

# Oportunidades y amenazas en el sector industrial de los ovoproducidos

JOSÉ MIGUEL BOHÓRQUEZ BOTANA

El conocimiento del entorno económico actual es prioritario para el despegue y refuerzo de nuestra industria agroalimentaria



Como conclusiones de la obra *Investigación acerca de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, de Adam Smith, destacan dos: la relación que hay entre la mayor división del trabajo y la especialización y el progreso económico, y la especialización de las economías en producir aquellos bienes y servicios que saben hacer mejor.

En relación con esta reseña, el sector alimentario en España se mantiene como el principal referente industrial, con cerca de 33.000 empresas y una producción de más de 65.000 millones de euros, según Manuel C. Rubio, *Técnica Industrial*, (258) (2005) 14.

En este sentido, las empresas del sector agroalimentario deben adaptarse al nuevo ambiente para incrementar la competitividad y/o asegurar su futuro.

Así pues, los negocios de antaño siempre tendrán vigencia, pero hoy más que nunca es necesaria una creciente implicación en la cadena agroalimentaria al objeto de aumentar la competitividad en unos mercados progresivamente más abiertos y globalizados.

El objetivo ideal es seguir avanzando eslabones dentro de la cadena de valor secuencial de McKinsey & Company aplicada específicamente al sector agroalimentario del huevo (*figura 1*).

Por consiguiente, el tejido empresarial ha de tomar conciencia de que el mercado del huevo en cáscara ha de evolucionar hacia una actividad que aporte valor añadido a su producto, transformándolos en ovoproductos. Éste es el propósito intrínseco de este trabajo: otear el macroentorno global y multifactorial en el que se mueven las organizaciones de hoy día, así como ofrecer una visión completa y fiel del devenir del sector del huevo y sus derivados en el territorio español y mundial.

### Aproximación al macroentorno

Como primera etapa para proceder al análisis de un sector, se han de tener en cuenta una serie de factores externos a

Análisis pest	Influencia
<b>Factores político-jurídicos</b>	Alta
Legislación sobre monopolios	Baja
Legislación de p. del medio ambiente, sanitaria y otras	Muy alta
Política impositiva y fiscal	Baja
Regulación del comercio exterior	Alta
Normativa laboral	Media
<b>Factores económicos</b>	Alta
Ciclos económicos	Alta
Tendencias del PIB y otros índices	Baja
El dinero y los tipos de interés	Alta
Empleo y desempleo	Baja
Consumo, disponibilidad y coste de energía	Alta
<b>Factores socioculturales</b>	Alta
Demografía	Alta
Cambios de estilos de vida	Alta
Gasto medio de los hogares	Alta
Movilidad social	Baja
Niveles educativos	Baja
<b>Factores tecnológicos</b>	Media
Gastos gubernamentales	Media
Interés del Gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico	Media
Nuevas tecnologías	Media
I+D	Media

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

él, pero que influyen en su configuración notablemente. Esto es lo que se suele denominar entorno, ambiente exterior o, también, macroentorno.

De una parte, su estrecha relación con el tradicional mundo del huevo como proveedores de materias primas y productores de bienes de consumo masivo hará de este sector estar en condiciones estáticas. Así, sería fácil comprender su entorno, en el que no se producirían cambios significativos. Pero por otra parte, la realidad es que nos encontramos ante un entorno extremadamente

dinámico en el que es necesario vislumbrar el entorno futuro, y no sólo el pasado. La influencia de la tecnología, cada vez más sofisticada y ofreciendo mayores prestaciones, hace que el entorno sea relativamente complejo y variado.

En este sentido, el entorno del sector de los ovoproductos se puede decir que muestra signos de cambio, pues está todavía en una etapa de crecimiento en el mundo.

Tal es así, que en varios frentes se muestra este dinamismo: el despliegue

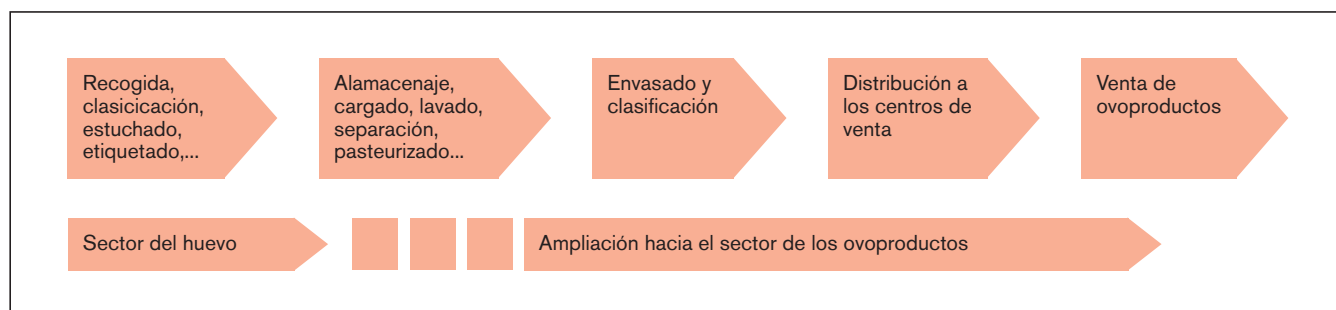


Figura 1. Eslabones de la cadena de valor de los ovoproductos.

## RESUMEN

El sector agroalimentario es, industrialmente hablando, el más potente en España. Esta ventaja competitiva debe ser fortalecida y consolidarse en los mercados internacionales, según el autor. El conocimiento a todos los niveles de cómo evoluciona el sector es un factor primordial. En este artículo se despliegan las variables que inciden sobre el devenir del sector de los ovoproductos, que se manifiesta en crecimiento sostenido, tanto en España, como a nivel global. Por consiguiente, se van incrementado las oportunidades de negocio en el sector, pero también surgen nuevas amenazas que debilitan las fortalezas supuestas.

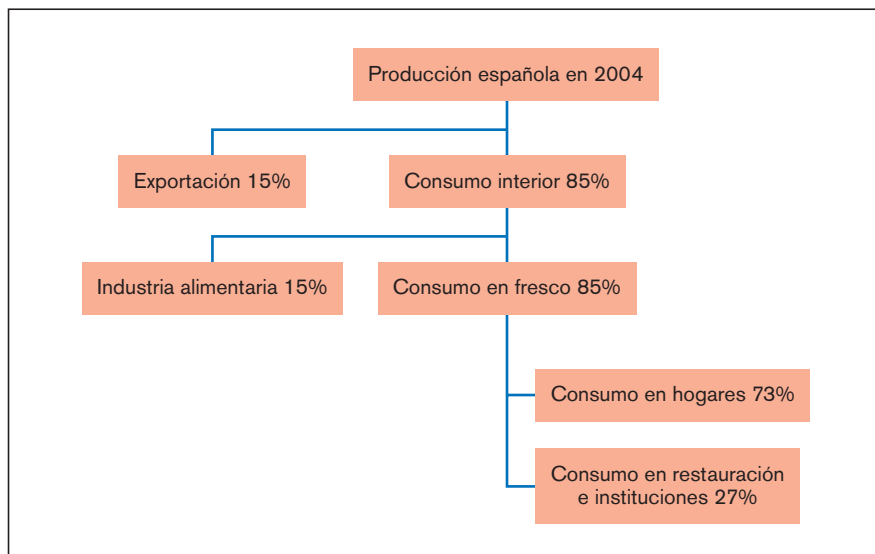


Figura 2. Distribución de la producción española de huevo en el año 2004.

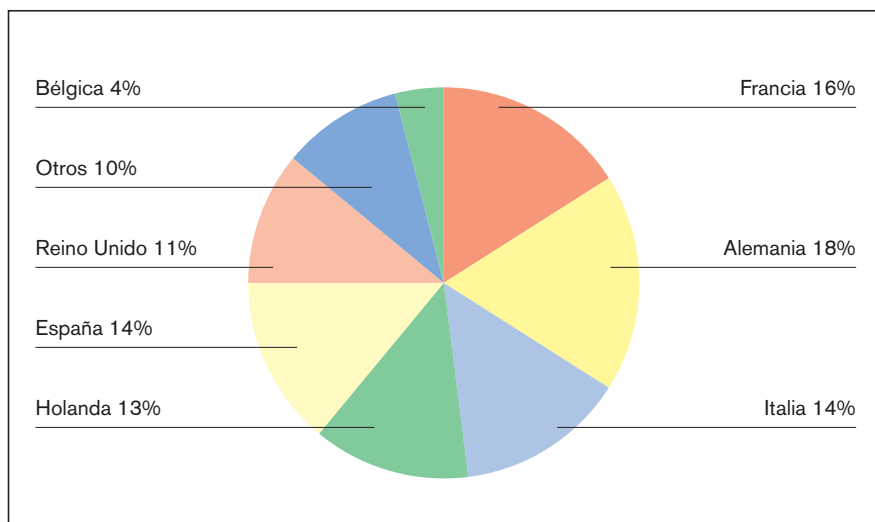


Figura 3. Reparto de la producción europea UE-15 en 2001, según la EUWEP.

de nuevas normativas sanitarias –sobre todo impulsadas desde Europa–, pasando por las ventajas intrínsecas del producto frente al huevo cáscara y terminando con las exigencias de la clientela por adquirir productos con total seguridad alimentaria, entre muchos otros.

A continuación, se muestran los resul-

tados del empleo de una herramienta de aproximación al entorno que es el análisis PEST, que trata de identificar los factores político-jurídicos, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre una organización al objeto de conocerlos someramente para después ver cuáles son los fundamentales para

producir cambios y que los hacen diferentes.

El macroentorno actual en el que nos movemos es infinitamente complejo y variado. Los factores que hoy en día pueden resultar determinantes y muy influyentes pueden dar paso en el futuro a otros que cobren importancia, bien esperada, o bien de forma sorpresiva.

En el análisis PEST se definen cuatro factores principales: político-jurídicos, económicos, socioculturales y tecnológicos. De éstos y para las organizaciones del sector de los ovoproductos se pueden considerar que los factores más influyentes son los de tipo económico y los socioculturales; no en vano, si hubiera que decir cuál es a día de hoy el que puede ser más determinante en el futuro a corto plazo serían los factores político-gubernamentales. Por otro lado, los tecnológicos tienen una importancia media para el sector (tabla 1).

### Análisis actual del sector de los ovoproductos

#### Producción y mercado de huevos en España

La producción de huevos en 2004 en España fue de unos mil cien millones de docenas, de las cuales el 15% se destinó a la exportación. El 85% del consumo se destina a la ingesta de huevos frescos y el resto se dirigen a la industria alimentaria. En los hogares españoles se consumieron unos 545 millones de docenas y 200 millones en establecimientos hosteleros, restaurantes e instituciones.

El 85% de la producción española de huevos se destina al consumo de huevos frescos, el 73% es en hogares y el 27% en restauración e instituciones; el resto de la producción va destinada a la industria no alimentaria (figura 2). El huevo es uno de los alimentos más asequibles de la cesta de la compra con una excelente relación entre calidad nutritiva y precio. Esto nos indica que el máximo porcentaje posible de ovoproductos se sitúa en torno a 42%, estando realmente entre la mitad o algo más de este porcentaje.

Según los datos proporcionados por la Federación Española de Productores de Huevos (Aseprhu), el sector está compuesto por unos 1.000 centros de producción, 734 centros de clasificación y 25 empresas elaboradoras de ovoproductos que emplean en total a 10.000 trabajadores.

La producción anual de huevos ronda los 10.000 millones de unidades y supone una facturación de unos 781,3 millones de euros.

	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<b>Pequeñas y medianas empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hogares prefieren huevo cáscara</li> <li>Difícil continuidad de estándares de calidad</li> <li>Almacenamiento frigorífico limitado</li> <li>Estructuras organizativas sencillas</li> <li>Bajo poder de negociación frente a clientes</li> <li>Salarios ajustados</li> <li>Poco personal cualificado</li> <li>Laboratorio limitado</li> <li>Fuertes calores bajan oferta de huevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuos cambios de los precios o bajos precios del huevo</li> <li>Acuerdos del GATT 2013, mercado europeo sin protecciones</li> <li>Estricta legislación sanitaria en evolución</li> <li>Alto intrusismo (Bajas barreras de entrada y salida). Ovoproductos extranjeros</li> <li>Poderío económico de grandes grupos: adquisiciones</li> <li>Directiva 99/74/CE, bienestar en ponedoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en fabricación</li> <li>Facilidad de decisión</li> <li>Alta motivación del personal</li> <li>Control directo</li> <li>Alto control del proceso/ coordinación</li> <li>Alto dinamismo</li> <li>Posibilidades de ocultar rentabilidad</li> <li>Sector en crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de tendencias sistemáticas (compra de partidas locales baratas)</li> <li>Empleo de ventajas de Internet (publicidad, información, comunicaciones...)</li> <li>Legislación sanitaria en evolución, cada día más estricta. Diferenciación.</li> <li>Información básica fácilmente accesible</li> <li>Maquinaria flexible (pasteurización de leche...)</li> <li>Nuevas aplicaciones (gimnasios...)</li> <li>Crisis de productos sustitutivos en la dieta básica</li> </ul>
<b>Grandes empresas y holdings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado eficiente: Muchos compradores y vendedores</li> <li>Escasa motivación del personal</li> <li>Actividades de control jerarquizadas pierden eficacia</li> <li>Fuertes calores bajan oferta de huevos</li> <li>Estructura organizativa semi-rígida</li> <li>Cuanto mayor, menor dinamismo por burocracia</li> <li>Grandes grupos, descoordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información fácilmente accesible</li> <li>Pestes y enfermedades avícolas (p. e. Influenza aviar)</li> <li>Reestructuraciones comunitarias del sector...</li> <li>Ocupación de nichos por empresas de sectores colindantes</li> <li>Respuestas negativas de consumidores frente a ovoproductos: colesterol, gripe aviar, salmonela...</li> <li>2013. Libre mercado</li> <li>Ovoproductos foráneos: Brasil, India, USA...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de grandes partidas de ovoproductos a precio bajo</li> <li>Contratos de futuros</li> <li>Poder de negociación frente a proveedores</li> <li>Conservación de productos</li> <li>Salarios contrastados</li> <li>Actualización de técnicas</li> <li>Economía de aprendizaje</li> <li>Personal cualificado y especializado</li> <li>Sistemas HACCP u otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de evoluciones de mercados pioneros (p.e. Alemania)</li> <li>Huevo en polvo. Demanda creciente.</li> <li>Instalación de silos a clientes</li> <li>Operaciones de espacio</li> <li>Operaciones de tiempo</li> <li>Empleo de ventajas de Internet (publicidad, información, telemarketing, comunicaciones...)</li> <li>Información sobre acuerdos del GATT, partidas de intervención...</li> <li>2013. Libre mercado.</li> <li>Crisis de productos sustitutivos en la dieta básica</li> <li>Ovoproductos ahorran tasas internacionales de transporte</li> </ul>

Tabla 2. Cuadro DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas para el sector. Elaboración del autor.

El comercio exterior de huevos tiene como destino y origen principales los países miembros de la UE.

#### Estado actual del sector

##### de los ovoproductos en España

Superar la crisis de precios del huevo, adaptarse a las normas recientes sobre higiene, seguridad alimentaria y bienestar de las ponedoras son algunas de las tareas para este año.

Por otro lado, este año se produce la revisión de la Directiva de bienestar de las ponedoras (74/99) que condiciona la competitividad de las explotaciones comunitarias.

#### Producción y mercado de huevos en Europa.

Tan sólo indicar que España a diciembre de 2005 se colocó como tercer productor europeo de huevos en total y que su nivel de producción de ovoproductos está a buen nivel y creciendo (*figura 3*).

#### Producción y mercado de ovoproductos mundial

La producción mundial de huevos está alrededor de 50 millones de toneladas métricas en el año 2000 y más de la mitad de esta cantidad se produce en Asia, donde la industria avícola es la de mayor crecimiento mundial. La razón principal justificativa de estos datos es la población (el 60% de la población global vive en Asia), la alta tasa de crecimiento económico, así como el hecho de que el huevo es un alimento tradicional.

Históricamente la producción de huevos de gallina se ha duplicado desde 1980 (26 millones de toneladas) hasta las cifras actuales, correspondiendo a un crecimiento anual del 2,5%. La expansión de la población y la tasa de crecimiento del poder de compra individual son los factores que más determinadamente afectan a la demanda, justificando las significativas diferencias de crecimiento.

También se dice que este crecimiento casi ha parado o, incluso, descendido, particularmente en Europa y los Estados Unidos.

El consumo medio per cápita está entre 140-150 huevos/año y sigue creciendo. Actualmente no hay signos de que vaya a descender, lo que es una buena noticia para los 15 principales productores mundiales: China, USA, Japón, Rusia, India, Brasil, México, Francia, Alemania, Italia, Indonesia, Reino Unido, Holanda, Turquía y España (según la FAO). Sin embargo, el consumo per cápita no está

proporcionalmente repartido con producción, por lo que existe un enorme potencial en muchos países en desarrollo con gran población, pero que su consumo per cápita es muy bajo.

Los Estados Unidos van destacados en el liderato del mercado de ovoproductos, procesando de un 30% a un 35% de todos los huevos. Y estos porcentajes tienden a subir. En Europa aproximadamente entre un 20% y un 22% de los huevos son procesados y en los países más adelantados de Sudamérica la cifra está sobre el 12%. En Asia, en general, pocos huevos son procesados comercialmente, aunque se estima que sean ovoproductos entre un 5% y un 6% del total de la producción.

El mercado internacional en formato cáscara representa menos del 2% de la producción mundial y es principalmente realizado en la UE y en Asia. El comercio del huevo líquido y el huevo en polvo supone menos del 1% de la producción global de huevos, pero se estima que la cantidad de huevos procesados está entre un 4% y un 5%.

#### Cuadro DAFO

El cuadro DAFO siguiente explica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en el sector de los ovoproductos en España (*tabla 2*).

#### Conclusiones

El sector de la fabricación de ovoproductos puede considerarse como un mercado abierto en el sentido en que no existen aparentes barreras de entrada, ni de salida. Por ende, el escaso proteccionismo de la UE a la entrada de huevo barato de terceros países espera terminarse en 2013, según lo extraído en la última Ronda del GATT celebrada en Hong Kong.

A este factor se suma que la circulación de información es muy alta, el mantenimiento es de bajo coste, careciendo de una tecnología específica, y de un *software* organizativo complejo.

Al sector lo salva el alto coste de los recursos y capacidades necesarias para el establecimiento. Las instalaciones complejas son caras.

Al ser un sector abierto y eficiente (muchos compradores y vendedores) las ventajas competitivas son difíciles de establecer. Aun así, los continuos cambios internos y externos son generadores de numerosas oportunidades.

El huevo líquido pasteurizado ofrece escasa diferenciación cuando se comercializa en grandes cantidades. Entonces

es cuando la ventaja en costes existe con fuerza, pues es complicado distinguir las propiedades de un producto de calidad. Además, muchas veces no se requiere una especial calidad, simplemente un producto libre de patógenos.

No obstante, la diferenciación puede marcarse, recalando la nobleza y frescura de los componentes generalmente cuando es demandada por los clientes. O bien, si se opta por ofrecer un producto al detallista (1 litro, 5 litros) cuidando los aspectos externos del producto (marca, publicidad, envase, telemarquetin...).

En general, puede considerarse un sector muy competitivo, pero que ofrece multitud de oportunidades al estar todavía en fuerte crecimiento. No cabe duda que este sector es, en sí, un subsector del tradicional sector del huevo cáscara y que las opiniones del gran público son determinantes en el consumo; sin embargo el producto se puede denominar como "básico" y entroncado en la cultura española, factor que garantizará su subsistencia y desarrollo. A nivel mundial el consumo per cápita está creciendo un 2,5% anual. Sin embargo, según las previsiones el crecimiento se realizará de modo lento hasta el día que se alcancen los niveles de otros países más adelantados. Por el contrario, en los hogares no parece introducirse los ovoproductos más que para puntuales despliegues de repostería.

#### Bibliografía

- John, G, Scholes, K. *Dirección estratégica*, Prentice Hall, Londres. 2003
- Grant, R. M. *Dirección estratégica*. Ed. Civitas, S.A. Madrid. 1996.
- Varios. *Manual de plantas de pasteurización*. Acribia. Zaragoza. 1971.
- Real Decreto 1348/1992, de 6 de noviembre, por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria de los ovoproductos (modificada por R.D. 1749/98.)
- Real Decreto 2207/1995, por el que se establece las normas de higiene relativas a los productos alimenticios.

#### Internet

- <http://www.inprovo.com>
- <http://www.es-ue.org>

## AUTOR

José Miguel Bohórquez Botana  
migbohorquez@yahoo.es

Ingeniero técnico industrial por la EUP de Sevilla. Ingeniero de organización industrial por la Universidad de Cádiz. Ha trabajado para varias empresas de agroalimentación, habiendo publicado artículos sobre su actualidad industrial y económica. En la actualidad, dedicado principalmente a la docencia e investigación.