

La reconversión industrial como mecanismo de industrialización desde adentro: Principales lecciones de un caso funcional

Francisco Arias Cordero.

Licenciado en Economía,
Corporación Pipasa S.A
Docente, Escuela de Economía, UNA.

RESUMEN

Durante más de una década los temas de la apertura comercial y la reconversión industrial han estado en las agendas de la mayoría de gobiernos y empresarios latinoamericanos. Han sido muchos los economistas y expertos que han opinado al respecto, son muchos los diagnósticos y las metodologías desarrolladas para su estudio, diversas son las recomendaciones que se han dado para reconvertir las empresas de economías abiertas y pequeñas, como la costarricense, pero son pocos los gobiernos y pocas las empresas que han desarrollado en la práctica procesos de reconversión industrial funcionales.

Reconociendo lo anterior, el presente artículo busca en lo fundamental, analizar desde una perspectiva integral los principales disparadores de modernización de la Compañía líder de la Industria Avícola Costarricense, a saber, la Corporación Pipasa S.A , sobre la base de la investigación de tesis que realizara el autor.

La experiencia se ubicó en el período 1990-1994, bajo un contexto que tiene como ejes el entorno económico y el sectorial, adaptando para el estudio de caso, la metodología la Cadena del Valor, desarrollada por Michael Porter, la cual se conceptualiza como una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, útil para ordenar las acciones de reconversión industrial que conllevan a la obtención de ventajas competitivas. Del estudio de caso serán analizados los principales resultados obtenidos a manera de lecciones sobre aspectos que deberían promoverse dentro de la estrategia de industrialización desde adentro.

1. Introducción¹

De forma explícita, se ha asociado la reconversión productiva a la apertura de mercados, y más recientemente, en la década de los noventa, al concepto de la globalización. Esta posición analítica se limita a sostener, que las empresas se deben reconvertir para poder sobrevivir en el actual marco de competencia internacional y que el simple hecho de abrir la economía propiciará mayor competencia ante la cual, las empresas deberán reconvertirse o sencillamente desaparecer. Se ignora por completo que la gran mayoría de empresas se desarrollan en un marco de competencia imperfecta donde privan las distorsiones de mercado.

La realidad de los países en vías de desarrollo es mucho más compleja cómo para establecer que el único requisito para reconvertir a las empresas es abrir las fronteras comerciales a la competencia. Las economías de la región se desarrollan en un contexto comercial internacional, que no se caracteriza por el libre comercio. El mercado internacional, particularmente el mercado avícola, es sumamente distorsionado, tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta. Por ello ligar la reconversión industrial a una apertura de mercados, bajo un contexto como el anterior, no solo revela una corta visión estratégica del desarrollo industrial y económico en general, sino que limita en exceso lo que representa un proceso de modernización industrial, que tiene como fundamento, antes bien, el desarrollo de un mercado interno, que ha servido como plataforma para incursionar a terceros mercados. Esto es particularmente cierto para empresas agropecuarias, con un importante proceso de valor agregado, como la industria avícola.

A partir de lo anterior, el tema de la reconversión industrial ha sido justificado no sólo como el proceso necesario para el desarrollo y la

consolidación de ventajas competitivas a lo interno de las estructuras productivas de las empresas, sino como la salida de la crisis del modelo de industrialización sustitutiva de importaciones.

En lo fundamental la reconversión y/o modernización se presenta como la alternativa para mantener y desarrollar el ciclo de acumulación de los capitales individuales y con ello del capital en general. De dicho ciclo depende la generación de plusvalor, elemento crítico para inyectar dinamismo al sistema económico. La reconversión es y será un tema que se desarrollará ligado estrechamente a la ampliación de la acumulación de capital, a la valorización del valor y con ello a la sustancia misma del sistema capitalista de producción.

En este marco de preocupaciones, surge el cuestionamiento de ¿cómo acercarse a la esencia estratégica de la reconversión?. La mejor forma que se visualizó, fue por medio del estudio concreto de acciones de reconversión aplicadas por una empresa específica en un contexto socioeconómico determinado. Para cumplir tal cometido, se escogió a la empresa líder de la industria avícola costarricense, Corporación Pipasa.

El análisis de un caso permite estudiar experiencias concretas de un proceso de modernización particular, convirtiéndose, a la postre, en un elemento generador y enriquecedor de los aspectos que deberían integrar un estilo de industrialización consecuente con las nuevas realidades tanto internas como externas, por las que atraviesa el país.

El artículo se estructura partiendo de una discusión teórica elemental que busca ubicar en un marco más amplio el objeto de estudio. Posteriormente, se ubica el contexto económico y sectorial en el que se desarrolló el proceso de reconversión de la empresa durante el período de estudio. Hacia el final del artículo se resumen los resultados y lecciones más relevantes de la experiencia de modernización experimentada por la unidad productiva, con el fin de aportar a la discusión sobre la conformación de un estilo de

¹ El autor agradece de forma especial al amigo, MSc. Juan José Muñoz L., por sus observaciones y recomendaciones para mejorar el presente trabajo.

industrialización nacional, que responda a los retos del desarrollo que tiene la economía costarricense de cara al siglo XXI.

2. Reflexiones teóricas sobre el objeto de estudio.

La reconversión es un agente del desarrollo. Aunque el uso del término se ha extendido extraordinariamente en los análisis recientes, la definición de qué viene entendiéndose por "reconversión" ha encontrado dificultades. Se lo puede emplear como sinónimo de "reestructuración productiva" o "reestructuración industrial". En algunos planteamientos, se identifica la reconversión con toda una redefinición de estrategias: integrar "cadenas productivas", racionalización de los esquemas de protección, conquista de mercados externos, capacitación, modernización productiva y comercial, etc. Los alcances que se le atribuyen dependen del diagnóstico industrial del que se parta; por ejemplo, buscan responder a uno "bajos niveles de eficiencia y competitividad", o a problemas de "una planta industrial descompensada en relación con la geografía física y poblacional del país", o a unos retrasos originados en la dependencia tecnológica que harían la reconversión "inevitable no solamente para subsanar viejos problemas sino también para poder participar en el cambio tecnológico internacional".

Se explica pues el que se defina a la reconversión industrial como *"un amplio, profundo y complejo proceso de adaptación del aparato productivo a las innovaciones tecnológicas"; que tiene como propósito "convertir a las ramas tradicionales, articular las cadenas productivas, fomentar el crecimiento estable de las ramas modernas y crear industrias de alta tecnología" y que se recurra entre otros mecanismos a programas de inversiones y medidas de "saneamiento financiero" de las empresas, acompañadas de "estímulos y recompensas a la investigación y producción de tecnologías"*.

En definitiva, lo que se ha configurado en torno al concepto de la reconversión industrial y su traducción al plano de programas de acción, es toda una estrategia económica frente a la crisis de acumulación de capital. Y por lo mismo, como en el caso de las políticas de ajuste, su eficacia queda condicionada a la medida en que corresponda a la naturaleza esencial de la crisis.

Se debe distinguir conceptualmente, en primera instancia, la diferenciación entre rehabilitación y reconversión. La **rehabilitación** puede definirse como la restauración, en el corto plazo y con un mínimo de inversión adicional, de los niveles de equilibrio en la operación de la escala de planta que conduzca a un incremento sustancial del empleo y de las ventas, a precios competitivos, ya sea para el mercado doméstico, el mercado regional o para terceros mercados. Es decir, consiste en aquellos proyectos y medidas que, con un mínimo de recursos y de gasto, pueden lograr un aumento significativo de la producción y el empleo en las plantas existentes.

En tanto que la **Reconversión**, según nuestro interés investigativo, consiste en la adopción de nuevos sistemas, mecanismos y procedimientos en la producción y gestión empresarial, que conduzcan al **incremento de la competitividad** de las empresas existentes, tanto en el mercado local como en el mercado internacional. La reconversión involucra nuevas inversiones en activos, entrenamiento y capacitación y, por definición, es más cara, en términos de inversión y gasto, que la rehabilitación. Además sus frutos sólo pueden apreciarse en el mediano o largo plazo (Salazar, 1990).

En este contexto la **empresa** se constituye en el conjunto de relaciones técnicas y sociales de producción que se desarrollan en el marco de un determinado ciclo de reproducción del capital, y cuyo objetivo fundamental es la producción y valorización del capital. Mediante la transformación de las materias primas (trabajo y medios de producción) obtiene mercancías con un valor de uso para el consumidor y con un valor de

cambio expresado a través del intercambio mercantil, habilitando así la valorización del capital dinerario inicial, y así consecutivamente, acumulando cada vez más valor. En ese sentido es que entendemos el capital como valor que se valoriza, como valor que produce más valor a través de la combinación de los medios de producción y la fuerza de trabajo.

Ahora bien, la forma en cómo se organiza el proceso cíclico del capital empresarial, se engloba dentro de un nuevo paradigma tecnoeconómico. Su consideración es relevante pues muchas de las acciones de reconversión industrial han tenido su campo de manifestación en la reestructuración de la forma en que se combinan los elementos, tanto objetivos como subjetivos de la producción, en la forma cómo se elabora el producto, es decir en los métodos de producción y en la filosofía organizativa del proceso productivo. En esta dirección apunta la referencia sobre el nuevo modelo de organizar el proceso de reproducción del capital.

Consecuentemente, se tiene que la literatura económica reciente establece al respecto tres elementos claves en la organización de las empresas en el marco de la economía global: integración descentralizada, mejora continua y aprendizaje constante, flexibilidad y adaptabilidad².

En primer término se buscan estructuras horizontales, menos jerarquizadas con fuertes vínculos hacia atrás con proveedores y hacia adelante con clientes.

En segundo término se busca que la empresa sea una organización de aprendizaje, de resolución de problemas, de innovación continua.

En tercer lugar, se han desarrollado nuevos tipos de economías además de las tradicionales economías de escala: producir un amplio rango de productos para diversos mercados y la producción para nichos específicos

de mercado bajo una estrategia de enfoque. Ambos tipos de economías se basan en un estrecho contacto con el cliente, fabricación a la medida halada por la demanda y una gestión de la calidad total que corta desde los proveedores hasta el servicio posventa a los clientes.

Asimismo y ligado a lo anterior, argumentos recientes sobre el cambio tecnológico y su incorporación en la economía (Dosi, Freeman, et al., 1988)³, establecen que existe un nuevo paradigma tecno-organizativo que está dando origen a un patrón tecnológico y organizativo diferente, tanto a nivel de empresas como a nivel institucional de la economía en su conjunto.

A nivel de la empresa y del proceso de producción este nuevo paradigma está basado en dos grandes componentes (Pérez, 1988):

1. Las tecnologías de la información basadas en la microelectrónica (computación, telecomunicaciones, control electrónico de equipo y procesos industriales), y

2. Un nuevo modelo gerencial y organizativo basado en conceptos de máxima flexibilidad y agilidad de respuesta, mínimo inventario y cero defectos. Estos dos componentes convergen en un nuevo modelo de eficiencia productiva y, "su incorporación en una rama tras otra va estableciendo niveles de productividad, calidad y capacidad de respuesta significativamente superiores a los que hasta ahora venían determinando la competitividad en diferentes mercados" (Pérez, op.cit).

Lo anterior se liga de cerca al enfoque más reciente de Transformación Productiva con Equidad como elementos integrados (CEPAL, 1992). La industrialización, se constituye, en este

² Pérez, C. (1989).

³ La literatura sobre esta temática contempla los trabajos de Dosi, G.; C. Freeman; R. Nelson; G. Silver y L. Soete (1988) (eds.) y Pérez Carlota, (1988).

enfoque, en eje de la transformación productiva, principalmente por ser portadora de la incorporación y difusión del progreso técnico, pero también porque en las nuevas circunstancias debe sobrepasar el estrecho marco sectorial en que se la ha abordado y enlazarse con las explotaciones primarias y el área de servicios, integrando de esta manera el sistema productivo y propendiendo a la homogenización progresiva de los niveles de productividad. La superación del encapsulamiento sectorial es una de las claves de la transformación productiva y de la nueva fase de industrialización.

Por otra parte, incrementar la competitividad y mejorar la inserción internacional son tareas que implican perfeccionar la **organización de la producción y la comercialización por parte de las empresas**, desde las entidades líderes hasta las microempresas. En ese contexto, las empresas pequeñas y medianas adquieren especial importancia, por cuanto, emplean el grueso de la mano de obra y son responsables de buena parte de la producción.

En la anterior dirección, se reconoce que la incorporación y difusión del progreso técnico es fundamental y precisa de una infraestructura tecnológica adecuada, de una mayor articulación productiva a partir de la base de recursos naturales, y de la modernización de servicios básicos de apoyo a la producción, como son el transporte, las comunicaciones, los puertos y el comercio. De ahí que la propuesta sea sistémica, pues vincula la empresa con un amplio conjunto de eslabones que contribuyen a la competitividad internacional. ⁴

⁴La competitividad se contempla desde dos nociones: a nivel de la economía en su conjunto, es competitiva si, en el marco general de equilibrio macroeconómico tiene la capacidad de mantener o incrementar su participación en los mercados internacionales, con una alza del nivel de vida de la población. La segunda noción se aplica a un bien o servicio; en este caso, se es competitivo cuando se consigue, al menos, sostener los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo en cuanto a utilización de recursos y calidad del producto o servicio.

Si bien la modernización tecnológica de la estructura industrial existente, incluirá necesariamente elementos de innovación, más importante aún -por tratarse de una región de desarrollo intermedio y tardío- será la adaptación e incorporación de tecnologías ya existentes. De ahí que convenga estimular la difusión rápida y amplia del avance tecnológico, lo cual tiene efectos menos concentradores que otorgar incentivos a la innovación, y, por ende, acaso resulte más equitativo.⁵

Como puede observarse, la industrialización se ve dinamizada por las unidades empresariales, por su capacidad potencial de innovar e incorporar el progreso técnico. Empero, como lo señalara Hirschman, el factor productivo más escaso en los países en desarrollo es precisamente la capacidad empresarial y de toma de decisiones, de ahí la necesidad de la reconversión industrial/empresarial para innovar.

En este contexto, los factores que confluyen en el logro de la competitividad de una empresa, pueden modificarse endógena o exógenamente. Los factores exógenos corresponden al entorno competitivo (las fortalezas y estrategias de otras empresas y países) y al entorno de las políticas gubernamentales y/o entorno económico. Sobre estos factores las empresas individuales tienen poca capacidad de influir. Los factores endógenos incluyen variables que una empresa puede manejar directamente (su gestión gerencial y tecnológica, control de calidad, cambios organizativos, relación con los

⁵ El mencionado proceso de modernización tecnológica, empero, no es automático. De hecho, la historia económica de Latinoamérica con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial revela que la productividad no saltó etapas, sino que fue reduciendo su ritmo de aumento; se produjo una gradual erosión en la infraestructura urbana e industrial, con graves efectos sobre el empleo y la calidad de vida de los grupos más rezagados; el avance tecnológico se hizo cada vez más lento. Por su parte, el crecimiento económico fue aumentando en costos; requirió cada vez más inversión, y generó cada vez menos empleo. De ahí se desprende la importancia de revertir esta tendencia por medio de una transformación productiva.

clientes, publicidad, diseño, etc.) para desarrollar una estrategia competitiva.

Adicionalmente, se encuentra que la competitividad internacional de una economía se construye en parte sobre la competitividad de las empresas que operan en su interior y ciertamente es una expresión de la voluntad de competir de las empresas, de su dinamismo, de su capacidad de invertir y de innovar tecnológicamente (factores endógenos a la empresa). Sin embargo, la competitividad de una economía nacional es algo más que el simple resultado del promedio de la competitividad de cada empresa. Estos otros factores estructurales abarcan una serie de fenómenos económicos e institucionales, que pueden verse como "externalidades" y que dan lugar al concepto de competitividad estructural (OECE, 1986).

De esta forma, el concepto de competitividad estructural sugiere que existen funciones importantes que forman parte de una política industrial y de desarrollo. Estas, que podríamos llamar funciones auxiliares o de apoyo a la competitividad estructural de la economía, incluyen: el fomento, desarrollo y regulación adecuada de mercados asociados directamente con la producción (mercado accionario, mercados de consultorías, mercados de productos perecederos, etc.); el desarrollo de mecanismos eficientes de intermediación financiera y de acceso al crédito; la construcción de infraestructura científica y tecnológica, y otros servicios de apoyo a la reconversión industrial.

A lo anterior se suma el enfoque de las ventajas competitivas desarrollado por M. Porter, que en lo fundamental, al contrario del enfoque de las ventajas comparativas (Smith y Ricardo), sostiene que la competitividad se crea no se hereda. Precisamente para crear ventajas competitivas se requiere superar la concepción tradicional de ventajas (costos de mano de obra, tipos de interés, tipo de cambio, y economías de escala) y dar cabida al desarrollo de la innovación, la creatividad y el mejoramiento continuo. En este contexto es que se establecen como

determinantes de la ventaja nacional los siguientes aspectos:

1. Condiciones de los Factores: La posición del país en factores de producción como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada.

2. Condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda local del producto o servicio de la industria.

3. Industrias relacionadas y de apoyo: La presencia o ausencia en el país de industrias relacionadas que sean internacionalmente competitivas.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones en el país que rigen, crean, organizan y administran las compañías y la naturaleza de la rivalidad local.

Lo anterior se complementa con un desarrollo industrial desde adentro, que en síntesis se trata en palabras de Fajnzylber (1983 y 1989), "de un esfuerzo creativo interno por configurar una estructura productiva que sea funcional a las carencias y potencialidades específicas nacionales". El refuerzo de la creatividad exige, según el propio Fajnzylber (1983), mayor participación e interrelación entre diversos agentes, grandes plantas industriales vinculadas con medianas y pequeñas empresas, infraestructura científica y tecnológica, organismos de capacitación de recursos humanos en todos sus niveles, medios de comunicación masivos, ministerios y organismos que definan políticas y normas.

Tal estrategia no está orientada a priori hacia la satisfacción de la demanda final de consumo de los sectores de ingresos medios y altos ni prejuzga desde un inicio en favor de la sustitución de importaciones, que habría de llevar finalmente a un callejón sin salida. Deja abierta las opciones *para orientar la industrialización desde adentro hacia determinados mercados internos y externos*, en los cuáles nuestros países

posean o puedan adquirir niveles de excelencia relativa que les garanticen una sólida inserción en la economía mundial. El enlace final no se da, prioritaria ni principalmente, desde la demanda final hacia los insumos y los bienes de capital y la tecnología, sino más bien y de manera selectiva desde estos últimos elementos hacia la captación de demandas internas y externas consideradas fundamentales en una estrategia de largo plazo. En definitiva, un verdadero desarrollo nacional y regional tendrá que basarse primordialmente en la transformación de los recursos naturales que la América Latina posee en relativa abundancia, en el aprovechamiento mesurado y eficiente de la infraestructura y capital acumulados, en la incorporación del esfuerzo de toda la población - en especial aquella relativamente marginada- y en la adopción de estilos de vida y consumo, técnicas y formas de organización más apropiadas a ese medio natural y humano. Llevar a cabo exitosamente esta transición implica encaminarse hacia una futura estrategia de desarrollo e industrialización "desde dentro", portadora de un dinámico proceso de acumulación, innovación y aumentos de productividad.

3. Contexto macroeconómico y sectorial

3.1. Entorno económico.

El entorno económico más propicio para la promoción de procesos de modernización empresariales alude en lo fundamental, a un ambiente macroeconómico estable, en el que se garanticen las condiciones mínimas para generar una oferta competitiva, lo mismo en el ámbito interno que en el externo (mercados de exportación). De igual forma, los esfuerzos dirigidos a alcanzar la competitividad estructural exigen condiciones adecuadas para el acceso a los mercados internacionales, proteger a las empresas contra prácticas de comercio desleal, flexibilizar el mercado laboral y propiciar un desarrollo industrial sostenible.

Lo anterior supone la existencia de un Estado ágil, comprometido y concentrado en un grupo de

políticas estratégicas que permitan a las industrias con ventajas competitivas desempeñarse con éxito tanto en el contexto internacional como en el mercado interno. Esas políticas tienen que ver con los sectores de: Oferta, Demanda, Sector Externo, Monetario, Precios y Sector Público, principalmente.

No obstante lo anterior, la década de los años noventa inicia con un legado de políticas macroeconómicas que han buscado, sin lograrlo, estabilizar los desequilibrios internos y externos que la economía costarricense ha experimentado durante los años 80, obstaculizando más que promoviendo los procesos de reconversión industrial en general.

Dentro de esta lógica, el énfasis de la estrategia de desarrollo privilegia la acumulación de capital dirigido a concentrarse en las actividades ligadas a la exportación a terceros mercados (objetivo central del PAE I y II), concebida como el vértice para inducir el desarrollo productivo en función de los mercados internacionales, restándole importancia relativa al mercado interno (incluyendo al regional) como fuente dinamizadora de la industrialización nacional.

A pesar de ello, es nuestra opinión, retomando las tesis neorricardianas, que el mercado interno (sector demanda) continúa siendo estratégico y vemos en el mismo, la posibilidad de desarrollo de la orientación social de la industrialización, al relacionarla con las metas de distribución del ingreso, autosuficiencia alimentaria, generación de empleo e incorporación de los trabajadores como factores activos del proceso de industrialización, a través del comportamiento de sus salarios reales.

Sin embargo, en la década de los noventa la estrategia centrada en las exportaciones continúa como línea a fortalecer y se acompaña de un mayor grado de apertura económica.⁶, tanto en la administración Calderón como en la de Figueres.

⁶. Precisamente en el Plan de Desarrollo 1990-1994, Tomo I, se establece que la estrategia de desarrollo en este período se "apoya en la demanda externa para alcanzar el crecimiento económico, mediante la promoción de una mayor

Paradójicamente, a nivel internacional, el inicio de esta década se enmarca por un lento crecimiento de los países desarrollados, con la potencial amenaza de reducción de la demanda externa que ello implica. Lo anterior genera un lento crecimiento de la producción (oferta agregada) que se acompaña de altos índices de inflación (estanflación), alimentadas por el aumento internacional de los combustibles al inicio de la década de los años 90.

En el campo de la política económica, se encuentra que los convenios firmados con el FMI en este período determinan una línea de estabilización económica cuyos objetivos son en esencia los mismos que se aplicaron para los convenios pasados, insistiéndose en una reducción de la demanda agregada y una política monetaria restrictiva. Asimismo el Programa de Ajuste Estructural III ⁷, contempla una serie de compromisos, entre proyectos de ley y reformas institucionales, que apuntan, igualmente, a una contracción de la demanda interna, apertura comercial externa, promoción de las exportaciones, liberalización de los mercados

competitividad del sector exportador y la incorporación de un mayor valor agregado nacional". Corolariamente se plantea "una política de comercio exterior enfilada a compatibilizar las políticas arancelaria, cambiaria y de estímulo a las exportaciones, mediante el mantenimiento de un tipo de cambio real estable que, además de promover el crecimiento de las exportaciones, contribuya a diversificarlas, profundice el proceso de apertura y mantenga un monitoreo permanente de la evolución del nivel de reservas monetarias internacionales".

Por su parte en la Estrategia de Desarrollo para el período 1994-1998, presentada por la administración Figueres, se destaca en el mismo sentido que "...la meta es lograr una integración inteligente a la economía mundial, basada en la utilización racional, sofisticada y bien remunerada de nuestros recursos...", además se propone como puntos de orientación estratégicos de la política de comercio exterior: "...obtener acceso ampliado y seguro para los productos costarricenses a los mercados internacionales; y posicionar adecuadamente a Costa Rica en el mapa económico global, sobretodo con miras a aumentar su atractivo para la inversión. En su dimensión interna, debe procurar el mejoramiento de todos los aspectos que inciden negativamente sobre la competitividad de los productos costarricenses, tanto en el mercado local como en los mercados internacionales".

⁷ Para un análisis del Programa de Ajuste Estructural (PAE III) ver: Lizano Fait. Notas sobre el PAE III. Editorial Academia de Centroamérica, 1994 y González Oviedo, Mauricio. El PAE III, una obra en ejecución, en: Costa Rica, balance de la situación. CEPAS, julio de 1993.

crediticios y de capitales, devaluación de la moneda nacional, alta prioridad en el manejo y control de las cuentas nacionales, política salarial "prudente" (salarios reales decrecientes), y la reforma del Estado, con marcado énfasis en privatización de empresas públicas y reducción de la planilla estatal.

3.2. *Entorno sectorial*

En este contexto, la industria avícola (poultry industry) llamada la "industria de los mil detalles", se cataloga como una actividad pecuaria en lo particular y agropecuaria en lo general ⁸. Por su naturaleza y por poseer un grado de integración vertical que vincula la industria con las actividades pecuarias, a través de la industrialización de las mismas, destaca frente a la características estructurales del sector industrial nacional, donde priva los pocos enlaces intersectoriales. En el caso de la avicultura, los enlaces productivos entre las sucesivas actividades relacionadas (reproducción, incubación, engorde, fabricación de concentrados, procesamiento de las aves y procesamiento posterior), faculta la generación de demandas recíprocas en una dimensión de planificación de los recursos y las capacidades utilizadas. Adicionalmente, permite desarrollar una serie de economías externas positivas que posibilitan la plena utilización de los subproductos de las diversas fases del ciclo de producción, en posteriores etapas del proceso productivo.

La avicultura en tanto industria diversificada es consecuente con el patrón de industrialización desde adentro que se cree conveniente fomentar en Costa Rica, no sólo por el desarrollo de la integración productiva per se,

⁸ La avicultura pertenece al sector pecuario, que forma parte a su vez del sector agropecuario nacional, para efectos de la clasificación en la cuentas nacionales. Empero, la avicultura en parte importante de su cadena (parte del proceso de incubación, el procesamiento de las aves y la fabricación de los derivados de aves, embutidos y formados, perteneciente al denominado proceso posterior productivo.) contempla actividades de orden industrial.. Más adelante tendremos oportunidad de ver en detalle la naturaleza pecuario-industrial de la actividad avícola.

sino además por la diversificación productiva que la misma genera, hacia productos alimenticios de cada vez un mayor valor agregado nacional, destacando el abastecimiento de alimento nutritivo para la población, contribuyendo con el objetivo de la seguridad alimentaria en la economía costarricense, con flexibilidad para descentralizar eslabones de su cadena productiva hacia las zonas rurales (productores integrados), generando empleo en lugares geográficos donde las fuentes de trabajo no son abundantes.

La industria avícola costarricense es intensiva en trabajo, sin omitir el alto nivel tecnológico logrado a lo largo de los años mediante la adaptación a las particulares condiciones del mercado nacional y a las condiciones físicas, económicas y sociales donde se desarrollan las diversas explotaciones avícolas

tanto en lo que es pollo como huevo, fomentando, merced a ello, un estilo de industrialización desde adentro, que no sólo promueve la incorporación del progreso técnico de forma metódica y gradual según el comportamiento del mercado, sino que coadyuva al desarrollo económico de las zonas más alejadas del área metropolitana.

En el cuadro #1 el lector observa cómo la participación promedio del sector con respecto al sector pecuario se ha mantenido en 14.7%, destacando el comportamiento del año 1993. Asimismo destaca la mayor participación que durante la década ha venido experimentando el sector bajo análisis.

Cuadro No.1
PARTICIPACION DEL SECTOR AVICOLA NACIONAL DENTRO DEL
SECTOR PECUARIO Y AGROPECUARIO NACIONAL: 1990-1994
(millones de colones de 1966)

SUB-SECTOR	1990	1991	1992	1993	1994
AVES CARNE	19.30	21.30	25.30	30.50	30.3
AVES HUEVO	50.50	56.60	59.40	64.30	64.3
SECTOR AVICOLA	69.80	77.90	84.70	94.80	94.6
Participación respecto a 1	13.66%	14.19%	14.82%	15.69%	14.96%
Participación respecto a 2	2.95%	3.10%	3.24%	3.54%	3.45%
Total Pecuario=1	511.10	548.80	571.60	604.20	632.5
Total Agropecuario=2	2,365.00	2,513.10	2,614.30	2,676.40	2744.7

Fuente: Elaboración Propia con base en datos suministrados por la Sección de Economía Agropecuaria, Departamento de Contabilidad Social, B.C.C.CR y la Junta de Fomento Agrícola.

El mismo ejercicio enfocado respecto al sector agropecuario devela una participación promedio del sector avícola de 3.26%, con una clara tendencia a continuar aumentando su participación en el mismo.

El cuadro #2 analiza la evolución desagregada del sector avícola en sus componentes carne y huevo. Para el caso de la carne se observa un crecimiento promedio de su PIB de 12.25%, con un año (1994) de

estancamiento relativo, si se considera los altos crecimientos de los otros años de la década. Situación semejante le acontece al huevo con un crecimiento promedio de 6.3% durante el período bajo análisis, muy inferior al mostrado por el

subsector de la carne, compartiendo con éste el estancamiento mostrado durante 1994.

Cuadro No.2
SECTOR PECUARIO COSTARRICENSE: PRODUCTO INTERNO BRUTO
1990-1994 (en millones de colones de 1966)

SUB-SECTOR	UNIDAD MEDIDA	1990	1991	1992	1993	1994
VACUNO	tonelada	194.40	204.30	203.40	210.90	226.1
Participación %		38.03%	37.19%	35.57%	34.89%	35.73%
PORCINO	tonelada	38.60	50.30	52.00	53.90	62.2
		7.55%	9.16%	9.09%	8.92%	9.83%
AVES CARNE	tonelada	19.30	21.30	25.30	30.50	30.30
		3.78%	3.88%	4.42%	5.05%	4.79%
LECHE	toneladas	208.40	216.30	231.50	244.50	249.6
		40.77%	39.38%	40.48%	40.45%	39.45%
AVES HUEVO	miles de unid.	50.50	56.60	59.40	64.30	64.3
		9.88%	10.30%	10.39%	10.64%	10.16%
Total Pecuario		511.20	549.30	571.89	604.44	632.74
		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Partic. d/total Agropec.		21.62%	21.86%	21.88%	22.58%	23.06%
Total Agropecuario		2,365.00	2,513.10	2,614.30	2,676.40	2744.4

Fuente: Elaboración Propia con base en datos suministrados por la Sección de Economía Agropecuaria, Departamento de Contabilidad Social, B.C.C.R. y la Junta de Fomento de Fomento.

El sector avícola costarricense constituye y fomenta dos actividades estratégicas como son la agropecuaria y la industrial (se convierte el grano en alimento para animal y este en carne para el consumo), como en su momento se analizó. Ha experimentado en los últimos 5 años una tasa de crecimiento promedio anual cercana al 6%, lo cual devela un dinamismo sostenido de su producción, mucho del cual ha sido facilitado por campañas activas de mercadeo centradas en promocionar el consumo de la carne de pollo⁹ y por el

crecimiento de la población. Producto de ello, en gran parte, es como desde 1987 el consumo de la carne de pollo se incrementó en 1,5 kilos per cápita anual, por lo que pasó de 9 a 17,5 kilos anuales por habitante en 1994, lo que es considerado uno de los niveles más altos de América Latina, a pesar de estar por debajo del existente en los Estados Unidos .

Por el lado de la producción, la actividad avícola se orienta en su mayor parte hacia el mercado interno (característica que comparte con el resto del sector industrial), al cual tiene

⁹- Hasta hace 20 años, el consumo de pollo se limitaba a los fines de semana. Ahora es un producto alimenticio de amplio consumo nacional.

completamente abastecido. Sus ventas de carne de pollo, han experimentaron un crecimiento promedio de 10% para el período 1990-1994.

Adicionalmente, en lo que atañe a la producción para el mercado externo, para el mismo período, el cuadro #3 permite observar los diferentes crecimientos que ha experimentado durante este período la carne de pollo, sobresaliendo el año 1991 y 1994. Costa Rica exporta a Gran Caimán, San Andrés, Nicaragua, El Salvador y Honduras, ¹⁰. Según lo anterior el aporte de divisas del sector es de aproximadamente \$1.5 millones promedio anual. Empero, su balance comercial es deficitario. La importación se concentra básicamente en maíz amarillo, soya, premezclas vitamínicas y equipo de producción.

Cuadro No.3
SECTOR AVICOLA COSTARRICENSE:
EXPORTACIONES DURANTE EL PERIODO 1990-
1994 (datos en kilos)

AÑO	KILOS POLLO	CAMBIO %	KILOS HUEVO COMERCIAL	CAMBIO %
1990	120,291			
1991	1,056,526	778.31%		
1992	527,441	-50.08%	317,000	
1993	959,061	81.83%	917,168	189.33%
1994	1,066,418	11.19%	15,350	-98.33%
Promedio	745,947		249,904	

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por las tablas de Junta de Fomento Avícola

Por su parte, la mayor amenaza a la expansión y dinamismo del sector avícola es la presencia y disponibilidad en el mercado nacional

¹⁰. La primera empresa del sector que exportó producción a la región de Centroamérica, fue PIPASA, le siguieron As de Oros y Montecillos (se exporta además de carne de pollo, huevo fértil y pollitos)..

de productos similares a precios de desecho, merced a las distorsiones del mercado internacional.

La clara diferenciación de precios generada responde a una distorsión, como se mencionó, que en lo fundamental consiste en el hecho de que en la carne blanca (léase pechuga) los productores norteamericanos obtienen el costo de su producto, quedando las demás partes del pollo como "desecho", merced al patrón de gustos y preferencias existente es dicho mercado. Precisamente, las exportaciones avícolas de Estados Unidos se concentran en las partes del pollo que no se consumen en su mercado interno, vendiéndose a precios ridículos, de descarte. Con buen ejemplo en este sentido, el aumento acelerado las exportaciones de Estados Unidos a la antigua Rusia y a China prácticamente han inundado estos mercados, causando un serio perjuicio a los productores nacionales, sin reciprocidad comercial alguna, de hecho son muy pocos los países que exportan pollo a Estados Unidos.

Todo este panorama, nos hace reflexionar sobre la inconveniencia de un aperturismo indiscriminado como algunos proponen, máximo cuando se trata de sectores altamente sensitivos en el comercio internacional, antes bien, parece sensato un proteccionismo "racional" que diluya estas distorsiones, tal como fue reconocido y aprobado en el marco del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (actual Organización Mundial del Comercio) cuando se arancelizaron las licencias de importación por aranceles compensatorios equivalente. En este sentido, el planteamiento de gradualidad del neoestructuralismo parece tener más racionalidad económica que el planteamiento de apertura indiscriminada y unilateral defendida en los círculos del neoclasicismo, en las condiciones actuales.

Lo anterior no trata obviamente de volver a "modelos superados", sino de adoptar políticas económicas claras acordes con lo que se está dando actualmente en el ambiente interno y externo de los sectores productivos, donde las reglas del juego no están claras, existen

distorsiones importantes y tendencias neoproteccionistas en los países de mayor desarrollo productivo.

4. **Resultados más relevantes y principales lecciones del proceso de reconversión analizado.**

A partir de lo establecido en los anteriores apartados se establece a continuación las principales acciones de reconversión, siguiendo el esquema metodológico de la Cadena de Valor adaptada a las particularidades de la investigación realizada.

El grupo de empresas PIPASA, conocido en la actualidad como Corporación Pipasa S.A nació el 11 de octubre de 1969 y se estableció jurídicamente como Corporación a partir del 15 de febrero de 1991. Como nueva organización integró su proceso verticalmente, es decir desde la producción del huevo fértil hasta la venta de carne de pollo y sus derivados.

Esta integración productiva, ausente en la mayoría de los procesos industriales de la economía costarricense, se convierte, a la sazón, en un facilitador de la reconversión industrial que la empresa ha experimentado en el período de estudio 1990-1994, en el tanto permite tener una planificación global de las necesidades de modernización de los diferentes eslabones de la cadena de valor que conforman el proceso de acumulación de valor de la empresa; necesidades de modernización que demanda el todo como tal para alcanzar límites superiores de competitividad ante un entorno interno y externo cambiante.

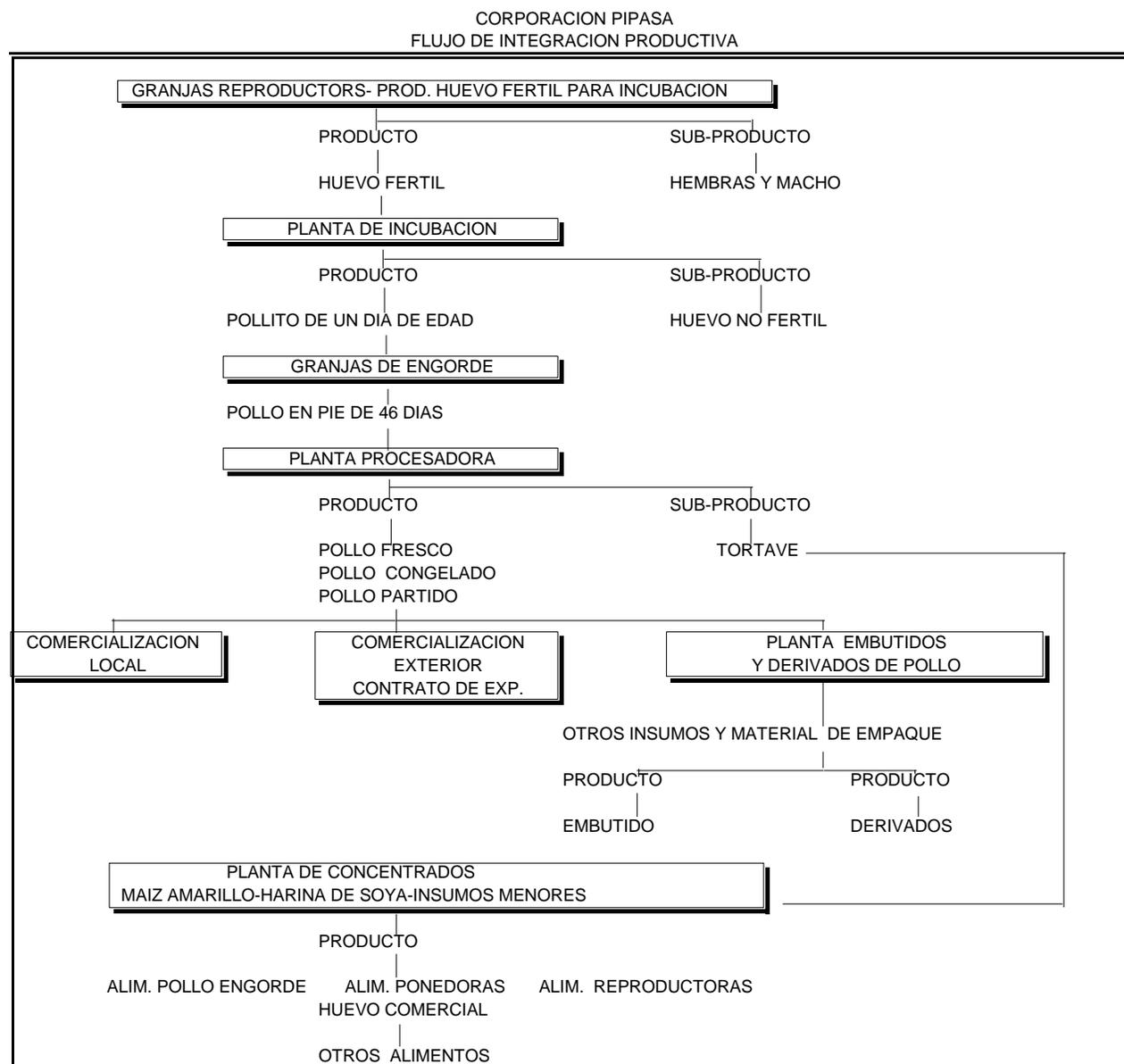
Es así como el Grupo de Empresas Pipasa, fue tecnificando su proceso productivo y administrativo a través del tiempo, posibilitando concretar las etapas de gestación, crecimiento y consolidación en la actividad avícola costarricense.

Consecuencia de lo anterior, en la actualidad ocupa la posición de líder en su campo, captando más del 50% del mercado nacional en lo que a carne de pollo se refiere y un porcentaje cercano al 10% en el campo de los embutidos.

En forma resumida, el proceso inicia con la importación, cada siete semanas, de los pollitos (hembras y machos) de un día de nacidos (ver cuadro en la página siguiente). Estos pollitos se convertirán posteriormente en las reproductoras cuyo principal producto es el huevo fértil (conteniendo la herencia genética para un pollo de engorde) para la incubación. El subproducto de esta fase, corresponde a las hembras y machos de descarte, que se utilizan en la planta de proceso para elaborar la Carne Mecánicamente Deshuesada (CDM) (material de relleno para la fabricación de embutidos) o sencillamente se sacan al mercado.

Una vez que los huevos fértiles llegan a la planta de incubación, se incuban durante 21 días (500 horas) y se obtiene el pollito de un día de nacido, y como subproducto el huevo no fértil. El pollito pasa a las granjas de engorde donde a los 45 días, aproximadamente, se sacan para la planta de proceso, donde se obtiene el pollo fresco, el congelado y el partido. Los subproductos de la planta (plumas, sangre, vísceras, etc.) se procesan para obtener la Tórtave, que sirve como ingrediente para elaborar el concentrado que las aves consumen.

La carne de pollo y pavo, tienen tres posibles destinos: 1) la comercialización en el mercado local, bajo la marca Pipasa y Supremo respectivamente; 2) la comercialización en el exterior y 3) la planta de embutidos y derivados, donde se utilizan ciertas cortes del pollo como materia prima para elaborar los derivados de pollo (entre ellos la CDM, la piel, la grasa, la pechuga, etc.). Los productos de la planta de proceso posterior son los embutidos, los formados y las tortas comercializados con las marcas Kimby y Supremo.



Con lo anterior, se pretende establecer las principales generalidades de la unidad productiva objeto de la investigación desarrollada por el autor.

El proceso de reconversión puntualizado en la esfera de la producción (Actividades Primarias en la metodología de la Cadena del Valor desarrollada por Porter) contempla el estímulo de las actividades de apoyo, las cuales se resumen en el siguiente cuadro.

SINTESIS DEL PROCESO DE RECONVERSION INDUSTRIAL DE LA CORPORACION PIPASA S.A

Actividades de apoyo**1. Administración del recurso humano**

- 1.1 Incentivos a la productividad
- 1.2 trabajador como tomador de decisiones y base de la innovación y la creatividad
- 1.3 Asociación solidarista
- 1.4 Capacitación permanente para eliminar la resistencia al cambio

2. Abastecimiento

- 2.1 Búsqueda permanente de alternativas nacionales para el abastecimiento de insumos críticos para la producción
- 2.2 Incorporación del proveedor al proceso de mejoramiento de la empresa
- 2.3 Cmpuras a traves del mercado de futuros de granos

3. Infraestructura de la empresa

- 3.1 Construcción y ejecución del plan estratégico: homologar el lenguaje del cambio
- 3.2 Desarrollo e implementación gradual de la filosofía del mejoramiento continuo:
Vehiculo para incrementar la productividad

4. Reconversión gerencial y organizativa

- 4.1 Horizontalización de las estructuras con fuertes vínculos hacia atras con proveedores y hacia adelante con clientes
- 4.2 Consolidación de la figura de corporación: posibilidad formar una empresa administrativamente nueva
- 4.3 Reconversión gerencial: las organizaciones son dinámicas y deben ser flexibles para adaptarse al cambio
- 4.4 Reconversión financiera: más estudio técnico para los proyectos de inversión,
Diversas alternativas de financiamiento, política sana de endeudamiento (readecuación de pasivo de corto a largo plazo de pasivo de corto a largo plazo)

5. Mecanismo de presupuestación y control

- 5.1 Desarrollo del presupuesto de caja, de operaciones y de inversiones
- 5.2 Control presupuestario: incorporación del planeamiento al proceso de cambio

6. Infraestructura de venta y mercadeo

- 6.1 Desarrollo de nuevas formas de diferenciar el producto: empaques especiales, según tipo de productos y mercado de destino.
- 6.2 Canales de distribución: renovación de flotilla y ampliación de agencias
- 6.3 Presentación y empaque: cambio de pollo enterio hacia los cortes especiales según el camio en los patrones de consumo que exige flexibilidad en la producción
- 6.4 Desarrollo de la línea de embutidos y derivados de pollo (kimby y supremo)
- 6.5 Desarrollo del proceso de exportación a Centro y Suramérica
- 6.6 Creación de la oficina de servicio postventa

7. Desarrollo de la tecnología

- 7.1 Incorporación al mercado de valores
- 7.2 Desarrollo del plan informático

Seguidamente se establece el cuadro que sintetiza el proceso de reconversión

del Area de Producción, según sea el campo de la Logística Interna, la Externa y las Operaciones.

SINTESIS DEL PROCESO DE RECONVERSION INDUSTRIAL DE LA CORPORACION PIPASA S.A

ACTIVIDADES PRIMARIAS POR DIVISION	LOGISTICA INTERNA	LOGISTICA EXTERNA	OPERACIONES
REPRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> * CONFORMACION DE CUADRILLAS ESPECIALIZADAS EN MANEJO DE AVES * RECONOCIMIENTO SEGUN METAS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD (PESO, CONSUMO Y CONVERSION DE LAS AVES) * INTRODUCCION DEL CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO: HERRAMIENTA DE CONTROL Y PLANEAMIENTO 	<ul style="list-style-type: none"> *CAPACITACION RECIBIDA DE LOS PROVEEDORES EXTERNOS * COORDINACION CON EL CLIENTE INTERNO: DIVISION DE INCUBACION 	<ul style="list-style-type: none"> * INCORPORACION DE LAS CASETAS OSCURAS: MAXIMIZA EL PROCESO DE POSTURA DE HUEVOS * CONTROL DE TEMPERATURA: VENTILADORES Y NEBULIZADORES * CONTROL ALIMENTICIO: ALIMENTACION MECANIZADA PARA CONTROL OBJETIVO DEL PESO DEL AVE * RESULTADOS: MEJORA EN EL PESO PROMEDIO DE LAS AVES, AUMENTO DE LA CONVERSION ALIMENTICIA, EN LA UNIFORMIDAD Y DISMINUCION DE LA MORTALIDAD, CON LO CUAL SE AUMENTO EL NUMERO DE HUEVOS POR GALLINA ALOJADA.
INCUBACION	<ul style="list-style-type: none"> * FUSION DE LAS DOS PLANTAS DE INCUBACION PREEXISTENTES: INCUBADORA 2000 * DESARROLLO DEL CONTROL DE CALIDAD * IMPLEMENTACION DEL MEJORAMIENTO CONTINUO: MAYOR FLUIDEZ EN LOS PROCESOS MAYOR COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA, PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS 	<ul style="list-style-type: none"> * MEJOR RELACION CON LAS DIVISIONES DE REPRODUCCION (PROVEEDOR) Y ENGORDE (CLIENTE INMEDIATO) * COORDINACION CONSTANTE Y PERMANENTE * CAPACITACION Y ASESORIA EXTERNA A LOS TECNICOS * SUSCRIPCIONES A REVISTAS DE LA ESPECIALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> *DESARROLLO TECNOLOGICO/OPERATIVO: FUNCIONAMIENTO DE LA INCUBADORA 2000 EN LA ZONA CON MEJORES RENDIMIENTOS TECNICOS. EL RESULTADO HA SIDO MEJORA EN LA RELACIONES POLLITOS NACIDOS/HUEVOS CARGADOS POLLITOS CLASE A/HUEVOS CARGADOS * DESARROLLO DE LA INVESTIGACION POR: CAUSAS DE LA NO INCUBABILIDAD DEL HUEVO DESARROLLO INFORMATICO PARA EL CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO.
ENGORDE	<ul style="list-style-type: none"> * CAMBIO ORGANIZATIVO A NIVEL DE LA ESTRUCTURA DE FUNCIONES Y RESPONSABLES * UNIDAD VETERINARIA: MANEJO SANITARIO *MANEJO DE INVENTARIO DE AVES EN COORDINACION CON LA PLANTA DE PROCESO * DESARROLLO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO: ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS PARAMETROS EN LAS RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCION 	<ul style="list-style-type: none"> * CAPACITACION CONSTANTE AL PERSONAL * COORDINACION HACIA ATRAS Y HACIA ADELANTE * ACTUALIZACION DE LA INFORMACION ESPECIALIZADA VIA SUSCRIPCION A FUENTES TECNICAS 	<ul style="list-style-type: none"> * MODERNIZACION TECNOLOGICA A TRAVES DE LA INCORPORACION DE: BEBEDEROS TIPO NIBLES, APLICACION DE VENTILACION FORZADA EN LAS GRANJAS, ATEMPERAMIENTO DE LOS GALPONES. * NUTRICION: CONTROL DE LA ALIMENTACION DE FORMA AUTOMATICAS Y DESARROLLO DE DIETAS MAS ENERGETICAS: RESULTADO, DISMINUCION DEL PERIODO DE MATANZA. * CONVERSION ALIMENTICIA: REDUCCION DE LA CANTIDAD DE ALIMENTO PARA PRODUCIR UN KILO DE CARNE * DESARROLLO GENETICO: PRUEBAS CONSTANTES CON NUEVAS RAZAS.
PLANTA DE PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> * REESTRUCTURACION FISICA DE LA PLANTA * DESARROLLO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO, DEL CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD Y DE ESTANDARES DE PRODUCCION 	<ul style="list-style-type: none"> * MEJORA EN LA RELACION CON LOS PROVEEDORES * ASISTENCIA TECNICA * CAPACITACION PERMANENTE 	<ul style="list-style-type: none"> * INCORPORACION DE NUEVO EQUIPO DE TRABAJO: EQUIPO DE REFRIGERACION, EQUIPO COMPUTARIZADO DE PESAJE, CHILERS (ENFRIAMIENTO), LAVADORES, LINEA DE DESHUESE, PELADORA, ESCALDADORA (DESPLUME), PRECHILERS (ENJUAGUE DEL AVES)= PROCESO DE PAUSTERIZACION. * NUEVOS EQUIPOS DE VAPOR Y NUEVO RENDERIN * IMPLEMENTACION DE LA SALA DE CORTES AUTOMATICOS *NUEVA MAQUINA DESHUESADORA (PRODUCCION DE CARNE MECANIZAMENTE DESHUESADA PARA PRODUCIR EMBUTIDOS) * CONSTRUCCION DE LA LAGUNA DE OXIDACION: TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES * RESULTADOS: PROCESO MAS EFICIENTE Y FLEXIBLE, CON UN AUMENTO PROMEDIO DE 13% ANUAL EN EL NUMERO DE KILOS PROCESADOS.
PLANTA DE PROCESO POSTERIOR (EMBUTIDOS)	<ul style="list-style-type: none"> * PLANIFICACION PRODUCTIVA * DESARROLLO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO, Y EL CONTROL DE CALIDAD TOTAL 	<ul style="list-style-type: none"> * DESARROLLO CAPACITACION PERMANENTE * RELACION CON PROVEEDORES * ASESORIA INTERNACIONAL 	<ul style="list-style-type: none"> * INCORPORACION DE NUEVA MAQUINARIA: PICADORA, MEZCLADORA, MUSIFICADORA, EMBUTIDORA ELECTRONICA, HORNO ELECTRONICO, EMPANIZADORA, EMPACADORA AL VACIO, IQF (SISTEMA DE ENFRIADO RAPIDO). * RESULTADO: EFICIENTE INDUSTRIALIZACION DE LA CARNE DE POLLO, DIVERSIFICANDO LA PRODUCCION Y AUMENTANDO LA GENERACION DE VALOR AGREGADO.
CONCENTRADOS	<ul style="list-style-type: none"> * IMPLEMENTACION DEL MEJORAMIENTO CONTINUO * REORGANIZACION ESPACIAL DE LA PRODUCCION * DESARROLLO DEL CONTROL DE CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> * CONTROLES QUIMICOS DE LA MATERIA PRIMA: RETROALIMENTACION CON PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS 	<ul style="list-style-type: none"> * AUMENTO EN EL NUMERO DE SILOS * REESTRUCTURACION SISTEMA DE MEZCLADO Y ELEVADORA CON LO ANTERIOR SE AUMENTO LA PRODUCCION Y LA CAPACIDAD DE ALMACENAJE * DIVERSIFICACION HACIA NUEVOS CONCENTRADOS PARA LA NUTRICION ANIMAL * AUTOMATIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO * DESCENTRALIZACION DEL PROCESO DE PRODUCCION * DESARROLLO DE LA INVESTIGACION A TRAVES DE LA REVISION DE FORMULAS, MEJORA EN LAS DIETAS DE LAS AVES, MEJORA EN LOS INSUMOS Y CONSTANTE INVESTIGACION NUTRICIONAL EN COORNIZACION CON UNIVERSIDADES E INSTITUTOS ESPECIALIZADOS.

En el contexto de las anteriores acciones de reconversión, se busca seguidamente extraer las principales líneas genéricas de acción que posibiliten el desarrollo de una reconversión productiva viable, versátil y sostenida.

Estas líneas se conciben, como posibles elementos componentes de un esquema de industrialización más amplio que responda a los retos que tienen los empresarios de cara a los procesos de la globalización, sin pretender agotar un tema que de por sí es amplio y complejo.

En la anterior dirección y aludiendo al contexto macroeconómico y sectorial de los procesos de reconversión microeconómicos, se cree necesario una participación estratégica del Estado, para que actúe como facilitador de los procesos de cambio y modernización que la empresa realiza en su área de acción. En el tercer apartado se analizó de forma resumida los aspectos exógenos que el empresario ha tenido que enfrentar en su proceso de reconversión, que per se son complejos y difíciles. Un entorno de estabilidad macroeconómica, una política comercial que reconozca las imperfecciones del mercado internacional y reglas de juego claras, facilitan y fortalecen las acciones de reconversión del empresario, lo contrario torna el cambio más difícil y dependiendo de la magnitud y velocidad de los ajustes y la escala de los negocios lo hace prácticamente imposible.

Por su parte, la competitividad que se ha logrado desarrollar mediante el proceso de reconversión implementado por la Corporación Pipasa, no se ha visto complementada con la promoción de competitividad estructural, como se estableció en la primera parte. El costo país sigue pesando fuertemente sobre la competitividad internacional de las empresas nacionales.

A partir de las acciones desarrolladas por la Corporación Pipasa (resumidas en los cuadros anteriores) y a manera de resultados y recomendaciones se establecen los siguientes disparadores de la reconversión, que bajo el esquema adecuado y el tratamiento pertinente deberían formar parte de acciones más globales de lo que sería un esquema de industrialización desde adentro que ligue la industria y lo agropecuario, lo

interno y lo externo y el capital y el trabajo de forma sostenible en el largo plazo, a saber:

a. La integración productiva mostrada por la actividad avícola en general y por la Corporación en particular, se convierte a la postre en un proceso facilitador y promotor de la reconversión. La integración de los procesos permite desarrollar el concepto de cliente interno, donde cada uno de los eslabones es proveedor y cliente a su vez de otro, permitiendo desarrollar acciones coordinadas que apunten al desarrollo de un producto final de calidad, bajo costo y precio competitivo.

En esta dirección el desarrollo de planes estratégicos adquiere particular relevancia por cuanto se observó que la modernización para que funcione se debe de planear. De ahí la importancia de que cada firma de respuesta a tres preguntas claves, antes de realizar inversiones en modernización, a saber: cuál es el estado competitivo actual, cuál quiere alcanzar a futuro y cómo puede lograr llegar a él. En este sentido es importante establecer metas comunes y homologar los lenguajes de cambio entre los diversos eslabones de la cadena productiva.

Ningún proceso de reconversión puede llevarse a cabo sin planeamiento previo que haga caso omiso de la misión y objetivos de la empresa (que de previo son un requisito), de la posición que se persiga a futuro y de la realidad del mercado interno y externo en el que se opera. Para tal cometido la experiencia analizada muestra las bondades del desarrollo de instrumentos presupuestarios y de su respectivo control.

Por otra parte quienes ligan cambio con automatización per se se exponen a atacar el mal donde no se genera, terminando por automatizar procesos que en sí son deficientes, sin cambiarlos. En este sentido, la experiencia de la empresa estudiada muestra la importancia de planificar y priorizar el cambio. Resultado de esta disposición empresarial es la identificación de la misión y el desarrollo de planes de trabajo.

b. En el proceso de cambio mostrado por la Corporación, la reconversión en las áreas organizativas y administrativas se han convertido en un apoyo fundamental para el proceso de

reconversión del área de producción propiamente dicha. Un proceso de reconversión que descuide la importancia de la estructura organizativa se dificulta. La experiencia analizada aconseja antes bien, que los cambios yuxtapuestos desarrollados en la esfera organizacional facilitan los procesos de cambios de la esfera productiva.

c. Los procesos de reconversión industrial deben buscar adaptar la oferta a la demanda. A partir del estudio de caso, se permite observar como muchas de las acciones de reconversión experimentadas en el área productiva, tienen por fundamento el comportamiento y los cambios en el mercado. Desde esta perspectiva se observa que el mercado es quien marca el camino de la modernización que se realiza en el área de producción, camino que es facilitado por las áreas de finanzas y administración. El mercado es quien hala la modernización y diversificación de la oferta. El desarrollo de la planta de embutidos y formados de pollo, responde a lo que se afirma, pues su razón de ser es dar respuesta a los cambios experimentados en los patrones de consumo del cliente final, que cada vez se inclina por el consumo de alimentos livianos y de fácil preparación, dado la creciente escasez de tiempo asignado para estos menesteres.

d. El desarrollo de la industrialización del pollo a través de la elaboración de derivados del mismo (embutidos) remite a la importancia de la generación de valor agregado. La reconversión debe promover procesos cada vez más integrados hacia atrás y hacia adelante, pues esta característica se convierte en una fortaleza que reduce costos y aumenta eficiencias en la cadena productiva general, posibilitando incrementar la valorización del capital invertido inicialmente.

e. Todo proceso de cambio debe fundamentarse en una filosofía empresarial. La experiencia analizada muestra las bondades de la filosofía del mejoramiento continuo para tal fin. Esta filosofía se fundamenta en dos bastiones, a saber, el recurso humano y el cliente. El cliente y con él el mercado son el objetivo del proceso de reconversión y para satisfacer sus necesidades y deleitarlo, se necesita que el recurso humano se comprometa con el cambio. En todas las

divisiones del área de producción existen programas de mejoramiento continuo que facilitan el cambio en el cómo hacer las acciones, en el para quién se hacen y en el por qué se ejecutan. Cliente y mercado se convierten en el binomio que demarcan las acciones del cambio en los procesos de acumulación de capital. En última instancia, el evaluador final de la calidad del producto es el consumidor en lo particular y el mercado en lo general.

f. El pilar de la reconversión industrial es el recurso humano, de ahí que en la experiencia analizada se muestre la preocupación constante por su capacitación. El estímulo a la innovación y creatividad se convierte en la mejor estrategia de vencer la resistencia al cambio, que se complementa con programas especiales de incentivos a la productividad. Una estrategia de reconversión que no atienda la modernización del recurso humano subdesarrolla las inversiones realizadas en modernizar los medios de producción. La empresa debe ser conceptualizada como una organización de aprendizaje e innovación continua.

g. La modernización y expansión de los medios de producción responden a la necesidad de crecer. La experiencia muestra lo indispensable de la modernización tecnológica, pero liga la misma al crecimiento del mercado. Esta disposición asegura que los medios de producción sean plenamente utilizados, de lo contrario se cae en una distribución de recursos tal que retardan y obstaculizan la agilidad de respuesta de la oferta ante los cambios en la demanda.

h. Los procesos de reconversión productiva deben ser acompañados de procesos de reconversión financiera. El cambio es costoso, para el caso analizado ha requerido muchos millones de colones, de ahí la necesidad de buscar recursos financieros al menor costo posible. Esta realidad explica la incorporación de la empresa a la Bolsa Nacional de Valores, donde los márgenes de intermediación financiera son ganados por las empresas participantes, en gran parte. Se desprende la importancia de fomentar más el mercado de capitales en Costa Rica y hacer que más empresas se incorporen al mismo.

En esta dirección se puede afirmar que para facilitar los procesos de modernización es importante contar con costos de intermediación competitivos a nivel mundial.

i. Una de las constantes en el área de producción analizada es el estímulo de la investigación y el desarrollo. Tanto a nivel genético como nutricional la investigación depara importantes aportes al objetivo de mejorar calidad y reducir costo, es por ello que a nivel genérico la investigación posibilita agregar conocimiento a los productos, aumentando sus márgenes competitivos.

j. El desarrollo de la laguna de oxidación, por su parte, remite a la armonía que debe existir entre la industrialización y la conservación del medio ambiente. Los procesos de reconversión deben tener la capacidad de promover un crecimiento en los procesos de valorización del capital sin dañar una de las principales fuentes de la riqueza, a saber, la naturaleza.

Los anteriores disparadores son parte importante de lo que a nuestro criterio corresponde la esencia estratégica de la reconversión. Constituyen aspectos que se unen para conformar un nuevo paradigma de desarrollo empresarial, que reestructura la forma en como se combinan los elementos subjetivos y objetivos del proceso productivo, con una renovada filosofía organizativa que tiene en definitiva como eje vertebral el desarrollo del Recurso Humano como base para la dinamización de la competitividad. Aluden igualmente a las acciones necesarias para la implementación y desarrollo de la integración descentralizada, la mejora continua y el aprendizaje constante y la flexibilidad y adaptabilidad, como aspectos del nuevo modelo de eficiencia productiva que contempla la industrialización que se requiere para conseguir la transformación productiva y la superación del encapsulamiento sectorial.

En suma, la reconversión es un esfuerzo dinámico que tiene un momento de inicio más no de fin. Es un reto constante de las empresas para permanecer en el mercado, la Corporación ha realizado un proceso importante y aleccionador en esta dirección, que busca en definitiva el logro de ventajas competitivas tanto en el mercado interno como en el externo, ante un esquema de desarrollo cada vez más globalizado.

Bibliografía

- Alonso, Eduardo (1992). **Competitividad y reconversión industrial subsectorial: Conceptos y guías educacionales**. Op. cit. Alajuela, C.R: INCAE.
- Camacho, Edna y González, Claudio (1992). **Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas**. San José, C.R: Academia de Centroamérica y el Centro Internacional para el Desarrollo Económico.
- Doryan, Eduardo et. al (1992). **Economía y Reconversión Industria: conceptos, política y casos**. Costa Rica, INCAE (Programa de estudios y entrenamiento económico), PROGRESEC Ecuador.
- (1991/1992). **Para entender la reconversión industrial**. Revista INCAE. Vol V, No 2, p. 13-29.
- (1991). **Guía para la preparación de casos sobre experiencias de reconversión industrial ante el ajuste estructural**. Alajuela, C.R: INCAE
- (1992). **La reconversión desde la perspectiva de la empresa: Guía para la gestión empresarial y la enseñanza**. Alajuela, C.R: INCAE
- Dosi, G.; C. Freeman; R. Nelson; G. Silver and L. Soete (1988) (editores). **Technical change and economic Theory**. Printer Publishers, London.
- Fajnzylber, Fernando(1990). **Industrialización en América Latina: de la "caja negra" al "casillero vacío"**. (LC/G. 1534/Rev.1), Serie Cuadernos de la CEPAL, No. 60, Santiago de Chile.
- García B., Alvaro (1992). **El sector empresarial en una década de cambios**. En: Villasuso, Juan Manuel (editor). El Nuevo Rostro de Costa Rica. Heredia: CEDAL.
- Muñoz Gomá, Oscar (1991). **El proceso de industrialización: Teorías, experiencia y políticas**. En: Sunkel, Osvaldo (compilador). El Desarrollo desde Dentro: un enfoque neoestructuralista para la América Latina. México: FCE.
- Pérez, Carlota (1988). **Tendencias en la industria mundial: nuevos elementos de la competitividad**. Texto Conferencia en Seminario Estrategia Industrial Proyecto FOMENTO-ONUDI, agosto, Caracas.
- (1989). **Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo**. Versión castellana de Discussion Paper No.4, Departamento de Planificación y Análisis Estratégico. Banco Mundial.
- PIPASA.(1989). **Memoria del veinte aniversario**. Heredia, C.R
- PIPASA (1994). **Memoria del venticinco aniversario**, Heredia, C.R.
- Porter, Michael (1991). **Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. México,D.F: CECSA (décimo quinta edición).
- (1992). **El planeamiento estratégico en perspectiva**. En: Marín, José N. y Montiel, Eduardo L. (editores). Estrategia: diseño y ejecución. San José, C.R; Editorial Libro Libre, p.p 19-36
- Rosenthal, Gert (1992). **Equidad y transformación productiva como estrategia de desarrollo: La visión de la CEPAL**. Texto conferencia en seminario "el Impacto de la Política Económica en el desarrollo Sostenible del Sector Agroalimentario", agosto, San José, Costa Rica.
- Salama, Pierre y Valier, Jacques (1976). **Una introducción a la economía política**. México: Editorial ERA.
- Salazar Xirinachs, José M. (1991). **El Estado y el ajuste en el sector industrial**. En: González V., Claudio y Camacho M. Edna (editores). Políticas Económicas en Costa Rica. Tomo II, San José. C.R: Academia de Centroamérica.

Salazar Xirinachs, José M. y Doryan, G. Eduardo (1990). **La reconversión industrial y estado concertador en Costa Rica.** Pensamiento Iberoamericano. No. 17.

Sunkel, Osvaldo (1991). “Del desarrollo hacia dentro al desarrollo desde dentro”. En Sunkel, Osvaldo (compilador). **El Desarrollo desde Dentro: un enfoque neoestructuralista para la América Latina.** México: FCE.

Vaca Adam, Leonel (1991). **Producción Avícola.** Editorial UNED, primera edición; San Jose, C.R.

Villasuso, Juan Manuel(1992). “La política económica en Costa Rica y el entorno internacional”. En: Villasuso, J.M (editor). **El Nuevo Rostro de Costa Rica.** Heredia: CEDAL. ①