poder revenderlo. Este es un factor que también explica el aumento de la demanda.

f) Un factor que también aumenta la demanda del pollo como producto regulado es la misma sensación de escasez que lleva a especular y realizar compras nerviosas: comprar más de lo necesario en el momento, llegando incluso a acaparar producto en las casas de los consumidores finales para prevenir en caso de que deje de llegar el producto al mercado.

e) Incapacidad de reacción ante la disminución abrupta de importaciones
Esta característica es mayormente relevante para el exceso de demanda del año 2015. Como se señaló a lo largo del trabajo, dadas las estadísticas del FENAVI²⁰, una parte de la oferta de pollo estaba sostenida por las importaciones estatales de pollo beneficiado.

Según los últimos datos del FENAVI, las importaciones han caído sin dar tiempo de respuesta posible a la producción nacional para reaccionar y soportar la demanda que queda desatendida.

Además de tener en cuenta los puntos anteriores, es relevante mencionar problemas de logística, mantenimiento y distribución de los alimentos importados. Recordamos el caso ocurrido en el 2010, en donde se denunciaron miles de toneladas de alimentos importados deteriorados a causa de mala administración en los puertos.

Si bien de acuerdo a declaraciones oficiales del gobierno, las cantidades en cuestión no eran representativas de la cantidad total importada, es un factor a tener en cuenta a la hora de pensar la oferta.

²⁰ Ver tabla completa de importaciones en anexos.

Parte de la responsabilidad le corresponde a la administración de los puertos, que fueron nacionalizados en 2009 y puestos a cargo de la empresa Bolivariana de Puertos, 51% venezolana y 49% cubana (Primera 2010).

Unos trabajadores de los muelles, afirman en un artículo de periódico (2010) que Puerto Cabello funciona a media máquina desde que fue estatizado (Primera 2010).

Puerto Cabello es conocido como la puerta de entrada de Venezuela, dado que maneja el 80% de todo lo que entra o sale al país (El Nuevo Herald 2014).

El ex gobernador del estado Carabobo, Henrique Salas Feo comentó en un artículo de periódico en 2014 que “la realidad económica de todos los venezolanos depende de que el puerto sea bien administrado porque los productos importados están llegando con enormes demoras y eso genera escasez, eleva los costos, y termina trasladándose al precio final del consumidor”.

Según estimaciones del gobernador, la mala gerencia y la corrupción en el puerto están provocando una demora promedio de 30 días en los contenedores que ingresan al país, período que contrasta con las 72 horas que tomaba antes de que cambiara la administración del puerto en el 2009 (Diario de Caracas 2014).

La buena administración de los procesos de la terminal portuaria cobra particular importancia debido a la alta dependencia de las importaciones.

Medidas estructurales

La cadena de suministro del pollo en Venezuela no está operando en condiciones normales. Está presenciando factores externos que la distorsionan y afectan su accionar.

A lo largo de la investigación se encontraron distintas propuestas para mejorar la situación del sector avícola venezolano, desde un punto de vista estructural.

En primer lugar, es una necesidad la disponibilidad adecuada de materias primas, empaques, repuestos y maquinarias.

Dentro de este punto, Juan Luis Hernández (2014), profesor de posgrado de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la Universidad de Los Andes (ULA) en un informe para el FENAVI, señala que se requiere la aprobación oportuna de AAD, ALD y Códigos de Reembolso (ALADI), el flujo mensual de liquidaciones de divisas y pago de deudas viejas y la reducción en los tiempos de ciclo de importación (incluye la aprobación de permisos, licencias y CNP).

Además propone lo siguiente:

- Reducción de las importaciones de pollos en relación con el aumento de la producción nacional.
- Aprobación de Licencias de Importación de camiones.
- Renovación del beneficio de la rebaja del 10% sobre el monto de las nuevas inversiones en materia de ISLR.
- Aprobación de proyectos de financiamiento en tecnología e innovación por vía de la LOCTI.
- Fomentar campañas de sanidad animal y actualizar los protocolos sanitarios en genética y en biotecnología.

Con respecto a este punto, Francisco Tagliapietra, presidente del FENAVI, en representación de dicho organismo, en un informe (2015) dirigido al Ejecutivo de la Nación, sugiere las siguientes acciones para “retomar los niveles de producción y crecimiento sectorial que permitirán cumplir con las proyecciones establecidas en El Plan de la Patria²¹. Citamos textualmente las acciones sugeridas, algunas de las cuales coinciden con la visión de los entrevistados y con el ya mencionado profesor Juan Luis Hernández:

- 1. Se hace necesario acelerar los plazos de aprobación de la cadena de suministros para adquisición de materias primas y otros bienes (Certificados de No Producción CNP, otorgamientos de AAD y ALD, permisos Fito y Zoo sanitarios) y concertar planes de afiliación de operaciones en puertos, aduanas, en trámites sanitarios y guías de transporte, así como la asignación ininterrumpida del flujo de divisas para no detener la producción.*
- 2. Cancelar la deuda acumulada para el sector avícola, situación que permitirá honrar los compromisos de pago con los proveedores internacionales, restablecer las líneas de crédito exterior de las empresas y de esta manera la capacidad de compra de materia prima, insumos veterinarios, repuesto, maquinarias y genética de origen foráneo, aun de carácter deficitario interno.*
- 3. Regularizar las relaciones de trabajo, fomentando el empleo en el sector agro productivo avícola, favoreciendo la flexibilidad numérica mediante la estricta e imparcial aplicación del régimen de estabilidad laboral y sus procedimientos de calificación establecidos en la legislación laboral Venezolana, implementando así, acciones para la imposición de sanciones cuando se justifiquen, como políticas indispensables para tener centros de trabajo de alta productividad y con un modelado de orden y valores que requiere la nación.*

²¹ Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013 - 2019. Recordamos que es un plan económico y social cuyo principal objetivo es lograr la soberanía alimentaria para garantizar el derecho a la alimentación de los venezolanos.

4. *Implementar las autorizaciones y procedimientos administrativos que permitan la importación directa de unidades de transporte pesado en diferentes versiones, entre otras, carga a granel y refrigerada con la finalidad de actualizar el Parque automotor de la cadena de producción avícola. Debido a la condición de productos sensibles, presente en la carne de pollo en todas sus presentaciones, establecer diferimiento por 10 años para la aplicación de las condiciones de libre comercio, referentes a los plazos otorgados por Venezuela a Argentina, Brasil Paraguay y Uruguay, en el artículo 5 del Protocolo de Adhesión de la República Bolivariana de Venezuela al MERCOSUR.*
5. *Armonizar el sistema de pago entre todas las empresas del sector, mediante el otorgamiento del mecanismo de Pago a la vista por código arancelario. Esto con la finalidad de mejorar la capacidad de negociación frente a los proveedores internacionales.*
6. *Garantizar el proceso de muellaje y atraque de los buques permitiendo la descarga y los despachos los fines de semana.*
7. *Fomentar la conformación por parte de las empresas del sector, de un inventario estratégico de seguridad de materias primas e insumos básicos suficientes para contrarrestar eventuales problemas en el mercado mundial (demoras en puertos de carga, huelgas, problemas de transportación, etc), tal como lo establece la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria.*

Medidas coyunturales: ante la necesidad viene la innovación

Si bien han existido históricamente otras fallas alrededor de la cadena (lentitud en trámites, transportes y fletes, paros laborales, inseguridad/robos, falta de tecnología, etc) las estadísticas demuestran que a pesar de ellas, el sector avícola ha presentado un crecimiento sostenido superior al 12% interanual del año 1998 hasta el año 2014 (FENAVI).

Ahora bien, aunque el sector ha podido crecer a pesar de estas fallas la necesidad de “surfear” la crisis actual ha servido como incentivo - al menos para las empresas de la investigación - para revisar sus procesos con el fin de optimizarlos y aumentar así sus herramientas de supervivencia.

Margarita Cid, presidente de Grupo Souto lo dice de este modo, “evidentemente en las crisis vienen los análisis, para trata de paliar los efectos estructurales; que en el caso de Venezuela se agravan con los controles, que van desde qué, cómo y cuándo importar, hasta a quién se le despacha y a qué precio”.

En este apartado nos enfocamos en los recursos que sí puede controlar la empresa productora de pollo, y damos a conocer qué estrategias ha venido utilizando para maximizar dichos recursos, aumentar la productividad, y aportar a mitigar el problema de escasez.

En este orden de ideas, gracias a las entrevistas con representantes de las empresas de la investigación, señalamos algunas medidas que han venido tomando en el sector, las cuales se enfocan en aumentar la eficiencia de las operaciones - aún con las limitaciones estructurales -.

Sistemas de información y automatización de procesos

Se han venido automatizado procesos técnicos y administrativos, fundamentalmente por dos motivos: modernización y por el hecho de que los niveles de ausentismo han sido cada vez mayores (12% de ausentismo).

Han migrado entonces de sistemas “caseros” a sistemas como SAP y VAM, que les han permitido administrar de mejor manera la cantidad de personal. Si bien esta medida no ha tenido un gran impacto por la ley de inamovilidad laboral, se han dejado de llenar vacantes y se ha fomentado la rotación interna.

En este orden de ideas, se han automatizado los procesos de pagos, liquidaciones de granjeros y cálculos de nómina.

Laudon y Laudon (2012) definen al sistema de información como “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización”.

En la práctica, los representantes de las empresas de la investigación expresaron que efectivamente la inversión en este tipo de sistemas ha mejorado la coordinación y control sobre los procesos de la organización, se han reducido errores, y se ha facilitado la toma de decisiones.

Inversiones en tecnología

Desde el punto de vista funcional, se han realizado inversiones en alimentación automática para las granjas, a fin de garantizar que los animales no pasen hambre en circunstancias adversas, por ejemplo ante ausentismo o paros laborales.

Además se decidió hacer una inversión masiva en plantas eléctricas, después de evaluar el impacto negativo de los cortes eléctricos en la eficiencia operativa (aprox. 15%).

Medidas de concientización sobre los recursos

Ante pérdidas en mermas por defectos en producción, las empresa en cuestión han dirigido horas de entrenamiento a concientizar al personal de la importancia del cuidado de bienes escasos.

Si bien las mermas existentes en el sector son de bajo impacto, dada la situación actual se han tomado decisiones técnicas de revisión continua de fugas.

Por otra parte, cualquier mezcla mal hecha se lleva al laboratorio, se analiza y se reasigna en los alimentos primordiales, a diferencia de considerarse pérdida y “llevársela al ganado”, lo que era usual en el sector por ser considerada sin importancia, dado que podría llegar a representar el 2% de la mezcla del mes. En un momento de crisis, se aprovechan mejor estos recursos.

Desarrollo de nuevos productos y servicios

Han nacido nuevas líneas de producción. Estos productos eran en cierta medida considerados como “de poca relevancia”, ahora son una opción para desviar parte de la producción a mercados de valor agregado. Como ejemplo están las mortadelas, jamón de pollo y/o productos precocidos que escapan a la regulación.

Además, algunas empresas han decidido hacer maquila²² a productores independientes de manera de aprovechar la capacidad ociosa y repartir costos.

Es un servicio que más de una empresa ofrece, por lo que para ello las empresas con capacidad de hacerlo han debido prepararse para ofrecer un servicio de calidad y poder fidelizar a este nuevo cliente.

Aumento de puntos de control y cambio de enfoque

Se ha puesto un mayor énfasis en el análisis y rediseño de los procesos.

Los gerentes comentan que dada la crisis le han dado más importancia a herramientas como diagramas de flujos para detectar fallas, hacer correcciones a tiempo y aumentar la eficiencia interna.

²² Hacer maquila: ofrecer servicios a un tercero con recursos propios de la empresa (maquinaria, conocimiento, etc.).

En algunas de las empresas se crearon departamentos enfocados al control de costos y de pérdidas, y se han establecido nuevos procedimientos para lograr este cometido.

Como por ejemplo, han aumentado las revisiones del alcance de la materia prima y los controles a las reproductoras y pollitos bebés, en especial en sus primeros 15 días, dado que se ha comprobado que si el pollo tiene un mal inicio, por más inversión que se asigne a remediarlo, no tendrá una buena conversión.

Adicional a ello, algunas empresas han colocado dispositivos satelitales, y conteos de aves para aumentar el control y disminuir los indicadores de pérdidas.

Además, se han enfocado en pruebas para disminuir los requerimientos nutricionales, o en su defecto ampliar las posibilidades de lograr algunas sustituciones.

Compras

Debido a la falta de insumos, y a la expectativa de que la tendencia a la escasez siga en alza, se han cambiado algunos procedimientos.

Por ejemplo, se han ignorado los puntos mínimos y máximos estándares para activar las compras, lo que ha llevado a que se puedan triplicar inventarios de lo que sí se encuentra en el mercado.

Luis Pérez, gerente técnico de Avícola La Guásima comenta que “se han debido cambiar prioridades y procedimientos, y todo lo que se pueda comprar en Bs. y esté disponible en el mercado se compra”.

En el mismo orden de ideas, ha variado el proceso de comparación a la hora de la compra, en donde se solía decidir entre un rango de proveedores en función a precios, calidad, entre otros factores.

Ante la escasez, el proveedor que tiene producto sabe que su poder de negociación aumenta. El productor cada vez tiene menos opciones para elegir, por lo que las negociaciones y decisiones de compra se vuelven más cortas y predecibles.

Motivación laboral

En el sector se ha tratado de incorporar que parte del salario dependa de la asistencia laboral y de la efectividad del trabajo, con el fin de lograr menores mermas y mayor productividad.

La asistencia laboral, aumenta en relevancia al tratarse de procesos que involucran animales vivos que demandan cuidados y atenciones especiales diariamente.

En palabras de Sarah Siquier, gerente de proyectos especiales y relaciones gubernamentales: “Estas son las mejoras básicas que se han venido haciendo en el sector. De una forma más rápida de lo habitual se han revisado procedimientos para lograr mayor eficiencia. Siempre con complicaciones externas que no favorecen, pero listos para seguir esperando un entorno económico más favorable, sobre todo al tratarse de la proteína más barata y más consumida en Venezuela y siendo un sector primario fundamental”.

Son alternativas que mitigan en cierto modo los efectos de las variables sobre las cuales la empresa no tiene control, aumentando así las posibilidades de supervivencia de la empresa del sector avícola en la situación actual.

Los desafíos del futuro

Juan Luis Hernández, profesor de posgrado de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la Universidad de Los Andes (ULA), mencionado a lo largo de la investigación, en una presentación preparada para el FE-NAVI (2014) establece tres retos futuros para la industria avícola venezolana, tema que nos pareció interesante incluir:

1. El crecimiento posible de la cadena

A la fecha los requerimientos de materias primas son entre 43 y 55% superiores a los existentes en el 2013, lo cual implica un aumento muy importante de las importaciones y/o un incremento muy significativo de la producción nacional.

2. La necesidad de sustitución de importaciones y desarrollo de las exportaciones

Entre el 2006 y 2007 se sustituyeron totalmente las importaciones de cereales con un crecimiento interanual de la producción de maíz de 11,8% , desde el año 1998 hasta el 2008. Además, en pollos se sustituyó la importación de 77.000 TN entre el 2008 y 2013. Estos son hechos que reflejan avance y posibilidades de mejora.

En este informe, menciona que en maíz es posible un abastecimiento interno de entre 74% y 81%, con un crecimiento del maíz amarillo semejante al ya alcanzado; en soja dice que las posibilidades son más limitadas, pero se podrían llegar a sustituir 250 mil toneladas con alrededor de 150 mil hectáreas sembradas; y en pollos, menciona que es posible eliminar las importaciones tal como se ha venido haciendo hasta el 2013.

Además, plantea que es posible retomar las exportaciones de pollos, huevos y embutidos hacia el Caribe y Colombia tal como se hizo entre 1990 y 1997.

Según datos del FENAVI, el sector avícola ha logrado autoabastecerse, por lo menos en la línea liviana de la producción (huevos de mesa/consumo), e incluso ha logrado tener excedente para exportaciones hasta fechas recientes - autoabastecimiento de necesidades internas con producción nacional desde 2007 hasta el momento de la publicación del informe en el 2013 -. Como por ejemplo, para la fecha de dicho informe, 2013, dada la plena satisfacción de la demanda interna de clara de huevo, en el año 2012 comenzó el proceso de exportación de “Albúmina de Huevo en Polvo” para los mercados de Rusia y Japón.

3. Implicaciones y requerimientos para el futuro

a. Necesidades de importación y divisas preferenciales

Volviendo al informe del profesor Hernández, señala que aún con un éxito notable en la sustitución de importaciones de materias primas, las importaciones seguirán siendo muy significativas, fundamentalmente por la soja.

Además comenta que la cadena es muy susceptible frente devaluaciones fuertes y lineales y requiere compensaciones temporales para evitar caídas bruscas.

b. Organización y normativa de la cadena

Por último, Hernández señala que “el crecimiento sostenido de la cadena requiere acuerdos entre el sector público y los agentes de la cadena en materia de precios, importaciones, relaciones entre los eslabones y normas técnicas y sanitarias; y “que la existencia de normativas estables en el tiempo es indispensable para garantizar el crecimiento de la producción”.

Reflexión final

Según datos del FENAVI, el 80% de los macro y micro elementos necesarios para elaborar el ABA para alimentar las parvadas de pollos de engorde en rotación, no se producen en el país.

Recalcamos que se plantea como una necesidad el fomentar la producción nacional de insumos para la cadena ABA - Avícola, para al menos reducir esta dependencia tan alta a las importaciones, logro que se ha demostrado posible en un pasado - caso del maíz -.

Es una medida estructural a largo plazo que permitiría aumentar la soberanía alimentaria del país y reduciría el riesgo futuro de falta de insumos a causa de falta de divisas, factor que en gran parte depende de los precios internacionales del petróleo (96% de los ingresos venezolanos provienen de las exportaciones de este recurso).

Si bien el trabajo estuvo orientado a la carne de pollo en Venezuela, no es el único producto que presenta índices de escasez en este momento.

Se presupone que sus cadenas comparten varias de las fallas/distorsiones estructurales señaladas - en especial por ser un país importador -, y que algunas de las medidas afines señaladas en la investigación podrían adaptarse y ser parte de una solución.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Ballou, Ronald. 2004. *Logística: administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

Bowersox, Donald; David Closs y Bixby Cooper. 2007. *Administración y Logística en la cadena de suministro*. Segunda edición. México D.F: McGraw-Hill.

Chopra, Sunil, y Peter Meindl. 2001. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. New Jersey: Prentice Hall.

Gott, Richard. 2011. *Hugo Chavez and the Bolivarian Revolution*. London: Verso.

Handfield, Robert B. y Ernest L. Nichols Jr. 1999. *Introduction to Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Jones, Bart. 2007. *Hugo! The Hugo Chavez Story from Mud Hut to Perpetual Revolution*. Hanover, New Hampshire: Steerforth Press.

Jones, Gareth R. y Jennifer M. George. 2006. *Administración contemporánea*. Cuarta edición. México: McGraw Hill.

Laudon, Kenneth C., y Jane P. Laudon. 2012. *Sistemas de Información Gerencial*. Decimosegunda edición. México: Pearson Educación.

Lamb, Charles; Joseph Hair y Carl McDaniel. 2006. *Fundamentos de marketing*. Cuarta edición. España: Editorial Thomson.

Lambert, Douglas. 2008. *Supply Chain Management: processes, partnerships, performance*. 3ª ed. Sarasota, Florida: Supply Chain Management Institute.

Malhotra, Naresh. 1997. *Investigación de Mercados: un enfoque práctico*. 2ª ed. México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Quintana, Miguel. 2009. *Fundamentos del Marketing*. Disponible en http://cvb.ehu.es/open_course_ware. (Consulta: 9 de noviembre de 2011). Bibliografía de Aponte *et al.* (2013). *Fases de la cadena de suministro de las empresas avícolas* (ver cita completa más abajo).

Pires, Silvia y Carretero, Luis (2007). *Gestión de la cadena de suministro*. Primera edición. España: McGraw–Hill.

Stake, Robert. E. 1999. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.

Stoner, James A.F; Edward Freeman; Daniel R. Gilbert y Pilar Mascaró. 1996. *Administración*. México D.F: Pearson.

Artículos de periódicos y revistas no académicas

“A 43 bolívares está regulado el precio del kilo de pollo”. *La Nación: InfoGeneral*. 28 de abril de 2014.

<http://www.lanacion.com.ve/infogeneral/a-43-bolivares-esta-regulado-el-precio-del-kilo-de-pollo/>
(Consultado: 27 de febrero de 2015).

Cárdenas, Emilio. 2015. “La caída del precio del petróleo debilita a Venezuela”. *La Nación*. 28 de Enero.

<http://www.lanacion.com.ar/1763567-la-caida-del-precio-del-petroleo-debilita-a-venezuela>
(Consultado: 23 de febrero de 2015).

“Claves para entender la <guerra económica> en Venezuela”. *VTV*. 2014.

<http://www.vtv.gob.ve/articulos/2014/01/16/claves-para-entender-la-guerra-economica-en-venezuela-video-9684.html> (Consultado: 21 de enero de 2015).

Contreras C., Angie. 2014. “BCV reportó que en marzo la escasez se ubicó en 29,4%”. *El Universal*. 26 de abril.

<http://www.eluniversal.com/economia/140426/bcv-reposito-que-en-marzo-la-escasez-se-ubico-en-294> (Consultado: 31 de agosto de 2014).

“Costo de la canasta alimentaria subió 69,1% en 12 meses: El Cenda calcula que alcanzó los 7.245,13 bolívares en marzo”. *El Universal: Economía*. 2 de junio de 2014.

<http://www.eluniversal.com/economia/140602/costo-de-la-canasta-alimentaria-subio-691-en-12-meses> (Consultado: sábado 30 de agosto de 2014).

“Datanálisis: principal suplidor es el bachaquero”. *El Tiempo*. 21 de marzo de 2015.

<http://eltiempo.com.ve/locales/zonanorte/consumo/datanalisis-principal-suplidor-es-el-bachaquero/175635>. (Consultado: 6 de abril de 2015).

“El gobierno venezolano ocupa una red de supermercados por <acaparamiento>”. *ABC.es*. 3 de febrero de 2015.

<http://www.abc.es/internacional/20150203/abci-venezuela-ocupa-supermercados-201502031638.html> (Consultado: 5 de marzo de 2015).

“Escasez de pollo viene impulsada por falta de vacunas y alimentos”, *El Sitio Avícola*: 3 de febrero de 2015.

<http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/29786/escasez-de-pollo-viene-impulsada-por-falta-de-vacunas-y-alimentos/> (Consultado: 26 de febrero de 2015).

Fernández, Pablo. 2014. “Subsidio directo a la gente”. *El Mundo*.

<http://www.elmundo.com.ve/firmas/pedro-pablo-fernandez/subsidio-directo-a-la-gente.aspx> (Consultado: 10 de marzo de 2015).

Fernández, Giotto J. 2014. “El control de precios y sus efectos”. *El Mundo*.

<http://www.elmundo.com.ve/firmas/giotto-jesus-hernandez/el-control-de-precios-y-sus-efectos--1-.aspx> (Consultado: 3 de febrero de 2015).

Hernández, Katuska. 2014. "Aumentan progresivamente precios de alimentos en Mercal". *El Nacional: Economía*. 20 de marzo.

http://www.el-nacional.com/economia/Aumentaron-progresivamente-precios-alimentos-Mercal_0_375562649.html (Consultado: 5 de marzo de 2015).

Hernández, Katuska. 2014. "Menos de 50% del consumo de carne se cubre con producción nacional: #Venezuela". *El Nacional*. 26 de junio.

<http://mundoagropecuario.com/menos-de-50-del-consumo-de-carne-se-cubre-con-produccion-nacional-venezuela/> (Consultado: 31 de agosto de 2014).

"Inflación en Venezuela: así suben los precios día a día". *BBC*. 8 de julio de 2015.

http://www.bbc.com/mundo/video_fotos/2015/07/150702_video_venezuela_inflacion_dp (Consultado: 12 de julio de 2015).

Jiménez, Miguel. 2013. "Desabastecimiento a precio de ganga". *El País*. 4 de diciembre.

http://internacional.elpais.com/internacional/2013/12/04/actualidad/1386177512_297948.html (Consultado: 20 de mayo de 2015).

Jurado, Katy. 2014. "Expropiaciones no han logrado reactivar la producción". *El Tiempo*. 16 de noviembre.

<http://eltiempo.com.ve/locales/regionales/gobierno/expropiaciones-no-han-logrado-reactivar-la-produccion/162152> (Consultado: 6 de abril de 2015).

"Los campeones mundiales de la inflación: Venezuela y Argentina". *Infobae*. 16 de julio de 2014.

<http://www.infobae.com/2014/07/16/1580999-los-campeones-mundiales-la-inflacion-venezuela-y-argentina> (Consultado: 30 de agosto de 2014).

Neuman, William. 2014. "Profits Vanish in Venezuela After Currency Devaluation." *The New York Times*. 8 de julio.

http://www.nytimes.com/2014/07/09/business/profits-vanish-in-venezuela-after-currency-devaluation.html?_r=0 (Consultado: 2 de septiembre de 2014).

“Pablo Baraybar sobre situación de los precios y escasez de alimentos en Venezuela #MonitorProdavinci”. *Prodavinci*. 11 de septiembre de 2014.

<http://prodavinci.com/2014/09/11/actualidad/pablo-baraybar-analiza-la-situacion-de-los-precios-y-la-escasez-de-alimentos-en-venezuela-monitorprodavinci/> (Consultado: 25 de mayo de 2015).

Primera, Maye. 2010. “Algo huele a podrido en Venezuela”. *El Espectador*. 21 de junio. <http://www.elespectador.com/noticias/elmundo/algo-huele-podrido-venezuela-articulo-209653> (Consultado: 24 de marzo de 2015).

“¿Qué se puede comprar un venezolano con un día de salario mínimo?”. *Samarium*. 6 de junio de 2015.

<http://sumarium.com/que-se-puede-comprar-un-venezolano-con-un-dia-de-salario-minimo/> (Consultado: 10 de julio de 2015).

Rodríguez, Dulce María. 2013. “La escasez en Venezuela es similar a la de un país en guerra.” *El Nacional*. 1 de marzo.

http://www.el-nacional.com/economia/escasez-Venezuela-similar-pais-guerra_0_145188138.html (Consultado: domingo 31 de agosto de 2014).

Sowell, Thomas. 2001. “The Cause of the California Electricity Shortages: Price Controls”. *Capitalism Magazine*. 11 de Enero.

<http://capitalismmagazine.com/2001/01/the-cause-of-the-california-electricity-shortages-price-controls/> (Consultado: 25 de mayo de 2015).

“Tiempo de importaciones está al límite para cubrir la demanda navideña”. *Globovisión*. 26 de septiembre de 2014.

<http://globovision.com/tiempo-de-importaciones-esta-al-limite-para-cubrir-la-demanda-navidena/> (Consultado: 24 de marzo de 2015).

“Venezuela: así operan los bachequeros contrabandistas de alimentos”. *Infobae*. 21 de agosto de 2013.

<http://www.infobae.com/2013/08/21/1503242-venezuela-asi-operan-los-bachequeros-contrabandistas-alimentos> (Consultado: 23 de mayo de 2015).

“Venezuela: el país de los cuatro tipos de cambio”. *CNN*. 19 de febrero de 2015.

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/02/19/venezuela-el-pais-que-lidia-con-cuatro-tipos-de-cambio> (Consultado: 25 de junio de 2015).

“Venezuela: prevén inflación del 140% y un 65% de escasez en 2015”. 6 de mayo. *Infobae: Economía*. 6 de mayo de 2015. <http://www.infobae.com/2015/05/06/1726894-venezuela-preven-inflacion-del-140-y-un-65-escasez-2015> (Consultado: 23 de mayo de 2015).

Vinogradoff, Ludmila. 2014. “La sanidad agoniza en Venezuela por la escasez de medicinas.” *ABC.es*. Junio. <http://www.abc.es/internacional/20140622/abci-sanidad-agoniza-venezuela-201406212012.html> (Consultado: 2 de septiembre de 2014).

Instituciones y páginas de internet

APICS Supply Chain Council. 2015. “Supply Chain Management”. <http://www.apics.org/dictionary/dictionary-information?ID=4202> (Consulta: 26 de febrero de 2015).

Christopher, Martin. 2015. “Reducing Costs Through Collaborative Working in the Supply Chain”. <http://www.martin-christopher.info/news/reducing-costs-through-collaborative-working-supply-chain> (Consultado: 10 de noviembre de 2014).

Council of Supply Chain Management Professionals. 2014. <http://www.cscmp.org/> (Consultado: 10 de noviembre de 2014).

Datosmacro. 2014. “IPC de Venezuela”. Diciembre. www.datosmacro.com/ipc-paises/venezuela (Consultado: 27 de febrero de 2015).

Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI). <http://fenavi.com.ve>

Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI). 2015. “Sundee autorizó el aumento del pollo y de la carne”. 20 de febrero. <http://fenavi.com.ve/2015/02/sundee-autorizo-el-aumento-del-pollo-y-la-carne/> (Consultado: 27 de febrero de 2015).

Logística y Abastecimiento. 2015. “¿Qué es cadena de abastecimiento?”.

<http://logisticayabastecimiento.jimdo.com/qué-es-cadena-de-abastecimiento/>
(Consultado: 10 de diciembre de 2014).

Enciclopedia de Economía. 2015. "Precio Máximo".

<http://www.economia48.com/spa/d/precio-maximo/precio-maximo.htm> (Consultado: 2 de marzo de 2015).

The World Bank. 2015. Inflation, consumer prices (annual %).

<http://data.worldbank.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG/countries/1W-VE?display=graph>
(Consultado: 30 de agosto de 2014).

Wikipedia. 2015. "CENCOEX". <http://es.wikipedia.org/wiki/CENCOEX> (Consultado: 18 de mayo de 2015).

Wikipedia. 2015. "PDVAL". <https://es.wikipedia.org/wiki/PDVAL> (Consultado: 20 de julio de 2015).

Wikipedia. 2015. "Arbitraje". [http://es.wikipedia.org/wiki/Arbitraje_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Arbitraje_(econom%C3%ADa))
(Consultado: 18 de mayo de 2015).

Informes, revistas académicas y otras fuentes consultadas

Alvarez Herrera, Bernardo. 2006. "A Benign Revolution: In Defense of Hugo Chavez". *Foreign Affairs* 85 (4):195-98.

Aponte F., Bertilla J.; Abraham J. González y Angel D. González P. "Fases de la cadena de suministro de las empresas avícolas". *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 18, núm. 64, octubre-diciembre, págs. 685-708.

Howard - Hassmann, Rhoda E. 2014. "The Right to Food under Hugo Chávez". Ontario, Canada: Canada Research Chair in International Human Rights, Wilfrid Laurier University.

<http://www.du.edu/korbel/hrhw/workingpapers/2014/72-hassmann-2014.pdf> (Consultado: 15 de mayo de 2015).

Huerta de Soto, Jesús. 2011. "Efectos de la Fijación de Precios Máximos por el Profesor Huerta de Soto". (VIDEO). *You Tube*.

<https://www.youtube.com/watch?v=gv4fhdz3SUY> (Consultado: 26 de marzo de 2015).

Industria Avícola. 2014. "Empresas Líderes 2014". Marzo. Versión Online.

<http://www.industriaavicola-digital.com/201403/Default/0/0/#&pageSet=0&contentItem=0> (Consultado: 26 de marzo de 2015).

Mentzer, John T.; William DeWitt; James S. Keebler; Soonhong Min; Nancy W. Nix; Carlo D. Smith y Zach G. Zacharia. 2001. "Defining Supply Chain Management". *Journal of Business Logistics*. Vol. 22, núm. 2, págs. 1-25.

Morales, Morales & Asociados. Decreto Nro. 8.210. Gaceta oficial Nro. 39.670 del 10 de mayo de 2011.

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/14ec2b09690fe745?projector=1> (Consultado: 7 de mayo de 2015).

Olivieri G., Manuel J. 2014. Resumen de la Ley de Precios Justos.

http://www.favenpa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=186:resumen-de-la-ley-de-precios-justos&catid=7:noticias-favenpa&Itemid=46
(Consultado: 31 de agosto de 2014).

PWC. 2011. "Pricing Knowledge Network: Focusing on the impact of major intercompany pricing issues".

http://www.pwc.com/en_GX/gx/tax/newsletters/pricing-knowledge-network/assets/pwc-venezuela-ley-de-costos-y-precios-justos-decreto-con-rango.pdf
(Consultado: 30 de agosto de 2014).

INDEX mundi. 2015. Precios de mercado. Aves de corral (pollo). <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=pollo&meses=12&moneda=cop> (Consultado: 25 de julio de 2015).

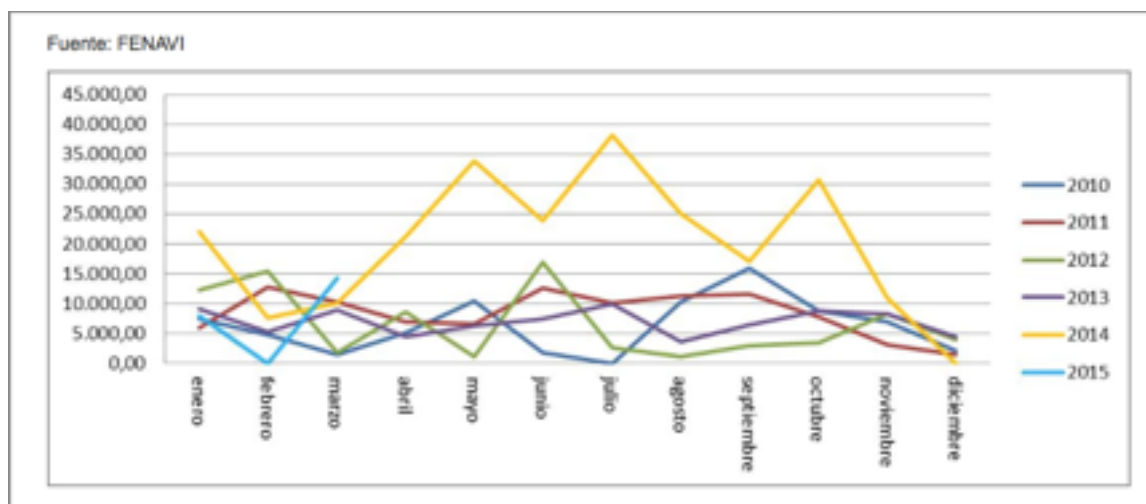
ANEXOS

Anexo 1 - Importación de Carne de Pollo (TM mensuales)

Fuente: Página de FENAVI (2015).

Mes	2008	Var %	2009	Var %	2010	Var %	2011	Var %
Enero	13.482,50	47,0%	11.537,26	129,7%	7.346,83	171,8%	5.876,90	171,8%
Febrero	5.574,26	-58,7%	11.646,50	0,9%	4.715,18	-35,8%	12.815,56	118,1%
Marzo	1.786,49	-68,0%	4.733,50	-59,4%	1.374,72	-70,8%	10.237,12	-20,1%
Abril	17.324,78	869,8%	11.443,36	141,8%	5.053,84	267,6%	6.959,33	-32%
Mayo	10.908,32	-37%	10.172,99	-11,1%	10.338,88	104,6%	6.627,43	-4,8%
Junio	7.197,88	-34,0%	12.141,20	19,3%	1.826,82	-82,3%	12.550,75	89,4%
Julio	11.876,50	65,0%	4.625,62	-61,9%	-	-	10.131,59	-19,3%
Agosto	27.296,73	129,8%	12.897,97	178,8%	10.296,01	-	11.168,81	10,2%
Septiembre	19.536,70	-28,4%	8.937,31	-30,7%	15.951,52	54,9%	11.575,84	0,0%
Octubre	26.179,51	34,0%	3.014,20	-66,3%	8.756,25	-45,1%	7.718,31	-0,3%
Noviembre	9.838,70	-62,4%	16.462,56	446,2%	6.883,32	-21,4%	3.153,30	-59,1%
Diciembre	8.613,35	-12,5%	3.197,92	-80,6%	2.162,58	-68,6%	1.430,01	-54,7%
Total	159.615,71		110.810,38		74.705,94		88.669,11	
Promedio	13.301,31	70,4%	9.234,20	50,6%	6.791,45	27,5%	8.060,83	16,59%
Variación Anual	57,9%		-30,6%		-32,6%		18,7%	

Mes	2012	Var %	2013	Var %	2014	Var %	2015	Var %
Enero	12.271,55	758,1%	9.136,65	134,3%	22.033,55	401,6%	7.849,62	100,0%
Febrero	15.480,74	26,2%	5.193,95	-43,2%	7.655,66	-65,3%	0,00	-100,0%
Marzo	1.726,40	-88,8%	8.935,23	72,0%	10.049,77	31,3%	14.196,51	100%
Abril	8.652,32	0,3%	4.472,54	-49,9%	21.203,05	111,0%	6.897,00	-51,42
Mayo	1.109,26	-87,2%	6.300,51	40,9%	33.807,67	59,4%		
Junio	16.876,89	1,4%	7.432,94	18,0%	23.892,85	-29,3%		
Julio	2.625,85	-84,4%	9.992,49	34,4%	38.187,09	59,8%		
Agosto	1.177,20	-55,2	3.535,89	-64,6%	25.101,03	-34,3%		
Septiembre	2.964,84	151,9%	6.484,11	83,4%	17.112,78	-31,8%		
Octubre	3.445,17	16,2%	8.724,59	34,6%	30.733,00	79,6%		
Noviembre	8.334,96	141,9%	8.248,21	-5,5%	10.921,15	-64,5%		
Diciembre	3.898,82	-53,2%	4.392,44	-46,7%	0,00	-100%		
Total	78.564,00		82.849,55		240.697,60		28.943,13	
Promedio	6.547,00	60,59%	7.165,30	17,31%	20.058,13	34,80%	7.235,78	12,15%
Variación Anual	-11,4%		5,5%		190,5%		-87,98%	



Anexo 2 - Producción de Carne de Pollo Estimada (TM mensuales)

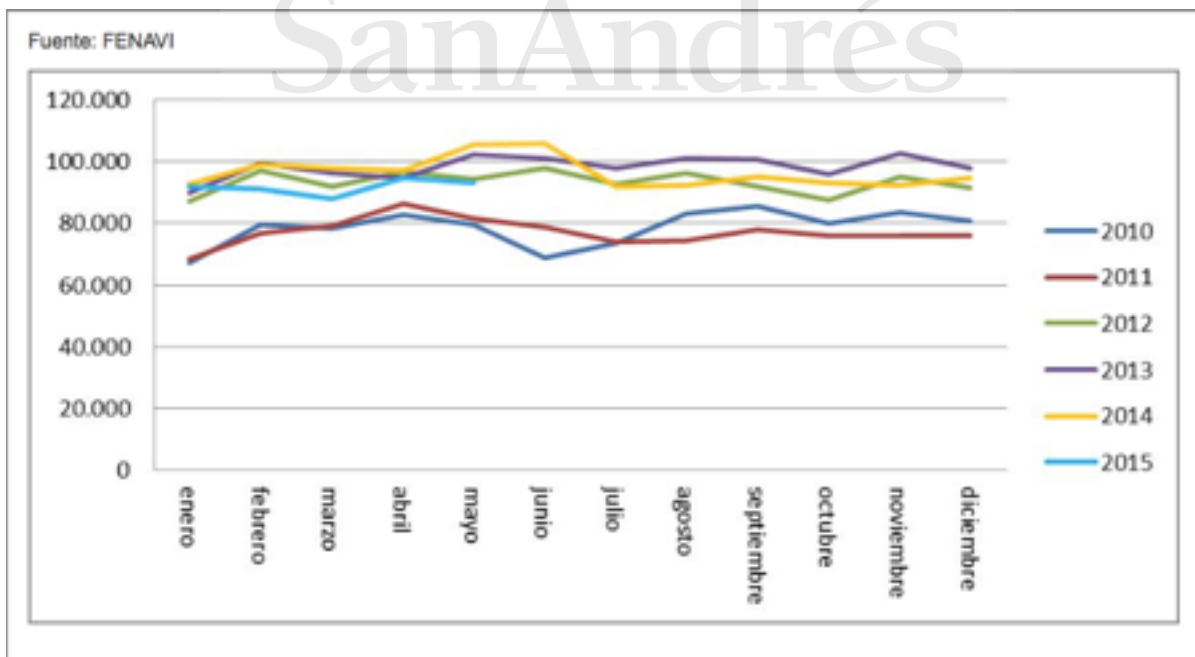
Fuente: Página de FENAVI (2015).

Año	2008		2009		2010		2011	
Mes	TM	Var%	TM	Var%	TM	Var%	TM	Var%
Enero	70.076	-1,00%	73.756	-0,50%	66.992	-13,90%	68.217	-15,30%
Febrero	87.210	24,50%	73.097	-0,90%	79.307	18,40%	76.635	12,30%
Marzo	78.915	-9,50%	70.446	-3,60%	78.183	-1,40%	79.037	3,10%
Abril	82.696	4,80%	79.938	13,50%	82.826	5,90%	86.313	9,20%
Mayo	84.300	1,90%	84.379	5,60%	79.373	-4,20%	81.581	-5,50%
Junio	76.565	-9,20%	82.177	-2,60%	68.765	-13,40%	78.530	-3,70%
Julio	77.008	0,60%	78.284	-4,70%	73.366	6,70%	73.919	-5,90%
Agosto	82.903	7,70%	77.992	-0,40%	82.990	13,10%	74.379	0,60%
Septiembre	75.158	-9,30%	78.837	1,10%	85.579	3,10%	77.971	4,80%
Octubre	79.520	5,80%	81.369	3,20%	80.050	-6,50%	76.073	-2,40%
Noviembre	75.621	-4,90%	78.460	-3,60%	83.643	4,50%	75.820	-0,30%
Diciembre	74.148	-1,90%	77.807	-0,80%	80.509	-3,70%	76.014	0,30%
Total	944.120,18		936.541,91		941.582,09		924.488,27	
Promedio	78.676,68	0,7%	78.045,16	0,5%	78.465,17	0,7%	77.040,69	-0,2%
Variación Anual	10,70%		-0,80%		0,50%		-1,80%	

Año	2012		2013		2014		2015	
Mes	TM	Var%	TM	Var%	TM	Var%	TM	Var%
Enero	86.996	14,40%	89.910	-1,70%	92.755	-5,10%	91.792	3,17%
Febrero	97.123	11,60%	99.404	10,60%	98.934	6,66%	91.095	-0,76%
Marzo	91.707	-5,60%	96.379	-3,00%	97.702	-1,25%	87.839	-3,57%
Abril	96.433	5,20%	94.586	-1,90%	97.143	-0,57%	94.486	7,57%
Mayo	94.158	-2,40%	102.002	7,80%	105.360	8,46%	92.837	-1,75%
Junio	97.942	4,00%	101.107	-0,90%	105.626	0,25%		
Julio	92.501	-5,60%	97.939	-3,13%	91.936	-12,96%		
Agosto	96.214	4,00%	101.100	3,23%	92.351	0,45%		
Septiembre	91.906	-4,50%	100.507	-0,59%	94.850	2,71%		
Octubre	87.251	-5,10%	95.625	-4,86%	93.148	-1,79%		
Noviembre	95.118	9,00%	102.515	31,26%	92.030	-1,20%		
Diciembre	91.464	-3,80%	97.736	-22,13%	94.703	2,90%		
Total	1.118.813,00		1.178.810,00		1.156.538,00		458.049,00	
Promedio	93.234,42	1,8%	98.234,17	1,2%	96.378	0,75%	91.609	0,93%
Variación Anual	21,00%		-12,53%		18,19%		-0,05%	

Universidad de

San Andrés



Anexo 3 - Proyección de divisas para la cadena para el año 2015

CADENA DE PRODUCCIÓN ABA-AVÍCOLA PROYECCIÓN 2015. Demanda de materias primas y generación de productos					
REGIÓN	VOLUMEN Tm	CANTIDAD Unidades	COSTO ESTIMADO	MONTO USD	MONTO Bs.
INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN ABA					
Maíz amarillo nacional	700.000		Bs. 9.192,00 x Tm		6.434.400.000
Maíz amarillo importado	1.850.000		USD 320,00 x Tm	592.000.000	
Sorgo nacional	275.000		Bs. 8.392,00 x Tm		2.307.800.000
Complejo soya importado	1.350.000		USD 700,00 x Tm	945.000.000	
Grasa amarilla importada	500.000		USD 980,00 Tm	490.000.000	
Micro elementos importados	75.000		USD 6.000,00 x Tm	450.000.000	
Harina de carne importada	100.000		USD 600,00 x Tm	60.000.000	
Harina de pescado importada	50.000		USD 1.800,00 x Tm	90.000.000	
ABA	5.000.000		Bs. 16.000,00 x Tm		80.000.000.000
PRODUCCIÓN LÍNEA PESADA (CARNE DE POLLO)					
Abuelos línea pesada importados		290.000	USD 32,00 x Unidad	9.280.000	
Reproductores pesados nacionales		6.600.000	Bs. 400,00 x Unidad		2.640.000.000
Huevos fértiles nacionales		660.000.000	Bs. 5,00 x Unidad		3.300.000.000
Huevos fértiles importados		60.000.000	USD 0,65 x Unidad	39.000.000	
Pollitos BB para engorde nacionales		680.000.000	Bs. 13,00 x Unidad		8.840.000.000
Producción de carne de pollo	1.420.000		Bs.104.800,00 x Unidad		148.816.000.000
PRODUCCIÓN LÍNEA LIVIANA (HUEVOS DE CONSUMO)					
Abuelos línea liviana importados		20.000	USD 28,00 x Unidad	560.000	
Pie de cría BB postura importado		320.000	USD 30,00 x Unidad	9.600.000	
Pie de cría BB postura nacional		80.000	Bs. 380,00 x Unidad		30.400.000
Gallinas ponedoras		19.000.000	Bs. 600,00 x Unidad		11.400.000.000
Huevos de consumo humano	330.000		Bs. 83.000,00 Tm		27.390.000.000
TOTAL REQUERIMIENTO DE DIVISAS				2.685.440.000	
TOTAL REQUERIMIENTO DE DIVISAS/MES				223.786.666,67	

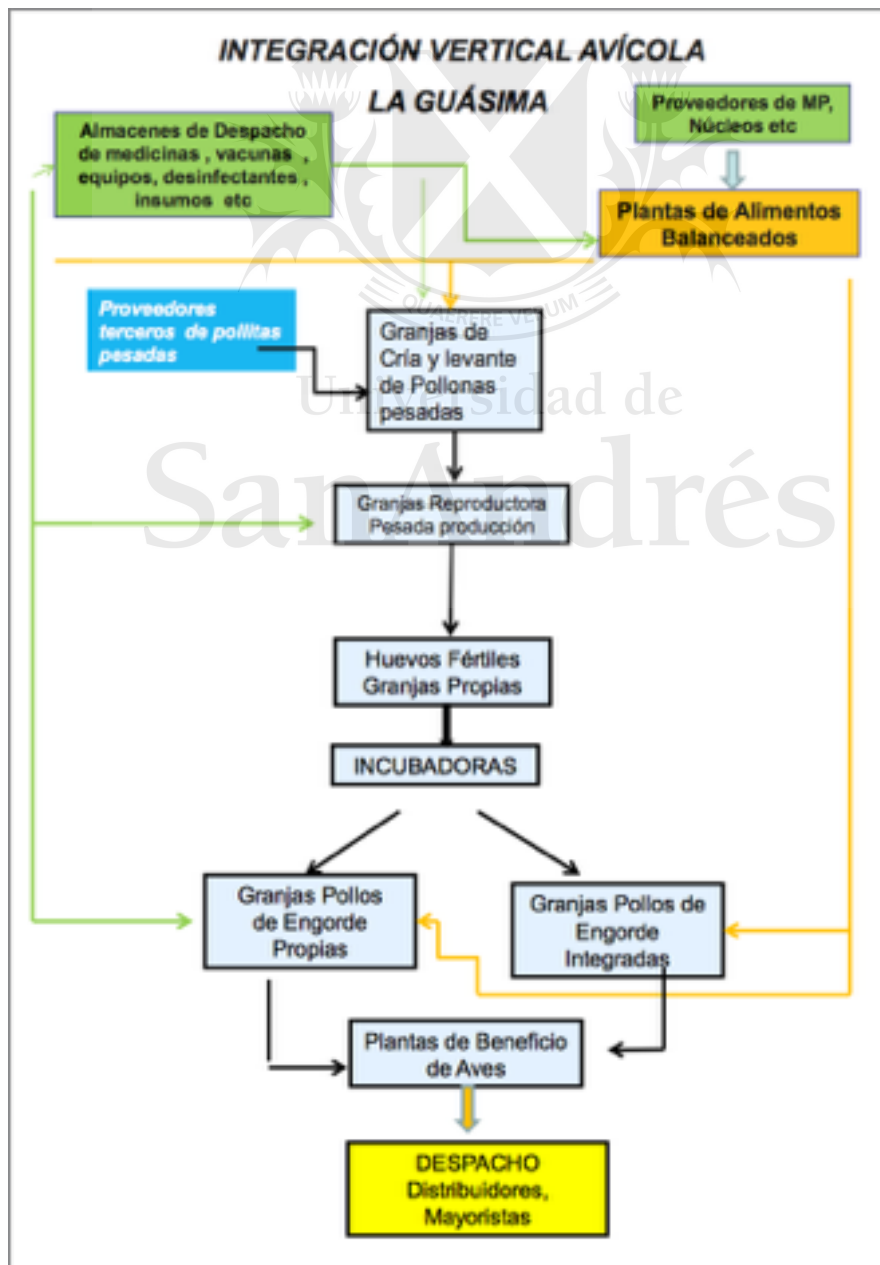
Fuente: Informe de FENAVI (2015).

Anexo 4 - Consumo Nacional de Alimentos balanceados para animales (2013)

CONSUMO NACIONAL DE ABA (2013)				
AVES	CERDOS	BOVINOS	OTROS	ABA
77%	17%	5%	1%	100%
4.573.245	1.009.677	296.964	59.393	5.939.279
				Fuente: Informe de FENAVI (2013).

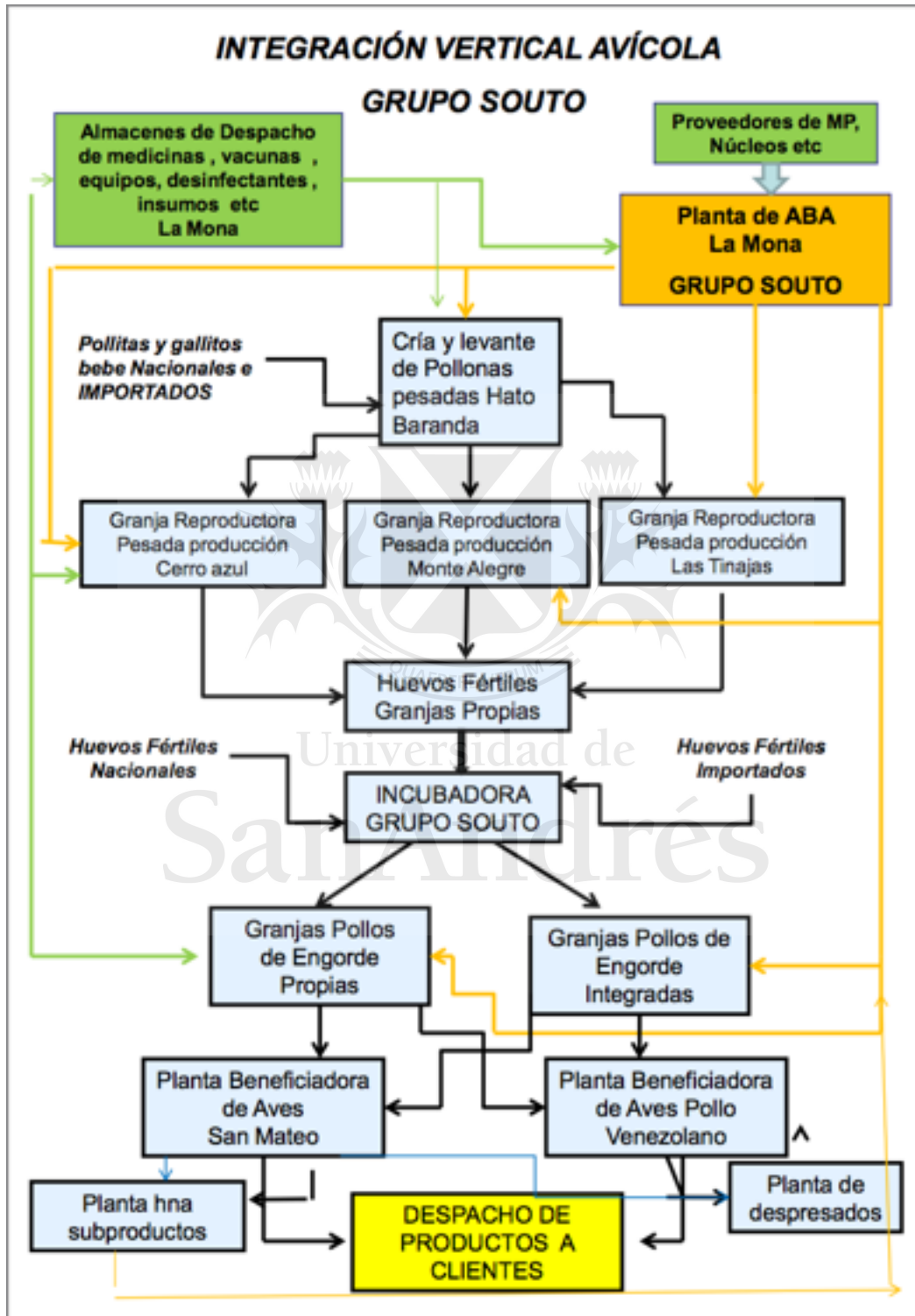
Anexo 5 - Diagrama de flujo integración avícola La Guásima

Fuente de información: Avícola La Guásima (2015).



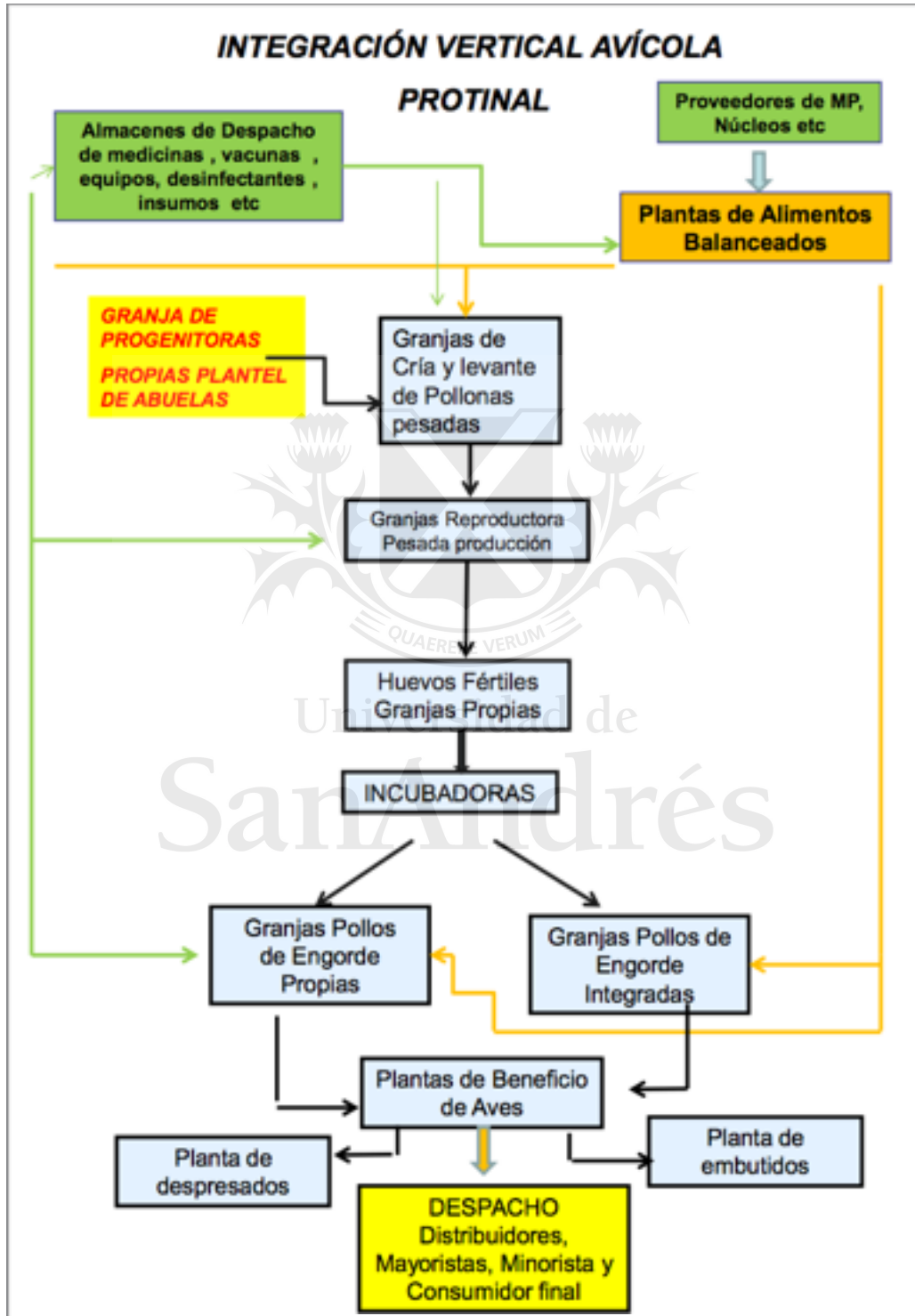
Anexo 6 - Diagrama de flujo integración avícola Grupo Souto

Fuente de información: Grupo Souto (2015).



Anexo 7 - Diagrama de flujo integración avícola Protinal - Proagro

Fuente de información: Protinal - Proagro (2015).



Anexo 8 - Participación del sector avícola en el PIB

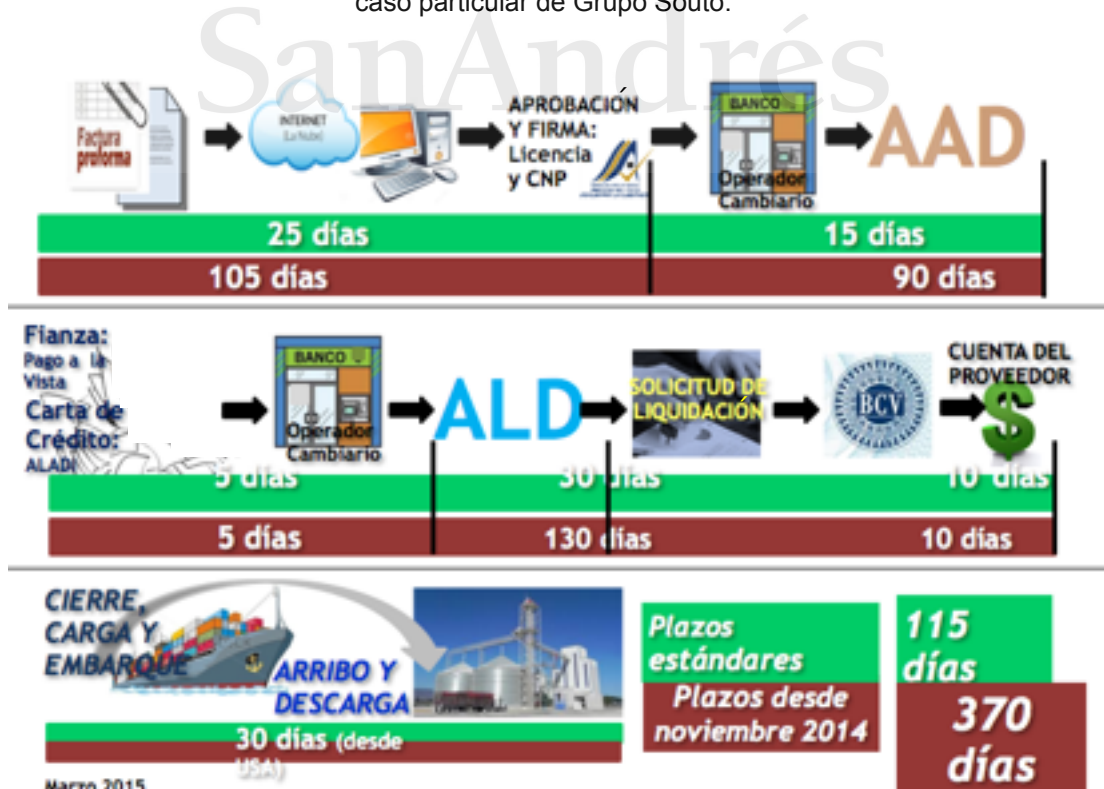
Fuente: Carta dirigida al presidente Nicolás Maduro por parte del presidente de FENAVI (2015).

	USD\$	%
Producto interno bruto VENEZUELA 2013	373.700.000.000	100
Producto interno bruto SECTOR AVÍCOLA 2013	14.200.000.000	3.8

	USD\$
Cereales nacionales, maíz amarillo	313.600.000
Cereales nacionales, sorgo	126.000.000
Torta de girasol	20.000.000
ABA sector avícola	4.600.000.000
Carne de pollo y gallina	5.520.000.000
Huevos de consumo humano	2.043.000.000
Participación granjeros	300.000.000
Fletes, cadena de frío, empaques	1.276.800.000
TOTAL	14.200.000.000

Anexo 9 - Proceso y tiempos de importación de materia prima para la fabricación de alimento balanceado para animales

Fuente: Grupo Souto (2015). Tiempos analizados para la industria. No sólo toma en cuenta el caso particular de Grupo Souto.



Anexo 10 - Fijación de precios en vigencia

Fuente de información: Decreto Nro. 1.174, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 40.473. 12 de agosto de 2014.

Nro.	RUBRO	CANTIDAD	MEDIDA	PMVPI (Bs.)	PMVDMA (Bs.)	PVJusto (Bs.)
1	Pollo beneficiado entero y/o picado	1	kg	55,73	59,63	65
2	Pechuga de pollo con hueso, con o sin piel, en todas sus presentaciones, modalidades y denominaciones	1	kg	101,89	109,03	125,38
3	Pechuga de pollo sin hueso, con o sin piel, en todas sus presentaciones, modalidades y denominaciones (se incluyen: churrascos, medallones, milanesas y filetes)	1	kg	151,08	161,66	185,91
4	Muslo y/o contramuslo de pollo con hueso, con piel o sin piel en todas sus presentaciones, modalidades y denominaciones	1	kg	65,72	70,32	80,87
5	Muslo y/o contramuslo de pollo sin hueso, con piel o sin piel en todas sus presentaciones, modalidades y denominaciones (se incluyen: churrascos, medallones, milanesas y filetes)	1	kg	73,48	78,63	90,42
6	Alitas de pollo en todas sus presentaciones, modalidades y denominaciones	1	kg	57,73	61,77	71,04
7	Pescuezo de pollo	1	kg	14,13	15,12	17,38
8	Chupetas alas de pollo	1	kg	62,06	66,41	76,37

Anexo 11 - Tiempo de importación de materias primas para alimentos en relación con países vecinos

Fuente: Globovisión



Anexo 12 - Importaciones (por rubro)

ENERO	Totales Tm.	
IMPORTACIÓN POR RUBRO	2015	2014
Carne de Pollo	7.849,62	22.033,55
Carne de Res	7.822,87	22.330,83
Pernil		
Cortes de Cerdo		3.887,60
Totales Proteína Cárnica	15.672,49	48.251,98
Maíz Amarillo	105.996,41	61.119,62
Aceite de Soya	10.433,58	96.649,00
Trigo		46.238,24
Grasa Amarilla		2.999,51
Aceite Crudo		
Desg. de Maíz		
Harina de Soya	60.190,76	
Aceite Crudo de Palma	10.494,18	14.978,32
Pavo		324,33

FEBRERO	Totales Tm.	
IMPORTACIÓN POR RUBRO	2015	2014
Carne de Pollo		7.655,66
Carne de Res	901,40	9.281,29
Pernil		0
Cortes de Cerdo		4.725,50
Totales Proteína Cárnica	901,40	21.662,45
Maíz Amarillo	57.951,58	51.352,09
Aceite de Soya	12.000,00	50.061,00
Trigo		30.000,00
Grasa Amarilla		0
Aceite Crudo		0
Desg. de Maíz		
Harina de Soya		45.000,00
Aceite Crudo de Palma		6.392,07

Fuente: Informe de FENAVI (2015).

MARZO		
Totales Tm.		
IMPORTACIÓN POR RUBRO	2015	2014
Carne de Pollo	14.196,51	10.049,77
Carne de Res	18.791,05	15.504,89
Pernil		
Cortes de Cerdo		3.209,60
Totales Proteína Cárnica	32.987,56	28.518,16
Maíz Amarillo	12.998,92	70.090,18
Aceite de Soya	6.000,00	117.999,97
Trigo		84.499,71
Grasa Amarilla		
Aceite Crudo Desg. de Maíz		
Harina de Soya	9.995,06	46.055,85
Aceite Crudo de Palma		

ABRIL		
Totales Tm.		
IMPORTACIÓN POR RUBRO	2015	2014
Carne de Pollo	6.896,70	21.203,05
Carne de Res	7.030,14	11.939,65
Pernil		
Cortes de Cerdo		1.968,50
Totales Proteína Cárnica	13.926,84	35.111,20
Maíz Amarillo		253.807,10
Aceite de Soya		45.499,99
Trigo		34.250,00
Grasa Amarilla		6.623,65
Aceite Crudo Desg. de Maíz		
Harina de Soya		867,88
Aceite Crudo de Palma		4.999,79

MAYO		
Totales Tm.		
IMPORTACIÓN POR RUBRO	2015	2014
Carne de Pollo	6.681,90	33.807,67
Carne de Res	7.457,94	18.802,19
Pernil		0
Cortes de Cerdo		2.477,50
Totales Proteína Cárnica	14.139,84	55.087,36
Maíz Amarillo		76.738,03
Aceite de Soya		41.601,50
Trigo		12.799,76
Grasa Amarilla		0
Aceite Crudo Desg. de Maíz		0
Harina de Soya	24999,77	198,92
Aceite Crudo de Palma	3000	0

ACUMULADOS		
Totales Tm.		
IMPORTACIÓN POR RUBRO	2015	2014
Carne de Pollo	35.624,73	240.698,01
Carne de Res	43.689,49	177.679,41
Pernil		2.412,00
Cortes de Cerdo		17.066,20
Totales Proteína Cárnica	79.314,22	418.377,41
Maíz Amarillo	209.946,91	1.213.338,36
Aceite de Soya	28.433,58	616.504,31
Trigo		605.019,46
Grasa Amarilla		15.110,75
Aceite Crudo Desg. de Maíz		
Harina de Soya	95.185,59	339.308,46
Aceite Crudo de Palma	13.494,18	63.415,32

Entrevistas

La E utilizada en todas las entrevistas hace referencia al entrevistador, no al entrevistado. A este último se le asignó la inicial de su nombre.

ENTREVISTADA:

Margarita Cid. Presidente de Grupo Souto.

FECHA DE REALIZACIÓN: 04 de febrero de 2015.

E: Se habla mucho en los medios de comunicación de una guerra económica, ¿Qué podemos entender con esto?

M: Por el hecho de que no haya producto y de que hayan tantas colas, el gobierno tiene que buscar una explicación filosófica al estilo de las políticas económicas que se han ido trayendo. Sin embargo el tema de guerra económica yo no podría decir que existe, estoy prácticamente segura que no existe. Ahí tienes dos variables muy importantes: una es que las importaciones fueron sustituidas de forma inmediata, es decir, que en este país en donde se importaba una gran cantidad de productos ya terminados, tanto de Brasil como de Argentina principalmente, las importaciones dejaron de venir de un día para otro. No hubo una planificación para sustitución de importaciones. ¿Entonces qué pasaba? Que estaban llegando 30.000 TM de pollo para las cadenas públicas y de repente el gobierno necesita que la empresa privada sustituya esa importación, sin habernos preparado previamente. Pero resulta que esto es un ciclo biológico, y para nosotros poder crecer - si bien es fácil crecer en el sector avícola - tienes que tener algunos ejes principales: contar con la genética, contar con que cada pollo que lleves al campo pueda comer, tener garantías de materias primas, - para esa garantía de materias primas, que básicamente son todas importadas necesitas liquidaciones de dólares -, necesitas tener aminoácidos, medicinas y empaques, y a eso le tendríamos que agregar que parte de los camiones con los que cuenta toda la industria, más del 50%, están parados por falta de repuestos. Entonces no estamos preparados en este momento para dar una respuesta inmediata al gobierno y sustituir esas importaciones.

Adicional a esto, la proteína principal del venezolano ha sido el pollo, de hecho venimos de un consumo en el año 98 de 18-20 kilos por persona a tener casi 44 kg por persona a fecha de hoy.

Pero que pasa, es la proteína más barata, entonces por supuesto tienes otra variable, que el pollo es la proteína principal del venezolano. Bajó la producción de carne, que también venía importada, pero no hay casi producción de carne nacional. Sin embargo estamos con precio de regulación de casi un año que no se adapta a los costos reales, entonces a 37 bolívares que es el precio regulado en este momento en matadero y 43 al público la demanda es infinita. Es decir, con un pollo a 43 Bs.. el kilo, que es lo mismo que te cuesta un café, no hay cantidad posible que pueda satisfacer la demanda nacional.

E: Esto es algo que leí del periódico "El Carabobeño" el miércoles 28 de enero, y cito: "queda evidenciado que los principales autores de esta guerra económi-

ca son ellos mismos (refiriéndose al gobierno nacional) al no garantizar la materia prima para la producción nacional y los pocos productos que hay los acaparan para hacer proselitismo con la necesidad del pueblo”. Esto lo manifestó el Coordinador de Voluntad Popular Carabobo Farid Richani.

M: La verdad yo no creo que esto sea así. Lo que pasa es que no podemos escapar de un tema, pasamos de un petróleo a 100 o más de 100 dólares el barril a un petrolero de 38 dólares, con una deuda externa importante y un servicio a la deuda que es complicado. Habíamos abandonado la producción del campo por razones de clima, etc. Nosotros estábamos dependiendo 100% de que todo lo que come tanto el pollo como el cerdo - como todos los animales que se terminan convirtiendo en proteína - es importado. Al bajar los ingresos en dólares evidentemente el circuito de importación de materia prima se rompe, y en este momento no creo que nadie este acaparando. Ni de un lado ni del otro. Simplemente lo que estamos produciendo no alcanza por las razones que te dije anteriormente.

E: Cuál es la materia prima para la producción de carne de pollo?

M: Soja 100% importada, porque la soja por temas climáticos no se produce en Venezuela. En tanto maíz, en el 2007 éramos autosuficientes en maíz, en este momento prácticamente importamos el 90% de maíz que se consume, El sorgo, que por años se usó para el consumo animal este año no hubo cosecha. Pero con respecto a los fosfatos se están importando, y todo el tema de aminoácidos, vitaminas, antimicóticos, todos son de importación. Entonces entre el 80 y 90% de lo que lleva la fórmula del pollo es de importación. De allí que cualquier falla en la cadena de logística del pollo puede generar un canibalismo por falta de alimentación. Dependemos profundamente del tema importación. Además no hemos logrado bajo ningún aspecto en los últimos dos años hacer un inventario de al menos tres meses, que incluso hay una ley que dice que nosotros por obligación deberíamos tener tres meses de inventarios de todas las materias primas para no romper los ciclos productivos. Por otro lado también dependemos de la genética. En el mundo existen prácticamente cuatro razas de genética, si no dan los permisos para los que generan las abuelas (que son las mamás de las gallinas reproductoras, que van a ser las mamás de los pollitos) y esas importaciones también se atrasan quiere decir que también nos generará vacíos en campo, porque no vamos a tener los pollitos necesarios. Eso se ha sustituido generalmente con huevo de importación, que es lo que te permite crecer rápidamente, básicamente nuestro proveedor natural ha sido Brasil. Se trae el huevo importado por avión, sin embargo, también hemos tenido fallas en ese circuito logístico. Y por supuesto nadie trae huevos importados si no tiene con que darle de comer incluso al pollo nacional.

E: Hablaste de que eran autosuficientes en maíz hace unos años, ¿En qué momento ocurrió esto y porque dejaron de serlo?

M: En el 2007 nosotros - la empresa que represento - no importábamos nada de maíz. Vinieron varias cosas, un poco el tema de las expropiaciones, que la gente le tuvo miedo quizás al campo...En el año 2008 Agroisleña que era qui-

zás el integrador más importante de cosechas nacionales fue expropiado, y la verdad es que no hubo mucho éxito en la forma en que se sustituyó Agroisleña por Agropatria. Han faltado fertilizantes, ha faltado que las semillas lleguen a tiempo, ha habido un tema de seguridad física en donde la gente ha tenido miedo de estar en los campos, y las cosechas han venido decayendo año tras año.

El maíz cuando había cosecha nacional no se importaba nada, estaba el periodo de la cosecha de verano-invierno, y básicamente 6 meses al año se traía importación si no era suficiente. Hoy aproximadamente el 90% se está importando. Soya siempre hemos traído 100%. Grasa amarilla y aceite de soja es importación 100%. El sorgo se produjo durante muchos años aquí, era la parte de fibra de la fórmula y se estuvo cosechando te diría que hasta hace dos años. Había incluso un exceso de sorgo porque no es lo que más nos gusta para producir, pero había cosecha de sorgo nacional. Este año la cosecha fue cero.

Pero básicamente todo lo que se está comiendo el pollo hoy es importado, todo.

E: ¿Y por qué fue cero la cosecha del sorgo?

M: Entiendo que se dejaron de dar algunos incentivos, se tardó mucho en dar precios para los productores de la cosecha que venían rezagados con precio, y la gente no ha tenido interés en hacer producción nacional, porque los costos no le dan, y el precio al que le permiten vender es complicado, entonces ha habido una recesión en producción. Estando Agroisleña, hasta te diría que el sorgo sobraba y que nos obligaban a comprar sorgo antes incluso de comprar cualquier licencia, porque lo que sí pasa es que mientras haya producción nacional no podemos importar. El maíz que viene al país viene de dos orígenes generalmente, Argentina y Estados Unidos. La soja viene de Bolivia, Argentina y Estados Unidos, y la grasa prácticamente viene de Estados Unidos. En este momento hay una relación y un crecimiento importante de aceite de soja de origen argentino. Todo lo que son aminoácidos y vitaminas la verdad que esos son productos que tienen tres orígenes, hay tres plantas en el mundo.

E: ¿Cómo es la cadena de suministro de Grupo Souto?

M: Souto no tiene abuelos reproductores y compra de dos razas, una raza que se llama Cobb y una que se llama Ross, y como te dije hay cuatro razas en el mundo. Entonces compra las pollitas de un día de dos proveedores nacionales que a su vez importan genética de abuelos. En una granja que está totalmente distanciada y aparte de la producción regular, llega esa pollita que va a estar criándose en levante hasta la semana 22-24, después de que llega esa semana y que están maduros los órganos reproductores, se cambian a las granjas de reproductoras. El 15% de la producción es gallo y la otra es gallina, pasan a los galpones reproductores donde se aparean y sale un huevo que se llama huevo fértil, ese huevo fértil es recorrido diariamente, se desinfecta y 48 horas después pasa a una incubadora, en esa incubadora están 21 días y exactamente en el día 21 nace ese pollito. Ese pollito es tratado con sus vacunas co-

respondientes, en función de la zona a la que vaya y al plan de vacunación de cada integración. Luego se le entrega al granjero integrado; a ese granjero se le entrega el pollito, alimento, medicinas y asistencia técnica y entre los días 38 y 42 el pollo se busca en granja y se lleva a los centros de beneficio, que son las plantas de beneficio que usualmente llamamos “mataderos” pero que oficialmente se llaman plantas de beneficio. Allí el pollo es beneficiado, en las temperaturas y en el proceso normal, se embolsa o se despeina y va al mercado inmediatamente.

Hay dos tipos de mercados, un mercado directo de las cadenas públicas y un mercado de supermercados de grandes superficies que pasa luego a los distribuidores pequeños y de allí llevan el pollo a carnicerías y sitios mas pequeños. Esa es la cadena.

E: Ok. ¿No tienen venta al público ustedes?

M: Tuvimos en algún momento, hasta el año pasado tuvimos 6 tiendas de venta al detal, sin embargo la regulación era mucha presión. La verdad que entre la merma y el costo no nos valió la pena mantener las distribuidoras.

E: ¿Y cómo es su cartera de proveedores? ¿Internacionales, nacionales?

M: El tema de alimento concentrado, lo que se llama alimento balanceado para animales (ABA)... El 100% de lo que consumimos viene de importación. Maíz, soja y grasa viene directamente importado por nosotros y luego tenemos casos como el de la premezcla donde nuestro proveedor es nacional pero sus materias primas son 100% importadas. Es decir, sí tenemos proveedores nacionales pero importan el producto con el que trabajan.

Quien me vende a mí la meteoлина, la licina y la premezcla es nacional, pero está en su función importarlo y mezclarlo, a esto se le llama premezcla. La genética con la que trabajamos necesita sí o sí tener esta premezcla y esos aminoácidos para poder crecer en esos 42 días.

ENTREVISTADO:

Francisco Tagliapietra. Presidente ejecutivo de la Federación Nacional de Avicultura de Venezuela (FENAVI).

FECHA DE REALIZACIÓN: 2 de mayo de 2015.

E: ¿Qué factores relevantes para el sector avícola podrías mencionar en el ámbito político, económico, social y tecnológico para los años 2013-2014?

F: Primero podemos hacer un pequeño resumen de qué significa la avicultura para el país. La avicultura para el país es un factor preponderante dentro de lo que es la alimentación del venezolano. Factor fundamental. Como sector en este momento abastecemos al 61% de la proteína de origen animal que se consume en Venezuela. O sea tiene un peso muy fuerte.

Si vamos en la cadena de producción “aguas abajo”, otras cadenas primarias dependen de la avicultura. Por ejemplo, los que siembran cereales forrajeros en el país, como maíz amarillo y sorgo.

Nosotros consumimos como sector alrededor del 77% de la producción de cereales forrajeros que se siembran en Venezuela. O sea son dependientes de las cadenas primarias de avicultura. De ese maíz, para producir alimentos balanceados, alrededor del 77% se consume por las parvadas - que así se llaman los rebaños avícolas - de Venezuela. Es decir, están estrechamente ligadas.

Otro factor importante a considerar es que el sector genera 600.000 empleos directos e indirectos, y si tomamos en cuenta desde el año 98 hasta el 2014, ha crecido alrededor de un 134% en la línea pesada de producción - que es carne de pollo -, y en la línea liviana de producción - que son huevos de consumo - ha crecido más de un 256%. O sea que ha tenido un desarrollo espectacular el sector avícola en el país. Pero como tú bien dices, en los recientes años, hablemos 2013 - 2014 y lo que va del 2015 ha habido un gran problema, porque nosotros somos dependientes de materias primas, y esas materias primas por su puesto que necesitan divisas para poder importarse, y en este momento está muy restringido, o viene restringiéndose el proceso de importación por la escasez de divisas. Ese es el gran problema.

E: El mayor problema entonces es la falta de divisas para importación, pero estoy buscando otras fallas/distorsiones que aunque sean pequeñas estén dificultando el flujo del producto. Por ejemplo, escuché mucho sobre el problema en los puertos, que quizá eso era más hacia el 2012, que llegaban los alimentos y había pérdida por no mantenerlos en las condiciones necesarias de almacenamiento. Quisiera saber de un ciclo a otro ciclo que está ocurriendo, y si por ejemplo se tenían estimadas que iban a llegar unas 10.000 Tn al consumidor final, por decir números cualquiera, ¿por qué llegan sólo 7.000?

F: En realidad para la avicultura esas son cosas pequeñas, no tienen mayor importancia. El sector está acostumbrado a trabajar con todas esas vicisitudes. Si tú a este sector regularmente le liquidas las divisas que necesita, el sector avanza porque maneja diariamente grandes volúmenes y está acostumbrado a trabajar bajo esa presión. ¿Hay problemas de puertos en el país? Sí. Con el tema de descargas, demoras, etc. ¿Hay problemas con el transporte? Sí, hay problemas. ¿Que trabajaríamos mucho mejor si por ejemplo renováramos toda la flota de transporte terrestre para tener mayor capacidad de flete? Por supuesto que sí. Si acondicionan todo el sistema de muelles, descargas, grúas, elevadores, por supuesto. Pero es un sector que está acostumbrado a trabajar bajo presión, y a crecer. Es un sector muy dinámico. El mayor problema en la avicultura en este momento es la falta de divisas, porque hay otros factores que no podemos controlar. Lo que tú dices es cierto, sería muy interesante incentivar planes de desarrollo para fortalecer cadenas primarias. Generar soya, más maíz amarillo, etc. Pero eso ya no depende tanto de nosotros. Lo que sí depende de nosotros es la producción directa, y eso está controlado.

Factores que también se han afectado son los ciclos biológicos, esto no es igual que una ferretería, que la llenas con clavos, tubos, etc, y vas reponiendo con los inventarios. Nosotros trabajamos con ciclos biológicos que tienen que

programarse. Entonces todo eso se ve afectado. Pero fíjate que al final siempre es un detalle, la piedra angular de todo esto se llama otorgamiento de divisas. Porque si tú no tienes divisas a tiempo, no puedes programar bien tus ciclos biológicos. Las casas que manejan genética en el exterior necesitan con antelación tu programación para poder proveer. Si no tienes los certificados respectivos no puedes hacer la orden para tus reemplazos de abuelas reproductoras. Entonces al final siempre es eso. Si te falla una cadena en una planta de beneficio, no las fabrican aquí, ¿qué necesitas? divisas.

¿Qué está pasando? Mucha gente ante esta escasez por retardos en la emisión de Certificados No Producidos, ni Aprobación de Autorizaciones de liquidación de divisas, pues se va por otro lado. Entonces si alguien necesita premezclas, que son esenciales para la formulación, y pasa el tiempo, y no le aprueban las divisas, se los trae sin usar la vía CENCOEX. Va a SIMADI y trata de conseguir la cantidad necesaria. Lo fundamental es eso, contar con divisas para poder hacer las compras internacionales. Eso es lo más importante.

Y del tema contrabando, bachaqueros, tiene una incidencia pero no es tan grave. Acá en Venezuela para temas formales como la producción avícola, se necesita una guía de movilización, entonces prácticamente el Estado tiene control de todo lo que tú beneficias al día y es el Estado el que te da la autorización para que despaches a los clientes. O sea ellos tienen control de eso. O sea a un supermercado, llega alguien, compra pollo y se lo lleva a otro lado, ya es otra cosa, pero el producto llega al canal de distribución.

E: O sea ellos tienen control sobre precio, sobre cantidades, sobre distribución...

F: El Estado tiene control de otorgamiento de divisas, tiene control sobre los permisos previos que necesitas para eso, y tiene control sobre la distribución del producto. Porque tú para poder movilizar un Kg de pollo necesitas una guía de despacho.

E: ¿El empresario deja de elegir al cliente entonces?

F: No no. Tú como empresario tienes tu cartera de clientes, tú lo que haces es notificar al Estado, yo voy a venderle una gandola de pollo a Central Madeirense, y se lo voy a llevar a su depósito.

Entonces el Estado te da la guía de movilización, de despacho. Tú previamente la solicitas, tantos kilos van para este, para aquel, etc.

Insisto, sobre todas esas cosas siempre responde el sector, el mayor problema son las divisas. Esto es un sector que no para, que trabaja las 24 horas, los 365 días al año, y está acostumbrado a esto.

E: Claro. ¿Qué porcentaje de la oferta del sector iría a los establecimientos del gobierno?

F: Fíjate. Cómo se compone la distribución, eso es importante. Del 100% del pollo que se genera alrededor del 20% es despresado y 80% es entero. Eso es importante de tomar en cuenta. Así se distribuye según el tipo de cortes, y de la distribución, el 75% se distribuye o comercializa a través de pequeños frigorífi-

cos, bodeguitas, mayoristas, etc. El otro 25% va para cadenas o hipermercados formales grandes, Macro, Plaza, Excelsior Gama, etc, etc. Y alrededor de 10% de la producción se distribuye por canales estatales, en estos momentos debe ser alrededor de las 10.000 TM/mes.

E: ¿Qué porcentaje de los insumos para realizar un pollo son importados?

F: En promedio, el 80,10 % se importa, toma en consideración que los principales macro y micro elementos necesarios para elaborar el ABA en el período de un año, para alimentar las parvadas de pollos de engorde en rotación, no se producen en el país, a saber:

Rubro	TM
Maíz Amarillo Nacional	700.000
Maíz Amarillo Importado	1.850.000
Sorgo Nacional	275.000
Complejo Soya importado	1.350.000
Grasa Amarilla Importada	500.000
Micro Elementos Importados	75.000
Harina de Carne Importada	100.000
Harina de Pescado Importada	50.000
Total	4.900.000

E: ¿Cuál es la escasez actualizada del pollo en este momento? He encontrado varios números en artículos de periódico pero quisiera números oficiales.

F: El país, en condiciones normales de abastecimiento de toda la oferta de proteína animal, requiere 120.000 TM/mes de carne de pollo. De esa cifra, actualmente se producen en Venezuela un promedio mensual de 90.240 TM/mes y el Ejecutivo importa aproximadamente 7.400 TM/mes, es decir, la oferta está en 97.640 TM mensuales, 81,36% de abastecimiento.

E: ¿Cuál es el principal problema que está viviendo ahora el distribuidor y el minorista? (la falta de divisas claramente afecta a toda la cadena, pero hay algún problema en particular que sea peor para ellos ahora, transporte? etc?)

F: Alegan ellos: el margen de ganancia para ese segmento de la cadena de comercialización es muy bajo y no genera recursos para sustentar la operación.

E: Leí esto hoy en un artículo de la página Prodavinci, una entrevista a Pablo Baraybar, director de Alimentos Polar y presidente de la Cámara Venezolana de Alimentos (CAVIDEA), con fecha de septiembre de 2014, y me pregunté sobre la capacidad a la que está produciendo la industria, ¿tendrás datos sobre esto para el pollo? ¿y su evolución?

"Polar produce 602 millones de kilos de harina, 50 millones de paquetes todos los meses. Todo esto cubre el 49% de la capacidad instalada de todas las empresas en el país. Es decir, de las máquinas que pueden producir. El Estado cubre el otro 51%. Aún así, el Estado no produce

más que el 14% del total de la producción. Si todas las plantas se pusieran a producir, acá sobraría harina.

Para solucionar el problema hay que invertir para subir la producción. Hay que poner a producir a las empresas del Estado a toda su capacidad. Las empresas del Estado están produciendo por debajo del 30% de su capacidad y también están vendiendo a pérdida.

Si todas las plantas del país se pusieran a producir (harina), tendríamos 130 mil toneladas mensuales en un escenario en el que la demanda es de 92 mil toneladas mensuales. Sobraría harina. Por eso es necesario poner a funcionar todas las plantas del país y Polar ha hecho propuestas específicas para eso" (Baraybar 2014).

F: En estos momentos a un 70% de su capacidad.

ENTREVISTADA:

Margarita Cid. Presidente de Grupo Souto. Segunda entrevista.

FECHA DE REALIZACIÓN: 12 de mayo de 2015.

E: Estuve viendo estadísticas del FENAVI, y se puede ver que hubo un crecimiento sostenido desde el 2000 hasta el 2014...

M: Eso es cierto.

E: Me llamó la atención que en el 2013 la producción alcanzó el máximo en esos 10 años, y que las importaciones no caen en el 2013, de hecho siguen subiendo. A lo que voy es que solía pensar que el mayor problema era la oferta, pensé que había caído la producción con el tema de las expropiaciones y por los precios por debajo de los costos de producción, eso es lo que se escucha en los medios de comunicación. Me llamó la atención ver esos números.

M: Realmente lo importante de la disminución de la producción lo vas a ver en el 2015, pero hay que tener en cuenta que hubo un aumento del consumo de pollo, primero porque es la proteína más barata, segundo porque la disminución de carnes rojas fue muy grande, entonces básicamente hubo un incremento en el tema de proteína. Además está el tema de importación de pollo, que es básicamente para las cadenas del gobierno, cuyo precio es subsidiado. Entonces tienen por un lado una importación que luego se vende a precios muy bajos por el subsidio, y una demanda insatisfecha porque era la proteína más barata.

En este mercado, si no fuera por la falta de materias primas o por pérdida de dinero, siempre hemos conseguido crecer. De alguna u otra manera, han habido meses muy buenos, y nadie se había decidido por lo pronto a bajar la producción. La producción básicamente hoy se baja en primer lugar por falta de genética, que ha habido problemas en la importación de genética, y por la falta de insumos para la materia prima, para hacer alimento balanceado, y esa es la razón por la cual cada uno ha ido bajando sus planteles, o la fundamental.

E: Ok. Entonces volviendo a las estadísticas del 2013, la respuesta va un poco por el lado de la demanda...

M: Claro, piensa que el pollo es la proteína más barata. La carne roja comienza a escasear de forma importante, el pollo es lo que está subsidiando el estado,

entonces evidentemente la preferencia por el pollo aumenta. Además se mantuvo con un precio de regulación por más de un año, a pesar de la inflación.

E: Si, eso lo comentamos con Francisco Tagliapietra en nuestra entrevista, que está desfasado el precio regulado. Que no va a la velocidad de la inflación.

M: Totalmente. En el momento que cambian el precio regulado, ya en ese momento no alcanza. Por supuesto eso genera todo un mercado negro. No es secreto para nadie que hay un importante mercado negro del pollo. Se está consiguiendo pollo en cadenas que no son las normales.

E: Ok. Ya que hablas de eso, no termino de entender el tema de las regulaciones. ¿Te dicen que puedes comprar dos pollos por persona a la semana? Si esto es así, ¿cómo operan los “bachaqueros”?

M: Primero, el intermediario nunca pierde, porque siempre en la regulación a ti te obligan a vender a un precio y ellos pueden vender por encima de ese precio. Como no producen no pierden, ganan poco pero es un producto que se mueve mucho. En los mercados estatales normalmente como es un producto de cesta básica, sí te venden dos por persona. En este momento por la escasez, están vendiendo en todos los supermercados de acuerdo al número de cédula. Ya están regulando la cantidad en todos los sitios.

E: ¿Al decirme todos los sitios te refieres a privado también?

M: Todos los sitios con productos regulados. Depende de tu número de cédula el momento en el que puedes ir a comprarlos. Obviamente esto no va para el mercado negro, ni para los restaurantes, no va para los canales que no son regulares. Pero en este momento todos los productos que son regulados están limitados en cantidades para el consumidor final.

E: ¿Y entonces cómo se da el fenómeno de los “bachaqueros”?

M: Bueno, van varias personas, se compran cupos, varias personas van a hacer cola y van reuniendo. Luego lo venden con un sobreprecio de hasta tres y cuatro veces su valor. Entonces son personas que llevan a otras personas a su vez para que hagan filas. A veces consiguen un cupo en un matadero, en una tienda, al mayor; y esa persona que no quiere hacer cola y que no quiere pasar por eso, tiene la opción, en caso de estar dispuesta a pagar cuatro y cinco veces el valor del producto.

E: Otro tema, los precios. Hablando en términos de los actores de la cadena, ¿se fijan los precios sin tomar en cuenta la escala del negocio, el volumen de ventas, la capacidad de producción?

M: Sí.

E: ¿Sólo por pertenecer a una categoría (productor, minorista...) se les asigna un precio?

M: El precio viene regulado básicamente por un estudio de costos que hace la Superintendencia de Precios Justos. Y ni si quiera eso porque la SUNDEE te revisa los costos y a eso le dan un porcentaje. Lo que hace la SUNDEE, para el caso del pollo y de algunos productos regulados, es estudiar los costos pero sin que intervengamos los actores de la cadena, entonces sacan una gaceta oficial y ponen precio a puerta de matadero, precio si tú lo entregas con tu camión, es decir precio entregado, y precio a público. Son los tres precios que hay. No importa que tamaño tenga tu matadero, que escala de precios tengas, si compras el alimento o lo produces tú, ese es el precio regulado.

Ha habido momentos en la historia que como ha habido mucho pollo, ni si quiera llegas a venderlo a ese precio pero ya hace dos años que no pasa. Es decir, cuando por ejemplo el pollo estaba en 16 y había tanto pollo tenías que vender a 14, pero hace dos años que eso no ocurre. O sea que todos tenemos que vender al precio de la gaceta.

E: Ok ok.

M: A algunos le dicen que pueden ganarle un 30% a su producto, entonces tienes tu factura de compra más un porcentaje de gasto administrativo, y sobre eso le puedes ganar el 30. En nuestro caso no. Y no se revisa el costo completo, entonces el precio no es el adecuado. Todos los productos que están regulados son los que escasean hoy. El azúcar, el café, el pollo. La tendencia de todo producto regulado es ir desapareciendo del mercado.

E: Pienso en los pequeños empresarios que no deben poder sostenerse mucho tiempo.

M: Claro, es que eso es lo complicado. No es lo mismo un matadero que se hace su propio alimento a un matadero que compra el alimento a un tercero. A ese productor le cuesta más su pollo. Por ejemplo, el último costo que nosotros le habíamos dado al gobierno fue de 80 y tantos bolívares, ellos tomaron el costo de septiembre y lo sacaron cinco meses después, en una inflación de más de 70%.

Adicional, es tan barato el kilo de pollo, que la gente está tratando de llevárselo a Colombia, o pasarlo a Brasil. Te pagan dos o tres dólares afuera. Hoy está el dólar en el mercado negro casi en 300 bolívares, estás hablando de 600 - 900 bolívares contra 56 bolívares en la puerta de matadero. Entonces hay muchísima gente que está comprando pollo para llevarlo a Táchira o a Zulia para pasarlo a la frontera, y es mucho dinero.

E: Pasando a otro tema que me llamo la atención, en el 2014 hubo un boom en las importaciones en un mes, algo irregular en los 10 años anteriores, ¿a qué se debió y ayudó en algo al problema?

M: Unas importaciones atrasadas se acumularon en unos meses, de hecho por primera vez el gobierno le vendió a las cadenas como Makro, Central Madeirense, etc. Hubo como una afluencia de pollo importante pero era tanta la demanda y era tan barata la forma en la que ellos lo vendían que la verdad es que ni se notó. O sea hubo quizás 15 o 20 días de irregularidad para la indus-

tria, pero se acabó enseguida. Porque el pollo estaba regulado en 16 bolívares, y este pollo importado se vendía a 5 Bs. aprox. Entonces las colas eran imposibles de controlar.

E: ¿Y esa importación es exclusiva del gobierno? ¿Desde hace cuánto?

M: Todo el pollo importado, absolutamente todo es traído por el Gobierno. La empresa privada tiene prohibido importar pollo. Desde hace muchos años. Mu-chísimos. Ese pollo lo distribuyen después a través de las cadenas del Estado. ¿Qué está pasando ahora?, que al dejar de venir de repente el pollo importado, la producción nacional tiene que satisfacer tanto a sus clientes naturales como a las cadenas del Estado. Entonces por ejemplo el Ejército, la Armada, todas las Misiones, se alimentaban de lo que importaba el Estado. Como ahora no está importando, yo como empresa privada dedico un porcentaje de mi producción para de forma obligatoria venderle a los establecimientos públicos.

E: ¿Quién es el importador?

M: CASA²³. El ministerio de alimentación a través de CASA. Abastecimientos del Estado.

E: ¿Un porcentaje de su producción sí o sí tiene que ir para las cadenas del Estado?, pierden poder de decisión sobre su cartera de clientes...

M: Es algo nuevo. Desde hace unos cuatro, cinco meses. En este momento están pidiendo que entre el 20% y el 30% de la producción vaya a los entes del mercado.

E: Súper nuevo. En la entrevista con Francisco Tagliapietra me habló de unas guías de comercialización. Le pregunté si el empresario ya no puede elegir al cliente, y me dijo que ellos pueden seguir teniendo su cartera de clientes pero tienen que notificar al gobierno...

M: Es así. Cuando yo facturo, uso dos sistemas. Mi sistema interno de facturación, y un sistema que se llamaba SADA y ahora SUNAGRO. Ese sistema me autoriza a que yo le pueda vender a ese cliente. Y ese cliente cuando recibe la mercancía, descarga en su sistema que recibió 10.000 kilos míos. Con esto el gobierno controla quien tiene el inventario del pollo en este momento. Y no puedes viajar sin esa guía, si tú tienes un camión con pollo y no tienes esa guía te pueden sacar el camión, el pollo y puedes llegar a ir preso.

ENTREVISTADOS:

²³ "La CASA S.A." es una empresa del Estado venezolano con forma de sociedad anónima, adscrita al Ministerio de Poder Popular para la Alimentación. Forma parte de los organismos de la administración pública descentralizada.

Luis Fernández - Asesor empresarial.

Fernando Paris - Departamento legal. Grupo Souto.

FECHA DE REALIZACIÓN: 4 de febrero de 2015.

E: Hablemos de los factores políticos que afectan la industria avícola venezolana actualmente

L: Hay una realidad. Como modelo político, independientemente sin entrar a juzgar si es bueno o malo, el Estado venezolano se reservó la discrecionalidad del uso de las divisas. Eso es una decisión de una política de Estado, en el sentido que dijo, las divisas se distribuyen como yo considere más adecuado. En el caso del pollo, existe un gran componente importado. Eso es una realidad.

El Estado se reserva la discrecionalidad del uso de las divisas, el sector avícola necesita muchas divisas, inmediatamente está afectado por eso.

Además el productor o fabricante venezolano tiene que decirle al Estado: yo quiero comprar esto. Y el Estado decide por varias vías, licencias, otorgamiento de divisas, permisos, aranceles, cómo se las da. Indudablemente eso es algo que afecta el inicio del circuito del pollo y que no está en las manos del fabricante. Es una limitante.

En otro tipo de mercado, tú decides a quien le compras, cuando le compras y a que precio le compras, aquí no.

Hubo una época que incluso el Estado tomaba la decisión de comprarle a países con igual ideología más allá de las razones económicas.

F: De hecho si hay soya boliviana no te dejan comprar soya americana. Eso es un hecho. Política que pesa sobre la razón económica.

L: Eso en lo que se refiere a los insumos.

F: Claro pero tienes un detalle, que tienes un dólar preferencial, que si bien es muy económico ese dólar que le dan al sector, el problema es que se terminan los dólares. Y cuando no hay dólares el sector sufre.

L: A eso le agregas la otra parte, que es la regulación de precios.

No importa qué tan eficiente eres, no importa cuánto te costó, no importa si tu pollo es mejor o peor, todos van a vender a este precio. Esto a puerta de fábrica, esto a puerta de distribuidor y esto al detal. Entonces no hay competencia de mercado.

Esto ha variado, hace unos años habían controles de banda, controles más suaves, pero en estos momentos es sin bandas.

E: ¿A qué te refieres con bandas?

L: Es decir que te dejan vender entre 40 y 60 bolívares, entre dos precios.

E: Ok.

L: Pero ahora no, ahora tienes que vender a 37,25 bolívares por decirte algo. Entonces la eficiencia no tiene nada que ver.

E: ¿Y cuál es la razón oficial para este control?

L: Es una ideología política. El gobierno parte de la base, como es el socialismo del siglo 21, de que el negocio de la comida es ... o sea los que operan en el negocio de la comida deben suplir una necesidad social cuando en realidad es una actividad comercial, en donde los más eficientes deberían sobrevivir y los menos eficientes desaparecer.

Probablemente en países en donde no existen estas regulaciones quedarían los más competentes. Si tú logras mejorar tu producción puedes competir con precio. Pero el precio es igual para todos, con el agravante de que en general el Gobierno calcula los costos muy por debajo de la realidad, entonces el precio que te da regulado casi siempre es un precio tabla o que genera pérdidas.

E: ¿Este precio aparece en la Ley de Precios Justos?

L: Eso es aparte. En el caso del sector pollo hasta ahora ha tenido una regulación específica. Le dicen por gaceta que el precio del pollo va a ser n puesto en la fábrica, n+1 para el mayorista y al detal n+2, en esa línea. Precios fijos, independientemente de que la Ley de Precios Justos dice que te puedes ganar un máximo del 30% de ganancias. Pudiera ser que nos dirigimos hacia eso pero en este momento creo que no. Nosotros, pollo, no estamos incluidos en lo del precio justo. El que está en gaceta con precio regulado está fuera del precio justo.

F: Te aplica una gran parte de la Ley, menos la fijación de precios. Porque la Ley establece una serie de obligaciones más allá del precio, que sí te aplican. Pero cuando vas a tocar el tema del precio te excluyen totalmente porque te lo fija el Ejecutivo en una gaceta.

L: Y eso lo prevé la ley de precios justos. Hay un artículo dentro de la Ley de precios justos que dice que cuando el precio del producto se fije a través de un Ministerio u otro agente reconocido, ese precio es el que vale.

F: Con el agravante que en una economía inflacionaria como la que tenemos, si te establezco un precio hoy y no te lo reviso en dos meses te voy complicando, porque todos tus costos van subiendo pero el precio se mantiene igual. La última regulación del pollo ya va a cumplir casi que un año. Entonces es un año con el mismo precio en una inflación reconocida de más del 60%. Eso es parte de la crisis que hay en el sector.

L: Otra cosa. Ahora no está pasando, pero en algún momento tú pasabas tu producción basado en el consumo que ibas a tener y de repente llegaba un barco del gobierno lleno de pollo, de Argentina o de Brasil, a unos precios muy competitivos, y entonces se lo daban a tus clientes naturales.

Entonces hubo un momento que a ese cliente tuyo le vendían un pollo importado a un precio mucho más barato, con subsidios enormes.

Por esta intervención del Estado, ineficiente y no planificada, muchas veces tú decías: o tengo las cavas llenas de pollo - por el pollo importado a precios subsidiados - o llega un momento que cuando ellos no importan no te alcanza lo que produces.

Entonces tú no puedes planificar una producción, porque tú planificas un ciclo basado en tus consumidores, en una situación normal, aquí no. Ahora produces según lo que te permitan comprar de alimentos balanceados y de ahí va todo. O sea, en general la intervención del Estado ha hecho que la planificación de los productores avícolas sea errática, no previsible y por lo tanto costosa.

Entonces tu pasas de tener las cavas llenas a tenerlas vacías, de rogar que te vengan a comprar a tener que ponerle cuotas a tus clientes para vender. Es muy difícil trabajar así.

Porque son factores que no controlas y que no tienen lógica.

Es casi imposible planificar aquí.

E: Claro el tema de planificación es importantísimo.

L: Tú puedes planificar el mantenimiento de tus máquinas, el mantenimiento de tus instalaciones...

F: Es que todo es una cadena.

L: Ahora, existe una particularidad, en Venezuela obligan a la banca a prestarle al sector agropecuario. Hay unos créditos subsidiados, pero tampoco eso es lo que quiere el sector. El sector lo que quiere es libertad. La banca te presta sí o sí, porque sino los multan. Entonces en general creo que el sector avícola liquidez tiene, ya sea porque los accionistas lo ponen o porque el mercado monetario es muy flexible. ¿Pero qué haces con dinero si no tienes como gastarlo?. Y vuelvo a decir, no es una planificación eficiente.

F: Claro pero tiene liquidez en la medida de que la regulación se revise a tiempo y que genere un margen de ganancia. Pero esta situación que tenemos en este momento en el que el pollo está regulado en 37 Bs. y tus costos de producción van entre 80-90 Bs., es decir, así te den los dólares en seis meses, en seis meses no existes con un pollo regulado a 37 Bs.

L: Claro, pero yo no estoy hablando de ganancias, estoy hablando de liquidez de que puedes conseguir los bolívares. Ahora las compañías en general creo que de los últimos 3 años, un año creo que fue medianamente bien, los otros dos años han sido pérdida. Pérdida porque el precio de regulación por decisiones políticas es inferior al costo de producción. Sin agregar los valores de reposición, modernización, tecnología. Y eso es otra cosa, esos precios son calculados yo creo que sin tomar en cuenta el valor de reposición.

Porque yo digo este vaso me costó 10 bolívares y lo voy a usar en 10 almuerzos, pero cuando ese vaso se rompa te va a costar 25 bolívares. Así es el caso de las maquinarias que se dañan hoy. Esas maquinarias se trajeron a 2,30 a 2,15, a 4... ¿y hoy?.

Entonces ¿para que haces tu presupuesto si los factores no los controlas tú?. No controlas precio de venta, no controlas el precio de tus insumos, ni el labo-

ral, porque en realidad puedes controlarlo en cierta medida, las negociaciones de contratos colectivos, pero la unidad que mueve todo es la unidad tributaria y el salario mínimo que de allí se sacan factores, no controlas ninguna de las dos. La unidad tributaria en Venezuela la ajustan todos los años una vez al año y hay algunos pagos que se deben hacer que están ligados a la unidad tributaria (multas, algunos impuestos, etc.).

F: Toda la logística de la importación la tiene el gobierno, y no creo que exista alguien capacitado como para manejar la logística de importación de todos los sectores productivos del país porque es muy complejo. Es importante que los aditivos del pollo lleguen a tiempo.

L: Vamos a suponer que yo estuviera en Colombia o un otro país vecino, yo voy a comprar en el mercado toda la necesidad de maíz que yo tenga para el año, a lo mejor sube a lo mejor baja, pero puedo comprar con prima o con un precio fijo. Como vaya el mercado puedo ganar o perder, pero tú tomaste una decisión y asumiste un riesgo. Tú, como gerencia, pudiste tomar la decisión.

Lo que quiero recalcar es que es una decisión de la compañía. Esa opción no la hay en Venezuela. Entonces si tu eres una persona que puedes usar herramientas que te da el mercado capitalista para hacer tu operación, olvídate, es cuando te den la licencia y al precio que te la den.

La realidad es que esas decisiones políticas eliminan el uso de una serie de herramientas gerenciales que tienen otros países. Por ejemplo en momento de crisis bajar la nómina o reducir costos, no se puede.

El mercado laboral en Venezuela es 0 flexible.

F: El tema de la inamovilidad laboral aquí es la siguiente: hay un decreto de inamovilidad laboral que dictan todos los diciembre, esto es una potestad que tiene el Presidente. ¿Qué significa el Decreto de inamovilidad laboral?. Tú no puedes despedir, trasladar o desmejorar a ningún trabajador sin la autorización del Ministerio del Trabajo. Antes, tu despedías, y si el trabajador no estaba de acuerdo con el despido te llevaba a un tribunal, pero en el tribunal ya lo habías despedido. En este momento no puedes despedir sin antes tramitar un procedimiento en el Ministerio del Trabajo, que puede durar uno o dos años, y donde al final te pueden decir si puedes despedir o no.

¿Qué es lo que ha pasado? Que de todos estos trámites de calificaciones de despido ante el Ministerio de Trabajo, son tramitados solo el 10%. Entonces tu sacas tu solicitud, y le dices a los inspectores del trabajo que este trabajador faltó en 10 oportunidades en un mes, autorízame a despedirlo, y puede que nunca se tramite el expediente.

Es un gran problema porque terminas premiando al trabajador que no trabaja, al mantener su puesto de trabajo, y el que está afuera que quizás está mejor capacitado para el puesto lo dejas fuera, afectando la productividad.

E: ¿Cuándo inició este decreto?

F: El primer decreto de inamovilidad salió aprox. hace 10 años.

L: Ahora, ¿Qué significa eso?. Que la productividad se ve afectada porque el que no trabaja está igual que el que trabaja. La relación laboral es entre un empleador y un empleado, esa relación implica que ambos tienen derechos y deberes; si cuando una de las partes no tiene consecuencias al no cumplir con sus deberes hay algo que falla. Se desmoraliza la relación.

Además, el Estado implementó una serie de programas sociales o misiones, a través de los cuales se distribuye determinada cantidad de dinero a personas según sus necesidades. Lo cual socialmente está bien, pero entonces se crea una situación que con dos o tres misiones se gana el doble que alguna otra persona trabajando todo el día con salario mínimo.

Entonces hay un problema estructural de Venezuela que no afecta solo al sector avícola, que es una realidad, los salarios en Venezuela no se corresponden con las necesidades de la persona. Por razones estructurales de Venezuela, no se puede vivir con un salario mínimo.

E: ¿Cuánto es hoy en día el salario mínimo?

L: 5.600 Bs.. hace un mes.

Conclusión, todos estos factores y algunos otros hacen que caiga la productividad. Porque no hay estímulo al trabajo. No estoy criticando las misiones, pero ha sido un resultado que podemos observar, más allá de los aspectos positivos que puedan traer, que los tienen.

E: Se suele escuchar que existe una guerra económica, ¿Qué podemos entender con ello?

L: Para mí se le llama guerra económica a la escasez de productos, y por haber una escasez hay una alta demanda. ¿Qué sucede? Que cuando la gente se entera de que algo va a faltar todo el mundo sale a comprarlo, y sí creo, que por esa escasez real, la gente está consumiendo en un mes lo que antes consumía en tres meses. Pero es algo creado por una escasez existente.

¿Y de dónde viene la escasez?

Primero, de que el gobierno antes importaba a granel muchos productos, y la baja productividad del país. La baja productividad del país se suplía con bienes de afuera porque tenía dólares ilimitados. Esos dólares no están ahora.

Guerra económica es porque hay cola. Si yo te digo a ti que no hay algo, vas a querer comprar más cuando hay, y si antes comprabas cada quincena, tú vas a estirar todo lo que tu liquidez te permita, y vas a comprar todo.

Obviamente si el mercado antes manejaba 100 toneladas, y la gente empieza a comprar 100 toneladas, y yo tengo en las redes de distribución 120 toneladas y la gente empieza a comprar esas 120 toneladas se rompe el circuito. Además de que hay un factor navidad que también afecta.

No dudo de que existan ineficiencias del sector privado, pero la realidad es que quien creo y propician esas ineficiencias es el modelo político, al evitar la productividad laboral, al no darme las herramientas para que yo pueda ser más eficiente, o no darme la oportunidad de demostrar si puedo ser eficiente o no; y con un agravante, Venezuela no solo tiene el mercado local, porque tienes unos precios irreales y eso se va todo a la frontera.

Entonces tienes que atender al mercado local normal, al que se va por la frontera - que te lo compran con una moneda dura, que no hay control de cambio - y los que llaman aquí los bachequeros, que es el negocio del siglo.

Yo hago la cola, compro 4 productos, me quedo con uno y vendo tres al triple del valor como buhonero, y gano mucho dinero.

Pero esas son distorsiones que se han creado por las políticas de Estado.

F: Bueno que es lo que está pasando con el pollo. Cuando vendes un pollo a 43 bolívares en un supermercado, que no es el valor real del pollo, termina el consumidor comprándolo en 150-200 Bs. Es parte de la distorsión inicial de esos 43 bolívares que no tienen nada que ver.

Lo mismo pasa con el dólar, un dólar a 6,30 no es real.

L: Una empresa tenía ventas al detal, tú ibas y había una cola de gente y se vendían 4 pollos máximos. Y en la puerta había un señor al que se lo podías comprar al doble o al triple. Ahí mismo, en frente, cruzando la calle del local.

Es perfectamente normal que pase cuando hay distorsiones. Las conclusiones de todo esto es que en todo país donde existan interferencias económicas no lógicas, tarde o temprano viene la escasez. Porque si el precio es muy bajo se lo llevan para mercados que lo paguen más alto. Y no hay forma que tu controles. Y más cuando tienes unos diferenciales tan grandes.

Porque de eso hay fórmulas, si pones en dos ollas agua, una en mucha y en otra poca y pones un conducto el agua se nivela.

Cuando tu tienes un precio muy alto aquí, y muy bajo aquí, se nivelan.

Entonces cuando tú tienes el pollo en Venezuela calculado 6,30 Bs., y en Colombia lo venden calculado al dólar a 180 tú me dirás. O sea en Venezuela vale 6,30 Bs. y allá vale 180. Lo compro a 6 y lo vendo a 180. Más aún una frontera tan permeable como la venezolana. Esto es un factor, pero lo otro es la venta ilegal del buhonero.

Un comercio que tiene que pagar empleados, impuestos, luz, todo, tiene que vender a precio regulado. Él, se para en tu acera, pone un toldo y lo puede vender 3 veces más caro. Esa es otra distorsión del mercado generado de una política económica.

E: Pero tengo entendido hay controles de cédulas, que puedes comprar sólo una vez por semana el producto regulado...

L: Bueno eso es cierto. Pero funciona así, una familia/amigos va a en un colectivo a comprar...

F: Ahora supuestamente es imposible evitar el bachequeo y los buhoneros. Entonces dicen que pueden comprar determinada cantidad, y se van con toda la familia. Y prefieren faltar al trabajo y hacer eso porque es más negocio.

L: O el cajero lo termina vendiendo por fuera.

F: Hay un estudio de Datanálisis, que indica que el 70% aprox. de esas colas son revendedores. Es un nuevo trabajo, y muy rentable.

L: Lo importante no es el precio tan bajo al que se compra, sino la multiplicación que da. Da igual si vale 50 o 60 Bs., yo lo que sé es que pongo 50 y me dan 200. También está el que hace la cola porque lo necesita, ese es el problema, que cuando ellos dijeron vamos a reducir... caso hipotético de que yo era el que compraba en la familia, al limitarme, tiene que ir ahora mi papá, mi mamá, el sobrino, la tía. Cuatro en vez de uno. Es decir la solución diseñó que tuviese que ir más gente a hacer cola.

F: En todos los barrios²⁴ de este país, hay dos, tres casas que abastecen a todas las demás.

L: Lo importante es no solo que lo pueden comprar barato sino tener a alguien a quien venderle.

Si tu eliminaras la venta de los buhoneros, y lograras controlar la frontera, ambas cosas imposibles, nadie haría cola, porque puede comprar pero no hay a quien vendérselo. Para que funcione tiene que existir la demanda. Pero más allá de esto, no olvidemos que igual hay una escasez por la falta de materia prima, es decir hay una escasez natural.

E: ¿Y con respecto a las imágenes que se han mostrado en los medios de que el empresario está acaparando la producción?

L: El acaparamiento, si bien está establecido en la Ley, no se define que es. Imaginemos esto, si yo tengo 100 tiendas, que los martes distribuyo en el occidente, el miércoles en el oriente y así. Y cada tienda necesita 10 artículos de un producto. Yo tengo 1000 artículos. Tú me agarras a mí y dices, tiene 1000. Al lado, yo tengo un señor que tiene una sola tienda y vende 50 productos y tiene los mismos 1000. Si tú me inspeccionas a mí y a él, los dos tenemos mil. Creo que alguien tendría que ver cuál es el trasfondo de esos 1000. Yo tengo una tienda, yo distribuyo, yo soy la central, y centralizo por eficiencia, etc. Los mismos 1000 no significan lo mismo, pero acá no, solo se muestran en la cámara de televisión.

E: Entonces esto desincentiva la tenencia de inventario...

L: Sí, es que asusta tener inventario. Nos da miedo incluso tener un día de inventario, porque es subjetivo. Aquí llega a pasar una tragedia, una tranca de una autopista, algo como lo que pasó en La Guaira²⁵ y te digo una cosa, en dos semanas aquí no hay nada que comer. Los productos vienen de o de La Guaira o de Puerto Cabello, si esa distribución se detiene por alguna tranca de la vía central, en dos semanas nadie tiene que comer. El que tiene dinero y el que no.

²⁴ En Venezuela, el término “barrio” es utilizado para referirse a zonas ocupadas por personas de bajos recursos.

²⁵ La Tragedia de Vargas, denominada también como el Desastre de Vargas o Deslave de Vargas, es como se le conoce al conjunto de deslaves, corrimientos de tierras e inundaciones ocurridas en las costas caribeñas de Venezuela en diciembre del año 1999 y especialmente trágica para el estado Vargas, desde donde recibe la denominación, pero que afectó a otras regiones del país. Éste es considerado el peor desastre natural ocurrido en el país después del Terremoto de Venezuela de 1812. La Guaira es la capital del estado Vargas.

F: Volviendo al acaparamiento, la Ley original del INDEPABIS hacía referencia que se acaparaba - lo cual es un delito - para lograr el aumento de los precios. Pero como puede alguien acaparar para lograr un aumento de precio si hay precio regulado.

L: Hay otra ley que te obliga a que tú debes tener tres meses de inventario, que es la de soberanía alimentaria. Usted tiene la obligación de tener tres meses de inventario. Y acá en el sector avícola no hay un mes de inventario, en promedio y con toda honestidad.

Esta el caso "día a día", es una empresa que tiene 36 establecimientos, de pequeño tamaño y de alta rotación de inventario. Fueron haciendo sus propios almacenes para comprar, centralizar y distribuir en 36 tiendas que tienen mucho movimiento en zonas populares. Le encontraron un almacén con producto suficiente para surtir a lo mejor 15 días, a 36 tiendas. 15 días no es nada, porque compras algo, lo distribuyes en 36 tiendas, y con la escasez que hay no te dura nada.

ENTREVISTADO:

Gustavo Grobocopatel. Presidente de Grupo Los Grobo.

FECHA DE REALIZACIÓN: 27 de mayo de 2015.

Dada la experiencia de Gustavo Grobocopatel en la industria del agro, y sabiendo que estuvo instalado por un tiempo en Venezuela, nos interesó el aporte que podría darle a la investigación.

E: ¿Durante qué años estuviste en Venezuela y con qué motivo?

G: Estuvimos entre abril del 2007 y enero del 2008 trabajando para PDVSA y su incipiente empresa PDVAL. El motivo era poner en marcha un sistema de producción en el estado Monagas basado en soya, maíz y caraota, tendiente a diversificar la producción del área crecientemente petrolera y capacitar mano de obra local. El trabajo consistía en sembrar 5.000 has. el primer año y crecer para que el cuarto año dejemos sembradas 100.000 has. El hecho de sembrar permitía formar mano de obra y desarrollar cadenas de valor con servicios e infraestructura. Los Grobo hacían de asesores y la inversión y operación era por cuenta de PDVAL.

E: ¿Qué ineficiencias/fallas/problemas te llamaron la atención del sector en el que estabas trabajando (teniendo una visión externa a la industria venezolana)? (fallas en el transporte, robos, mala logística, falta de tecnología, lentitud en trámites, falta de materia prima, etc)

G: Diría que era la burocracia creciente y la falta de cultura de trabajo agrícola. Esto generaba innumerables problemas de la operación cotidiana.

E: ¿Podrías asignar un porcentaje aproximado a los problemas que mencionas de acuerdo a cómo afectaban las operaciones de la cadena de abastecimiento del sector?

G: Ambos son problemas difíciles de cuantificar.

E: No sé si estás al tanto de la situación de la industria avícola venezolana en estos momentos. Hay una escasez importante, falta de divisas para importación de materia prima, y precios máximos para el pollo. ¿Cuál es tu opinión sobre lo que ocurre actualmente en esta industria?

G: Creo que el camino tomado por el gobierno profundizó los problemas y paralizó las iniciativas de creación de empresas, trabajo, inversiones y ahora se ven las consecuencias.

E: ¿Algún comentario que quisieras agregar en pro de la investigación dada tu experiencia en el campo?

Creo que Venezuela tiene un gran potencial productivo en las cadenas de producción de proteínas, y también una enorme necesidad. Las soluciones son conocidas.

Entrevistas estandarizadas

Entrevistas enviadas y contestadas vía mail por los representantes de las empresas que conforman la muestra de la investigación. Las respuestas con un * indican que el entrevistado no contestó.

ENTREVISTADO:

Dr. Pablo Fernández. Jefe de operaciones (Protinal - Proagro).

FECHA DE REALIZACIÓN: 20 de abril de 2015.

1. ¿Aproximadamente cómo es la estructura de costos de la empresa que representa? ¿Qué tiene más peso? ¿Cómo ha cambiado en los últimos años (2013 - 2015)?

La estructura de costos de una integración avícola depende casi en un 65 a 70% del alimento concentrado, es el que va determinar en mayor cuantía la productividad y rentabilidad de la empresa.

El impacto entre 2013-2014 fue muy significativo, entre muchos factores, por los niveles de inflación y de devaluación.

En definitiva la estructura de costos es la siguiente:

Alimento	63%
Pollito bebé	15%

Crianza, fletes, servicios	8%
Carga fabril, mermas	6%
Gastos adm. y financieros	6%
Otros gastos	2%

2. ¿Cómo se ha visto afectado el resultado de la empresa con el fenómeno de la escasez?

Hay muchos insumos directos e indirectos para el desarrollo total del proceso que están en manos de las importaciones y han ocasionado que hayamos bajado nuestra capacidad de producción a un 60% para evitar mayores pérdidas económicas.

3. ¿Producen y luego van al mercado, o se fijan en lo que pide el cliente y en función a esas necesidades producen? Es decir, ¿Cómo estiman la producción mensual cuando hay exceso de demanda y con poca certeza de acceso a la materia prima?

Se produce y luego se va al mercado. Actualmente la demanda es superior a la oferta por fallas de insumos y distorsiones en la cadena.

4. ¿Cuáles de estos eslabones pertenecientes al ciclo de aprovisionamiento posee integrada la empresa (son propios de la empresa), y cuáles son tercerizados nacional e internacionalmente?

- a) Proveedores de noveno nivel: vacunas y materia prima de alimentos balanceados: TERCEROS NACIONALES E INTERNACIONALES.
- b) Proveedores de octavo nivel:
 - I. Granjas progenitoras: PROPIOS.
 - II. Planta de alimentos balanceados: PROPIOS.
- c) Proveedores de séptimo nivel: granjas de levante de abuelas: PROPIOS.
- d) Proveedores de sexto nivel: granjas de reproducción de padres: PROPIOS.
- e) Proveedores de quinto nivel: incubadoras de padres: PROPIOS.
- f) Proveedores de cuarto nivel: granja de levante de padres: PROPIOS.
- g) Proveedores de tercer nivel: granjas de reproducción de pollos de consumo: PROPIOS.
- h) Proveedores de segundo nivel: incubadoras de los pollos de consumo: PROPIOS.
- i) Proveedores de primer nivel:

- I. Granjas de engorde: INTEGRADOS EN 90%.
- II. Empresas que surten a la fase de procesamiento de materiales para el empaque y embalado de los productos: TERCERIZADOS.

5. ¿Cuáles de estos eslabones pertenecientes al ciclo de procesamiento posee la empresa y cuáles son tercerizados?

- a) Plantas de beneficio: PROPIOS.
- b) Plantas procesadoras: PROPIOS.
- c) Plantas de despresado: PROPIOS.
- d) Plantas de conformado: NO POSEE.

6. ¿Cuáles de estos canales son utilizados por la empresa?

- a) Planta procesadora - consumidor: venta directa al consumidor final:
- b) Planta procesadora - centro de distribución - consumidor: SÍ.
- c) Planta procesadora - mayorista - consumidor: SÍ.
- d) Planta procesadora - minorista - consumidor:
- e) Planta procesadora - centro de distribución - mayorista - consumidor: SÍ.
- f) Planta procesadora - centro de distribución - minoristas - consumidor: SÍ.
- g) Planta procesadora - vendedor - mayorista - consumidor: la empresa emplea a sus vendedores para hacer contacto con los mayoristas y estos lo venden al consumidor final: SÍ.
- h) Planta procesadora - vendedor - minorista - consumidor:
- i) Planta procesadora - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.
- j) Planta procesadora - centro de distribución - mayoristas - minoristas - consumidor:
- k) Planta procesadora - vendedor - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.
- l) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayoristas - consumidor: SÍ.
- m) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - minorista - consumidor: SÍ.
- n) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.

7. ¿Cómo optimizar los procesos de la cadena de suministro de manera tal que mitiguen los efectos de la escasez del pollo? ¿Qué puede hacer la empresa? ¿Por dónde se está “ganando terreno”?

No podemos optimizar el proceso mientras los insumos dependan de la entrega de dólares regulados y no se puede incrementar la productividad mientras no se garanticen los insumos mínimos.

8. Sabemos que la falta de divisas es la principal causa de la ineficiencia de la cadena, pero ¿Qué otras fallas existen? ¿Podrías ponderar con porcentajes aproximadamente cómo se clasificarían estas fallas?

Falta de divisas y materias primas 70%

Lentitud en los trámites 10%

Transporte y fletes 8%

Paros Laborales 6 %

Otros (idas de luz, inseguridad, etc.) 4%

Falta de tecnología 2%

9. En tanto los problemas mencionados en la pregunta anterior, ¿Han empeorado en el 2013-2014? ¿Cómo? ¿Qué parte de la cadena es la que se ve más afectada?

Evidentemente han empeorado en los últimos años. Te diría que lo que se está viendo más afectado es el proceso de adquisición de divisas para la compra oportuna y reposición de materias primas.

10. ¿Cuánto tarda el proceso de elaboración de un pollo, iniciando desde la solicitud de divisas para la importación, tiempos de importación, llegada de la materia prima, material, transporte y llegada al supermercado? ¿Cómo era este tiempo antes del 2013, antes de la escasez?

El tiempo operativo y productivo es el mismo ya que esto es en un ciclo rotativo, lo que se incrementan son los tiempos que se deben asumir anticipados para la asignación y adquisición de divisas para cumplir con el proceso productivo. Ahora se requieren mínimo 3 a 4 meses más para armar la logística.

11. ¿Cuál es el proceso de la cadena que demora más tiempo? ¿Esto siempre fue así o cambió en el 2013 - 2014?

El nivel 1 de la cadena. Los trámites para la asignación de las divisas para la compra de materias primas e insumos. Se han ido aumentando los tiempos de respuesta en los últimos 2 años.

12. ¿A qué capacidad histórica ha estado operando su empresa y a qué capacidad operó en 2013-2014? ¿Cómo es la capacidad ociosa? ¿A qué se debe? ¿Aumentó desde 2013? ¿Por qué?

La capacidad histórica es el 95% de la capacidad instalada.

La capacidad operativa ha disminuido entre 2013 - 2014 en un 35 - 40%.

13. ¿Cuál es el primer paso? ¿Qué tiene que ocurrir para que la cadena vuelva a su normalidad?

Eliminar el control de cambio y/o mejorar los trámites para la adquisición de divisas preferenciales para con ello contar con una disponibilidad oportuna y frecuente de divisas para la importación.

14. Más allá de lo que pueda ocurrir en el entorno, ¿Qué debería hacer la empresa privada para sobrevivir a este problema, cómo puede mitigar lo que ocurre realizando mejoras internas que sí estén bajo su control?

Buscar alternativas de comercialización que tengan valor agregado y no entren dentro de los productos en regulación, como por ejemplo la elaboración de subproductos que agreguen valor, un ejemplo de ellos podrían ser los embutidos de pollo.

15. Leí que el 28 de enero de este año se realizó una reunión con representantes de la cadena con el objetivo de optimizarla, en ella estaban presentes la CVAL (Corporación Venezolana de Alimentos) y representantes de la cadena de distribución avícola privada a nivel nacional.

¿Qué se rescató de esta reunión? ¿Cuáles fueron los temas más importantes? ¿Qué soluciones se están proponiendo?

*

ENTREVISTADO:

Luis Pérez. Gerente técnico (Avícola La Guásima).

FECHA DE REALIZACIÓN: 10 de abril de 2015.

1. ¿Aproximadamente cómo es la estructura de costos de la empresa que representa? ¿Qué tiene más peso? ¿Cómo ha cambiado en los últimos años (2013 - 2015)?

Me comentas que Protinal también es una de las empresas para la investigación. En general los costos para el caso de La Guásima son porcentualmente más elevados que Protinal, en vista de los volúmenes de producción y diversidad de productos. De igual forma el pollito es más costoso que el de Protinal ya que Guásima no tiene progenitoras, teniendo que importar la pollita bebe.

Para nuestro caso, la estructura sería aproximadamente la siguiente:

Alimento	67%
Pollito bebé	18%
Crianza, fletes, servicios	6%
Carga fabril, mermas	5%
Gastos adm. y financieros	3%
Otros gastos	1%

2. ¿Cómo se ha visto afectado el resultado de la empresa con el fenómeno de la escasez?

Existe un efecto directo entre los resultados productivos y rentables de la empresa y el fenómeno de escasez de nuestro país. El manejo de la importación y la liberación de los pagos está netamente dependiendo del Estado en este momento.

3. ¿Producen y luego van al mercado, o se fijan en lo que pide el cliente y en función a esas necesidades producen? Es decir, ¿Cómo estiman la producción mensual cuando hay exceso de demanda y con poca certeza de acceso a la materia prima?

*

4. ¿Cuáles de estos eslabones pertenecientes al ciclo de aprovisionamiento posee integrada la empresa (son propios de la empresa), y cuáles son tercerizados nacional e internacionalmente?

- a) Proveedores de noveno nivel: vacunas y materia prima de alimentos balanceados: TERCEROS NACIONALES E INTERNACIONALES.
- b) Proveedores de octavo nivel:
 - I. Granjas progenitoras: TERCEROS. IMPORTADOS.
 - II. Planta de alimentos balanceados: PROPIOS.
- c) Proveedores de séptimo nivel: granjas de levante de abuelas: PROPIOS.
- d) Proveedores de sexto nivel: granjas de reproducción de padres: PROPIOS.
- e) Proveedores de quinto nivel: incubadoras de padres: PROPIOS.
- f) Proveedores de cuarto nivel: granja de levante de padres: PROPIOS.
- g) Proveedores de tercer nivel: granjas de reproducción de pollos de consumo: PROPIOS.
- h) Proveedores de segundo nivel: incubadoras de los pollos de consumo: PROPIOS.
- i) Proveedores de primer nivel:
 - I. Granjas de engorde: INTEGRADOS TOTALMENTE.
 - II. Empresas que surten a la fase de procesamiento de materiales para el empaque y embalado de los productos: TERCERIZADOS.

5. ¿Cuáles de estos eslabones pertenecientes al ciclo de procesamiento posee la empresa y cuáles son tercerizados?

- e) Plantas de beneficio: PROPIOS.

- f) Plantas procesadoras: PROPIOS.
- g) Plantas de despresado: NO POSEE.
- h) Plantas de conformado: NO POSEE.

6. ¿Cuáles de estos canales son utilizados por la empresa?

- a) Planta procesadora - consumidor: venta directa al consumidor final: SÍ.
- b) Planta procesadora - centro de distribución - consumidor: SÍ.
- c) Planta procesadora - mayorista - consumidor: SÍ.
- d) Planta procesadora - minorista - consumidor:
- e) Planta procesadora - centro de distribución - mayorista - consumidor:
- f) Planta procesadora - centro de distribución - minoristas - consumidor:
- g) Planta procesadora - vendedor - mayorista - consumidor: la empresa emplea a sus vendedores para hacer contacto con los mayoristas y estos lo venden al consumidor final: SÍ.
- h) Planta procesadora - vendedor - minorista - consumidor:
- i) Planta procesadora - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.
- j) Planta procesadora - centro de distribución - mayoristas - minoristas - consumidor:
- k) Planta procesadora - vendedor - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.
- l) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayoristas - consumidor:
- m) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - minorista - consumidor:
- n) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayorista - minorista - consumidor:

7. ¿Cómo optimizar los procesos de la cadena de suministro de manera tal que mitiguen los efectos de la escasez del pollo? ¿Qué puede hacer la empresa? ¿Por dónde se está “ganando terreno”?

La empresa debe producir sólo la cantidad que le genere eficiencia de acuerdo a su alcance de insumos. Gana terreno sólo si logra crecer y reducir costo, cubriendo sus costos financieros y teniendo margen de ganancia.

8. Sabemos que la falta de divisas es la principal causa de las ineficiencia de la cadena, pero ¿Qué otras fallas existen? ¿Podrías ponderar con porcentajes aproximadamente cómo se clasificarían estas fallas?

Falta de Divisas y materias primas 75%

Lentitud en los trámites 9%

Transporte y fletes 4 %

Paros Laborales 8 %

Otros (idas de luz, inseguridad, etc.) 2%

Falta de tecnología 2%

9. En tanto los problemas mencionados en la pregunta anterior, ¿Han empeorado en el 2013-2014? ¿Cómo? ¿Qué parte de la cadena es la que se ve más afectada?

La parte que se ve más afectada es Divisas y suplencia de Materias Primas e Insumos directos en Indirectos que dependen netamente de las importaciones.

10. ¿Cuánto tarda el proceso de elaboración de un pollo, iniciando desde la solicitud de divisas para la importación, tiempos de importación, llegada de la materia prima, material, transporte y llegada al supermercado? ¿Cómo era este tiempo antes del 2013, antes de la escasez?

De 9 a 10 meses.

11. ¿Cuál es el proceso de la cadena que demora más tiempo? ¿Esto siempre fue así o cambió en el 2013 - 2014?

La importación. Los tiempos de trámites han ido en aumento, sobre todo para el tema de asignación de divisas.

12. ¿A qué capacidad histórica ha estado operando su empresa y a qué capacidad operó en 2013-2014? ¿Cómo es la capacidad ociosa? ¿A qué se debe? ¿Aumentó desde 2013? ¿Por qué?

Ciertamente en los últimos meses ha estado aumentando la capacidad ociosa.

La capacidad ociosa se debe a las siguientes razones:

- 1) Falta de disponibilidad de adquisición de divisas, que limita la compra de los insumos principales y el crecimiento de la industria
- 2) Control de precios no ajustados a los costos de producción, lo que inclina a reducir la producción para generar menos pérdidas económicas.

13. ¿Cuál es el primer paso? ¿Qué tiene que ocurrir para que la cadena vuelva a su normalidad?

Liberar la regulación del precio del pollo de acuerdo a los costos de producción y estimular el crecimiento de la industria nacional.

14. Más allá de lo que pueda ocurrir en el entorno, ¿Qué debería hacer la empresa privada para sobrevivir a este problema, cómo puede mitigar lo que ocurre realizando mejoras internas que sí estén bajo su control?

Mantener un estricto control de resultados.

Apuntar a acciones alternativas de abastecimiento, como por ejemplo apoyando la producción de materias primas (cereales, etc.).

15. Leí que el 28 de enero de este año se realizó una reunión con representantes de la cadena con el objetivo de optimizarla, en ella estaban presentes la

CVAL (Corporación Venezolana de Alimentos) y representantes de la cadena de distribución avícola privada a nivel nacional.

¿Qué se rescató de esta reunión? ¿Cuáles fueron los temas más importantes?

¿Qué soluciones se están proponiendo?

*

ENTREVISTADA:

Sarah Siquier. Gerente de proyectos especiales y relaciones gubernamentales (Grupo Souto).

FECHA DE REALIZACIÓN: 3 de abril de 2015.

1. ¿Aproximadamente cómo es la estructura de costos de la empresa que representa? ¿Qué tiene más peso? ¿Cómo ha cambiado en los últimos años (2013 - 2015)?

Para el producto POLLO BENEFICIADO ENTERO, la estructura de costo para el cierre del año 2014, atendiendo a las etapas del proceso productivo, presentaba los costos porcentualmente de la manera siguiente:

Etapas I: Pollito BB 11% del costo total Kg

Etapas II: Pollo VIVO en puerta de Granja 55% del costo total Kg. Se corresponde a los gastos desde la entrada del pollo BB en las granjas de engorde hasta la recolección y entrega del pollo VIVO en puerta de matadero. De esta etapa, el costo de ALIMENTO (ABA) representa el 72%

Etapas III: Pollo BENEFICIADO representa el 30% del costo total KG, contempla costos de matanza, merma de producción, empaque y gastos directos de administración y ventas

Gastos Generales de Administración, Ventas, Financieros y Distribución representa el 4% del costo de producción del Kg de pollo beneficiado

2. ¿Cómo se ha visto afectado el resultado de la empresa con el fenómeno de la escasez?

Se pueden resumir las consecuencias directas de las de la escasez reinante en los últimos meses:

1. Disminución de la cantidad o volumen de aves para la matanza.
2. Disminución del peso en las aves que llega al cumplimiento del período de engorde.
3. Incremento en los costos de producción.
4. Ruptura de la cadena productiva, al no poder garantizar la sustitución de las madres y por ende la producción de los huevos fértiles requeridos para garantizar los niveles mínimos de producción.

3. ¿Producen y luego van al mercado, o se fijan en lo que pide el cliente y en función a esas necesidades producen? Es decir, ¿Cómo estiman la producción mensual cuando hay exceso de demanda y con poca certeza de acceso a la materia prima?

Siendo un producto de alta demanda, principal proteína animal de consumo masivo y donde la producción del país no cubre la oferta existente, a pesar de existir capacidad instalada suficiente para superar la demanda, la producción total siempre está colocada de manera anticipada. De allí que la labor de estudio de mercado y cuantificación de los requerimientos o necesidades del mercado para determinar la producción no tiene cabida.

4. ¿Cuáles de estos eslabones pertenecientes al ciclo de aprovisionamiento posee integrada la empresa (son propios de la empresa), y cuáles son tercerizados nacional e internacionalmente?

- a) Proveedores de noveno nivel: vacunas y materia prima de alimentos balanceados: TERCEROS NACIONALES E INTERNACIONALES.
- b) Proveedores de octavo nivel:
 - I. Granjas progenitoras: PROVEEDORES INTERNACIONALES Y NACIONALES DE POLLITAS BEBÉ Y GALLITOS.
 - II. Planta de alimentos balanceados: PROPIOS.
- c) Proveedores de séptimo nivel: granjas de levante de abuelas:
- d) Proveedores de sexto nivel: granjas de reproducción de padres:
- e) Proveedores de quinto nivel: incubadoras de padres:
- f) Proveedores de cuarto nivel: granja de levante de padres:
- g) Proveedores de tercer nivel: granjas de reproducción de pollos de consumo: PROPIOS.
- h) Proveedores de segundo nivel: incubadoras de los pollos de consumo: PROPIOS.
- i) Proveedores de primer nivel:
 - I. Granjas de engorde: INTEGRADOS EN 90%.
 - II. Empresas que surten a la fase de procesamiento de materiales para el empaque y embalado de los productos: TERCERIZADOS.

5. ¿Cuáles de estos eslabones pertenecientes al ciclo de procesamiento posee la empresa y cuáles son tercerizados?

- i) Plantas de beneficio: PROPIOS.
- j) Plantas procesadoras: PROPIOS.

- k) Plantas de despresado: PROPIOS.
- l) Plantas de conformado: NO POSEE.

6. ¿Cuáles de estos canales son utilizados por la empresa?

- a) Planta procesadora - consumidor: venta directa al consumidor final:
- b) Planta procesadora - centro de distribución - consumidor: SÍ.
- c) Planta procesadora - mayorista - consumidor: SÍ.
- d) Planta procesadora - minorista - consumidor:
- e) Planta procesadora - centro de distribución - mayorista - consumidor: SÍ.
- f) Planta procesadora - centro de distribución - minoristas - consumidor:
- g) Planta procesadora - vendedor - mayorista - consumidor: la empresa emplea a sus vendedores para hacer contacto con los mayoristas y estos lo venden al consumidor final: SÍ.
- h) Planta procesadora - vendedor - minorista - consumidor:
- i) Planta procesadora - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.
- j) Planta procesadora - centro de distribución - mayoristas - minoristas - consumidor: SÍ
- k) Planta procesadora - vendedor - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.
- l) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayoristas - consumidor: SÍ
- m) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - minorista - consumidor:
- n) Planta procesadora - centro de distribución - vendedor - mayorista - minorista - consumidor: SÍ.

Efectivamente la escasez ha modificado la estrategia de distribución y ventas, básicamente porque han sido impuestas obligaciones de abastecimiento a entes del Estado y cadenas de distribución gubernamentales, lo que absorbe un importante porcentaje de la producción. Adicionalmente, la distribución del resto de la producción no comprometida con los canales de distribución y ventas estatales, es vendida a empresas de comercialización de alimentos privadas, atendiendo a las instrucciones de abastecimiento por ubicaciones geográficas establecidas por el ente gubernamental responsable del suministro.

7. ¿Cómo optimizar los procesos de la cadena de suministro de manera tal que mitiguen los efectos de la escasez del pollo? ¿Qué puede hacer la empresa? ¿Por dónde se está “ganando terreno”?

La escasez del producto final es la consecuencia fundamentalmente de la escasez de las materias primas e insumos a lo largo de toda la cadena productiva, de allí que si no existen políticas y acciones de Estado encaminadas a solventar la situación desde el inicio del proceso productivo son complicadas las acciones a lo largo del proceso productivo que puedan permitir mitigar la escasez.

8. Sabemos que la falta de divisas es la principal causa de la ineficiencia de la cadena, pero ¿Qué otras fallas existen? ¿Podrías ponderar con porcentajes aproximadamente cómo se clasificarían estas fallas?

No disponer de manera permanente, constante y oportuna las materias primas e insumos indispensables para la elaboración de ABA (Alimento Balanceado para Animales) trae como consecuencia la disminución de planteles de madres, la merma en la producción de pollos BB y consecuente disminución de pollos de engorde/beneficiado que prácticamente paraliza el negocio de producción de pollos beneficiados, resta importancia a la escasez de los insumos, materiales, equipos e incluso la falta de tecnología, pues la esencia del negocio está seriamente afectada casi en la antesala de su desaparición.

No significa que la ausencia de los demás requerimientos para garantizar la producción no deba ser cubierta pero no disponer de la materia prima de este proceso, como lo es el propio pollo, hace prácticamente inviable considerar las otras ausencias.

Ponderando aproximadamente diría lo siguiente:

Falta de Divisas y materias primas 65 %

Lentitud en los trámites 15 %

Transporte y fletes 8 %

Paros Laborales 6 %

Otros (idas de luz, inseguridad, etc.) 4%

Falta de tecnología 2%

9. En tanto los problemas mencionados en la pregunta anterior, ¿Han empeorado en el 2013-2014? ¿Cómo? ¿Qué parte de la cadena es la que se ve más afectada?

Diría que la primera parte, adquisición de divisas necesarias para la materia prima.

Y sí, han empeorado en los últimos años, haciendo cada vez más difícil las operaciones.

10. ¿Cuánto tarda el proceso de elaboración de un pollo, iniciando desde la solicitud de divisas para la importación, tiempos de importación, llegada de la materia prima, material, transporte y llegada al supermercado? ¿Cómo era este tiempo antes del 2013, antes de la escasez?

*

11. ¿Cuál es el proceso de la cadena que demora más tiempo? ¿Esto siempre fue así o cambió en el 2013 - 2014?

Todo el proceso de adquisición de divisas para poder importar la materia prima.

12. ¿A qué capacidad histórica ha estado operando su empresa y a qué capacidad operó en 2013-2014? ¿Cómo es la capacidad ociosa? ¿A qué se debe? ¿Aumentó desde 2013? ¿Por qué?

La capacidad instalada de las plantas de beneficio de aves, con 1 turno/día, es de 120.000 aves diarias. En la actualidad, la producción se ubica cercana a 80.000 aves diarias, sobre el 66% de la capacidad instalada. Vistos los resultados en Kg. de pollo beneficiado, se puede hablar que en la actualidad está en el 55% de lo que era la producción regular de las plantas hace 9 meses atrás.

13. ¿Cuál es el primer paso? ¿Qué tiene que ocurrir para que la cadena vuelva a su normalidad?

ABASTECIMIENTO de materias primas, insumos, vacunas, medicinas, repuestos.

14. Más allá de lo que pueda ocurrir en el entorno, ¿Qué debería hacer la empresa privada para sobrevivir a este problema, cómo puede mitigar lo que ocurre realizando mejoras internas que sí estén bajo su control?

Dar servicios a terceros para mantener los costos de producción; optimizar procesos, revisar y controlar gastos, etc.

15. Leí que el 28 de enero de este año se realizó una reunión con representantes de la cadena con el objetivo de optimizarla, en ella estaban presentes la CVAL (Corporación Venezolana de Alimentos) y representantes de la cadena de distribución avícola privada a nivel nacional.

¿Qué se rescató de esta reunión? ¿Cuáles fueron los temas más importantes? ¿Qué soluciones se están proponiendo?

Sí, se realizó y se ha dado al menos una reunión semanal desde entonces.

Hubo una oferta de hacer los mejores esfuerzos para ir solventando los problemas críticos, como lo era el abastecimiento del complejo de soya para ese momento y se lograron algunas aprobaciones de licencias de importación y liberación de divisas para la importación, y la disposición para establecer mecanismos para ir normalizando la situación.

Se ha logrado múltiples reuniones donde se han ratificado las intenciones de solventar los problemas y la seguridad de que están trabajando para lograrlo, aun cuando los resultados concretos no han podido ser materializados.

Entrevistas a consumidores

E: entrevistador.

C: consumidor. Mujer. Manicurista, 40 años.

Fecha: 4 de enero de 2015.

E: ¿Usted se encarga de la compra en su casa?

C: Sí.

E: ¿Para cuántas personas hace el mercado?
C: Para 4.

E: ¿Tiene niños en la casa?
C: Sí.

E: ¿Cuántos?
C: 3.

E: ¿Cuántos pollos puede comprar por persona en el supermercado regulado por ley, no en el mercado negro?
C: 2.

E: ¿Cada cuánto tiempo puedes ir al supermercado a adquirir pollo?
C: Si es en lugares regulados cada 8 días.

E: ¿Cuál es la diferencia de costos entre el pollo regulado y el no regulado?
C: El regulado esta en 45 Bs. Cuando compras en el mercado negro puedes encontrarlo en 100Bs. o más.

E: Con respecto al tema de la compra regulada por número de cédula de identidad...una vez que compraste en un local con tu cédula, ¿Si vas a otro local, tu cédula queda registrada en todos los establecimientos?
C: Cada establecimiento del gobierno te dice que día puedes ir según los últimos números de tu cédula, por ejemplo el mío es 90 y me toca un martes, pero puede ser que llegues el martes y no haya nada, y no puedes ir otro día. Una vez que compras en un local con tu cédula esta queda registrada y no puedes ir a otro.

E: ¿En tu opinión, en dónde está el problema? ¿Por qué no hay pollo?
C: Me parece que todo esto es parte del mal funcionamiento del gobierno, no podría explicarse tanto desastre de otra manera.

E: En el caso hipotético en el cual hayas comprado los 2 pollos semanales que corresponden, llegas al mercado buscando algún otro producto, sin necesitar pollo para tu casa en ese momento, y te das cuenta que acaba de llegar el camión de pollos. Además, no están controlando la entrega por número de cédula, ¿Qué harías, comprarías más pollo?
C: Si vuelvo a encontrar compro, por si acaso, por si la semana que viene no hay, o en caso de que no haya encontrado en las semanas anteriores.

E: ¿Cuánto tiempo puedes estar en una cola antes de entrar al local?
C: 3 horas en la cola. Puede ser que llegues y no encuentres lo que buscabas y no te dan chance de volver otro día para ver si llegó, sencillamente perdiste la cola.

E: ¿Entras y hay más cola?
C: Sí, cola para pagar, fluye más rápido.

E: Durante las colas ¿Has sido testigo de algún acto violento, alguna pelea? y otro tema, ¿Los bachaqueros se reconocen o más bien se ocultan?
C: Sí, en todas las colas hay peleas y los que las inician en general son los bachaqueros. Ellos se reconocen. Uno sabe quiénes son los bachaqueros y que es lo que quieren, hay que tenerles respeto. Los mismos vigilantes no hacen nada al ver estas situaciones, hacen como si no estuviese pasando nada.

E: ¿Cómo organizas tu horario de trabajo con el tema de las colas y el tiempo que amerita ir al mercado?
C: Los días que voy a comprar productos regulados me levanto por lo menos 3 horas antes de que abran las puertas del establecimiento, en otras ocasiones lo que hago es pedir permiso en el trabajo si veo que estoy muy complicada de cosas básicas en la casa.

E: ¿Sabes que días llegan los camiones de pollo al local o vas a la suerte?

C: No tengo una fuente directa que me informe los días como tal, pero los rumores fluyen y uno más o menos sabe cuando llegarían.

E: entrevistador.

C: consumidor. Hombre. Chofer privado. 62 años.

Fecha: 8 de enero de 2015.

E: ¿Usted de encarga de la compra en su casa?

C: Sí.

E: ¿Para cuántas personas hace el mercado?

C: Para 4.

E: ¿Tiene niños en la casa?

C: Si.

E: ¿Cuántos?

C: 2

E: ¿Cuántos pollos puede comprar por persona?

C: 2 por persona. En algunos donde puedes encontrar que sea sólo 1 por persona y en otros máximo 4, es variable según el local.

E: ¿Cada cuánto tiempo puedes ir al mercado a adquirir pollo?

C: Si es pollo regulado te venden 2 por semana, si es pollo donde no hay regulación puedes comprar la cantidad que quieras y todos los días, mientras te permita el bolsillo. Pero el precio es mucho mayor.

E: ¿Cuál es la diferencia de costos entre el pollo regulado y el no regulado?

C: El regulado normalmente está en 45 Bs. Cuando compras en lo que llaman no regulado puedes encontrarlo a 150 Bs. En estos lugares puedes comprar los que quieras. No hay límite, pero el límite te lo pone bolsillo.

E: Con respecto al tema de la compra regulada por número de cédula de identidad...una vez que compraste en un local con tu cédula, ¿Si vas a otro local, tu cédula queda registrada en todos los establecimientos?

C: Para los artículos regulados sí te piden la cédula, en los centros o establecimientos privados no. Por establecimientos se organiza los días en los que puedes ingresar por la terminación de tu número de cédula, sobre todo en los Bicentenarios, los PDVAL, los supermercados del gobierno. Todo esto es una medida en contra de los bachequeros, pero sin embargo hoy en día se ha visto que un bachequero tiene hasta 2 y 3 cédulas. Para mí, estas medidas no disminuyen ni el contrabando ni lo de los bachequeros.

E: ¿En tu opinión, en dónde está el problema? ¿Por qué no hay pollo?

C: No hay suficientes insumos, cosas tan básicas como el alimento para criar al pollo está en escasez, entonces al estar esto en escasez la producción se dificulta.

E: En el caso hipotético en el cual hayas comprado los 2 pollos semanales que corresponden, llegas al mercado buscando algún otro producto, sin necesitar pollo para tu casa en ese momento, y te das cuenta que acaba de llegar el camión de pollos. Además, no están controlando la entrega por número de cédula, ¿Qué harías, comprarías más pollo?

C: Sí. Lo haría, compraría uno o dos más. Para mi casa o para algún amigo o familiar que no haya podido comprar.

E: ¿Cuánto tiempo puedes estar en una cola antes de entrar al local?

C: He hecho muy pocas veces cola, no es mi tipo, yo no estoy apto para hacer una cola, porque uno tiene que esperar por lo menos 4 horas sólo para entrar.

E: ¿Entra y hay más cola?

C: Sí, eso es lo peor, porque muchas personas ya están adentro haciendo la fila para pagar y tú a penas estás llegando, por lo menos serán otras 2 horas más.

E: ¿Sabes que días llegan los camiones de pollo al local o vas a la suerte?

C: Hay lugares en los que se corren rumores. Un empleado le avisa a un amigo, y ese a otro, y luego está en twitter, por decir un ejemplo. Dicen que llegó tal producto en tal lugar. Uno más o menos se orienta, pero no siempre son datos seguros. La información se filtra muchas veces por los mismos bachequeros.

E: entrevistador.

C: consumidor. Mujer. Empleada de casa de familia. 38 años.

Fecha: 12 de enero de 2015.

E: Usted se encarga de realizar la compra en su casa?

C: Sí.

E: ¿Para cuántas personas hace el mercado?

C: Para 2 personas.

E: ¿Tiene niños en casa?

C: Sí, una.

E: ¿Cada cuánto va al mercado a comprar pollo?

C: Cada quince días.

E: ¿Lo compra con precio regulado?

C: No siempre, compro donde encuentro.

E: ¿A qué precio lo encuentra generalmente?

C: 180 Bs., o 200 Bs.

E: En estos lugares en donde lo compra fuera de regulación, ¿Cuántos pollos puede llevar por persona?

C: Máximo 2.

E: ¿Incluso cuando estos lugares no manejan los precios regulados del gobierno?

C: Si. Únicamente 2 pollos.

E: ¿El precio varía según los lugares en donde los compra?

C: Dependiendo de las zonas lo puedes encontrar más caro o más barato. Sí, el precio depende de donde lo compres, va variando.

E: Imaginemos que vas al mercado a comprar otro producto distinto al pollo, por ejemplo leche. Dos días atrás fuiste a comprar pollo, compraste, y no necesitas por el momento. Te das cuenta de que está entrando un camión lleno de pollo, ¿Comprarías más por más que ya tengas los dos pollos en tu casa y que en teoría no estés necesitando en ese momento?

C: Sí, siempre que yo vea que puedo comprar compro. Porque uno siempre siente esa incertidumbre de si la semana que viene habrá para comprar o no. Además, mientras menos veces tenga que ir al mercado y faltar a mi trabajo mejor, por eso si encuentro y puedo, compro sin dudar.

E: ¿Has hecho filas?

C: Si claro, siempre. Son inmensas, es más, ahora vengo de hacer una.

E: Cuéntame un poco de la cola. ¿Cómo se lleva a cabo la asignación de tickets? ¿Cómo se organiza la entrega de los productos?

C: Hoy fui. Estuve a aproximadamente 3 horas en la fila, únicamente para ingresar al mercado. Una vez dentro debes hacer otra cola, ya con los productos en mano para poder llegar a pagar.

E: ¿Alguna vez te dieron tickets o te hicieron alguna marca en la mano?

C: Sí. Me ha pasado cuando compro pollo y azúcar. Te dan un ticket cuando ingresas, pero esto es solo para determinados productos, no para todos. Otra cosa es esa, hay distintas colas según el producto. Hay cola para el azúcar, otra para el pollo, harina, café, pasta.

E: ¿Si tienes que ingresar al mercado para comprar algún producto que no esté regulado igualmente tendrías que hacer la fila para entrar?

C: Sí, si no no te dejan entrar.

E: ¿Las filas para la gente que quiere ingresar al mercado a comprar productos que no están regulados están separadas de las demás?

C: Si. Es una fila independiente, esta se mueve un poco más rápido que las de productos regulados, pero es fila al fin.

E: ¿Usted trabaja tiempo completo?

C: Sí.

E: ¿Cómo haces para organizar tu tiempo, hacer las filas y a la vez no quedar mal en el trabajo?

C: Es difícil, porque uno no sabe cuánto tiempo va a tardar. Haces la fila con tiempo indefinido. Yo lo que hago es que pido permiso algunos días para entrar más tarde al trabajo y me voy en la madrugada a hacer las filas.

E: ¿Te ha pasado de hacer la fila fuera para ingresar al local y una vez dentro no encontrar el producto que necesitabas?

C: Estar en la fila no garantiza nada. Únicamente ingresar al local. Pero muchas veces entras y ves todo vacío porque el producto que llegó no fue suficiente para los que estábamos.

E: ¿Con el ticket de la fila no tienes prioridad en otro lugar? ¿O sea ir y no hacer tanta fila porque ya la hiciste?

C: No. La respuesta es, si no hay, no hay.

E: ¿Has visto alguna situación violenta en las filas?

C: He visto varias, casi todas las veces que voy. Lo que pasa es que la gran mayoría quiere pasar por encima de los más débiles, personas mayores, mujeres y tratan de sacarles sus puestos en las colas. Si ellos se oponen, muchas veces la respuesta son golpes, patadas o gritos. Hay gente que quiere entrar sin hacer la fila y muchas veces se ponen violentos, hasta utilizan cuchillos a cambio de que los dejen pasar sin esperar y la gente que lleva esperando dos o tres horas, por miedo, se aparta.²⁶

E: ¿Hay filas especiales para las madres embarazadas, con niños menores, discapacitados, personas de la tercera edad?

C: En algunos lugares sí, pero en otros no. En la mayoría de los lugares esto no se respeta.

E: Según estuve leyendo, al parecer en distintos locales se rumorea el día en el que llega el camión con pollo, y entonces la gente que tiene acceso a esta in-

²⁶ Aclaremos que esta no es la regla. La ocurrencia de hechos violentos y el grado de los mismos en general depende de la zona en donde se ubique el establecimiento. No es un hecho que ocurra esto siempre.

formación se aprovecha de la situación y se reserva el día y la hora para agilizar el tema. Cuéntame un poco sobre esto.

C: Uno se va haciendo amigos de los del lugar, y más o menos te dicen que todos los lunes llega el camión de pollo y los miércoles el camión con azúcar y harina. No siempre es seguro pero uno se da una idea. Esto solo pasa en algunos lugares, no en todos. Tienes que ir conociendo la zona y la gente como para conseguir esa información.

E: En tu opinión, ¿Por qué no hay pollo? Para ti, ¿En dónde está el problema?

C: En el Gobierno, que no sabe manejarse bien. Esto no había pasado en otros gobiernos. Algo no se está haciendo bien, y nos está afectando a todos.

E: entrevistador.

C: consumidor. Mujer. Encargada de edificio. 55 años.

Fecha: 21 de enero de 2015.

E: ¿Usted se encarga de la compra en su casa?

C: Sí.

E: ¿Para cuántas personas hace el mercado?

C: Para dos personas. Bueno antes era para tres, pero una de mis hijas se fue del país y ahora hago para dos. Mi hija y yo.

E: ¿Tiene niños pequeños en casa?

C: No.

E: ¿Cada cuánto va al mercado a comprar pollo?

C: Yo voy al mercado casi todos los días. Al ver colas pienso “ya llegó el pollo, o ya llego algún producto que estaba en falta, leche, harina”. Entonces uno lo que hace es estar visitando el mercado casi a diario a ver si llegaron más cosas.

E: ¿Cuántos pollos se pueden comprar por persona a precio regulado?

C: La mayoría de las cosas que están reguladas no se encuentran. Yo no las encuentro. Y el día que las encuentras te puedes llevar una o dos.

E: ¿Esto es así en la mayoría de los mercados?

C: Sí. Esto sucede en todos los mercados. Sobre todo cuando se habla de alimentos regulados. La gente se entera que llegó algo y van enseguida a tratar de comprarlo. Entonces cuando uno que trabaja llega un poco más tarde, ya no queda nada.

E: ¿Cómo controlan en el mercado el proceso de regulación y entrega del producto? ¿Hay algún otro control además del documento/cédula de identidad?

C: Yo no he tenido la suerte de comprar esos productos, pero me han contado que la gente llega a las 4:00 am para hacer la fila para la entrega de tickets, o a veces les hacen una marca con fibrón en la mano al momento de la entrega para saber que ya compró. Me cuentan que otras veces que usan hasta las máquinas captahuellas. Una vez que haces la fila para ingresar al local, haces otra para pagar, y ahí te piden la cédula para chequear que no hayas ido a comprar el mismo producto los días anteriores. Si ya te tienen registrado no te dejan comprar.

E: ¿Cada cuánto puedes ir a comprar productos regulados en el mercado?

C: Cada 8 días.

E: Por ejemplo, si hoy yo compro leche, ¿Dentro de dos días puedo ir a comprar otro producto regulado como pollo o no estaría dentro del tiempo permitido?

C: Puedes comprar leche y a los dos días pollo. No hay problema. Lo de 8 días debe de cumplirse cuando se habla del mismo producto regulado.

E: En una situación hipotética en la que te encuentras en un mercado y te das cuenta que llegaron 3 camiones llenos de pollos. Imagina que ya compraste hace 3 días tus 2 pollos, y te das cuenta que en ese local no están llevando el control del producto, es decir no están pidiendo cédula, ¿llevarías más pollo a tu casa? ¿Para un amigo, para el vecino, por miedo a que dentro de unos días no llegue más?

C: Absolutamente. No lo pensaría. Siempre que encuentre la forma de comprar productos de aquellos que escasean lo haré. En tiempos anteriores, uno estaba acostumbrado a comprar según se lo permitía el bolsillo. Hoy las cosas cambiaron. Por más que tengas cómo, ya no hay mucho para comprar. Uno cada vez que escucha que llegó el pollo, la leche, la harina, va a tratar de comprarlo, porque uno piensa “no sé cuándo más voy a encontrar este producto, si dentro de 5 días, dos semanas o un mes”.

E: Y piensas también que no sabes en qué precio estará en días posteriores, por eso aprovechas para comprar aunque sepas que ya tienes algo en casa...

C: Exactamente. Y hasta hay veces que uno sale con la plata justa para comprar el pollo, pero te diste cuenta que no había pollo pero sí había papel, jabón, etc. Entonces te vas a tu casa con algo en las manos que no tenías en mente conseguir. Sin pollo, pero con el papel por ejemplo.

E: ¿Usted trabaja?

C: Sí.

E: ¿Dejas de asistir a tu trabajo para ir a hacer el mercado? Es decir, ¿En qué momento del día te ausentas en el trabajo para hacer esas colas? ¿Cómo te manejas con este tema?

C: Yo trato de arreglármelas como puedo, pero no puedo faltar constantemente al trabajo. Sin embargo cada vez que puedo, aprovechando que tengo mi moto, me voy y hago la cola. Cuando uno llega, se pregunta: “¿Qué hago me quedo? ¿4 horas más o me voy? ¿Me van a regañar en mi trabajo, pero que hago? ¿Me quedo 10 días más sin tomar café?” Uno está con eso en la cabeza. Yo a veces compro en los buhoneros o a los que llaman bachaqueros, que si bien no los apoyo del todo, entiendo que con la situación actual del país uno tiene que rebuscárselas para sobrevivir. Uno tiene que armarse de valor para seguir de pie. Pero en mi casa, si hoy no hay pollo, pues ahí vemos que se come, si no hay leche no se toma café, y así nos vamos arreglando. ¿Cuántas personas no se han desmayado en una cola, los han robado, después de que les hacen la entrega del producto los roban al salir? Es realmente crítico lo que esta sucediendo en el país. Yo quisiera que nuestro país fuese lo mismo que hace años atrás, cuando uno dejaba de comprar cosas porque no le alcanzaban los ahorros, pero que sabía que si aumentaba las horas de trabajo y el esfuerzo mañana podía volver al mercado y habría más pollo para comprar. El tema es, como te decía: uno ahora aunque tenga para comprar, no puede, por la simple razón de que no lo hay.

E: En tu opinión, ¿Cuál es la razón que explica la escasez de pollo en el país en este momento? ¿Por qué no hay pollo en Venezuela?

C: Yo pienso que es porque no hay cosas para que se pueda producir. Hay muchas trabas. Entonces las empresas prefieren cerrar sus puertas, no porque quieran, sino porque llega un momento que es inmanejable la situación. Uno va por la calle y ve las rejas y los candados en las puertas de tantos locales y empresas, y muchos los culpan a ellos de la escasez en el país, pero la razón va mucho más allá de eso creo yo. Es toda una cadena de cosas.



Universidad de
San Andrés