

CASO.-1

Estrategas en la práctica: Familia Cortés y Pollos El Bucanero

Néstor Cortés Cardona, oriundo de Pensilvania, Caldas, se ha dedicado a los negocios desde muy joven cuando fue encargado del manejo de la finca de su padre, dedicada a la producción de caña, café y pastos para el ganado, pero producto de la violencia política que se vivía en hacia 1962 él, su esposa y los dos pequeños hijos que tenían para ese entonces, se vieron en la necesidad de migrar hacia el Valle del Cauca, en donde parte de la familia ya había trasladado su residencia, de tal manera que este departamento se configuraba como la mejor opción por el apoyo y cercanía de algunos familiares.

Cuando llega al Valle del Cauca, se instala en Cali y consigue trabajo como ayudante de una fama, allí estuvo durante seis meses, tiempo en el que aprendió a conocer el negocio. Tres meses después decidió tomar en alquiler una "fama" durante 6 meses y al poco tiempo se le presenta la oportunidad de comprar un granero en el tradicional barrio San Nicolás de Cali, el cual pagó en parte con la herencia que tenía de su padre. Al poco tiempo adquiere otra tienda mediante un préstamo bancario, y cinco años después adquiere otro granero en sociedad con su familia.

Los contactos que empieza a realizar Nestor Cortés en este negocio lo llevan a asociarse para incursionar en el negocio de las concesiones de las cafeterías del Instituto de Seguros Sociales, inicialmente en Cali y luego en Palmira y Buga. Así mismo, a través de este negocio expanden sus operaciones hacia la Junta de Deportes del Valle, con quienes obtienen la concesión de la cafetería del Estadio de Fútbol Pascual Guerrero distribuyendo paletas y helados.

A partir de estas experiencias surgen dos nuevas ideas de negocio para Nestor Cortés: aprovechar las sobras de las cafeterías y producir parte de los productos que distribuye. Es así como adquiere un terreno en el corregimiento de Villagorgona, cerca de Candelaria en el Valle del Cauca y establece un criadero de cerdos con los cuales no solo aprovecha los desperdicios de los restaurantes sino que también produce lechona para vender en las cafeterías. Y para maximizar su productividad con el negocio de los helados en el Estadio, decide empezar la producción de su propia marca de helados y paletas, luego incursiona en la producción de las papas fritas, con lo cual no tuvo mucho éxito por problemas de empaque del producto que no les garantizaba la calidad (crocante y fresca) de las papas fritas, abandonando esta idea de negocio y consolidando la producción de helados y paletas, con la adquisición de los equipos de Canada Dry, empresa que producía gaseosas y jugos hasta ese entonces (1978) y el cual abandona

al poco tiempo con la terminación de los contratos de la distribución en el Estadio.

Paralelamente sigue fortaleciendo su negocio de abastecimiento de cafeterías con su propia carne de cerdo, lechona y además empieza a introducir pollos y gallinas obteniendo nuevos insumos para sus cafeterías y también empieza a distribuir sus productos en asaderos y restaurantes. Por esta época ya contaba con el apoyo de su hija Luz Marina para realizar las labores administrativas de sus negocios, y su hijo Orlando se empezaba a vincular en algunas de las actividades empresariales. Hacia 1984 Nestor decide establecer una pequeña planta para procesar 500 pollos diarios en el mismo terreno que inició la producción de cerdos y huevos.

Nace Pollos Bucanero en 1986

Néstor Cortés, con el apoyo de sus hijos Luz Marina y Orlando se enfocan en el negocio de los pollos, empresa que inició como un negocio unipersonal y que hoy día es una sociedad anónima. En 1986 con un crédito bancario amplían su planta procesadora a una capacidad para aproximadamente 7000 pollos diarios, comercializando sus productos a través de supermercados y con un local propio en Cali. Orlando Cortés recuerda que gracias al esfuerzo y dedicación de Néstor y sus hijos, la empresa empieza a crecer doblando sus ventas cada año, establecen un grupo de vendedores para hacer contactos y durante los primeros años aprovechan sus relaciones sociales y comerciales para hacer negocios.

Dado el rápido crecimiento de las ventas durante los primeros 5 años, se vieron en la necesidad de buscar nuevos proveedores de pollo en pie para procesar, es así como expanden sus fronteras de Villa Gorgona hacia Buga y Tuluá para abastecer el mercado, mediante acuerdos con granjeros productores de pollo.

En los inicios de la década de 1990, con la apertura económica, se presenta una fuerte crisis que trajo consigo cambios sustanciales para el aparato económico y productivo tanto en el país como en empresas productivas como Bucanero. Nestor y Orlando relatan cómo esta situación los obligó a pensar hacia el futuro, y luego de una reunión familiar para decidir el futuro de la empresa inician en una ampliación de la planta con créditos bancarios.

Hacia 1993 un nuevo competidor ingresa al mercado: Procesadora Avícola Superior Valle de Oro; en ese momento Bucanero tenía grandes deudas bancarias por su ampliación en la capacidad, la cual pasó de 7000 a 24000 pollos diarios (de 1993 a 1998) y la ampliación de la bodega.

El nuevo competidor Valle de Oro, decide competir en el mercado bajando el precio de venta en el mercado semanalmente y pagar a los productores de pollo una tarifa más elevada por el animal en pie. Esta situación, sumada a la crisis económica de la década, generó diversas dificultades para Bucanero,

pero con la esperanza de poder salir adelante decidieron seguir y “aguantar” tratando de cubrir los gastos fundamentales dando siempre prioridad a los créditos bancarios para poder seguir aprovechándolos mientras pasaba la crisis económica. Una vez el nuevo competidor Valle de Oro fue intervenida por el Estado por haber sido constituida con dinero ilícito, Bucanero volvió a tener un crecimiento sostenido, y aprovecharon la experticia de algunos empleados de Valle de Oro llevándoselos a trabajar con Bucanero.

Este tipo de crisis los ha llevado a constantes cuestionamientos frente a la definición de los elementos fundamentales que constituyen su estrategia, dando como resultado una combinación altamente competitiva: productos con elevado valor agregado, dirigidos a un cliente exigente que valora lo fresco y natural, mediante un modelo de negocio que facilita el acceso a través de diferentes canales de distribución y con precios asequibles para la mayor parte de la población.

Esta combinación de elementos que constituyen su estrategia los ha convertido en la empresa procesadora de alimentos a base de pollo más grande del Valle del Cauca. Nestor y Orlando encontraron que la tecnología y la integración vertical (planta incubadora, planta procesadora de alimentos y plan de integración con granjas de levante de pollo) son sus factores clave para agregar valor y competir con éxito en un sector que es cada vez más competitivo y atractivo para el ingreso de nuevos jugadores de clase mundial atraídos por los beneficios que brindan los tratados de libre comercio que el país ha venido firmando con diferentes países desarrollados.

En la disciplina de costos y en la penetración del mercado han encontrado la clave para el éxito operacional, así como en la efectiva comunicación con el personal y la participación activa de sus fundadores, que impulsa e inspira a los empleados, como lo plantea Welch (2005) la participación de todos en el juego se refleja en un aumento permanente de su participación en el mercado no solo regional sino también nacional (primero a nivel departamental y terceros a nivel nacional).

Con un continuo crecimiento en ventas que supera el crecimiento promedio del mercado, la empresa sigue ampliando su capacidad productiva para lograr la meta de expansión hacia el mercado nacional, de esta manera en 2014 esperan lograr un crecimiento del 14% en ventas de las cuales el 25% se generarán en la zona centro del país.

Nuevas oportunidades de negocio para la familia Cortés

En 1998 Néstor funda “Agro-avícola”, la cual produce pollo de manera exclusiva para Bucanero y en 2002 crea “Agropecuaria de Occidente” empresa que produce cerdo, ganado de ceba y caña de azúcar. En 2011 se hace socio y fundador de “Cali cerdos de Colombia”, empresa dedicada a la producción y comercialización de carnes, especialmente de cerdo, con sucursales en Cali y Palmira, constituyéndose como un fuerte competidor en el mercado de las carnes diversificando su portafolio de negocios. Entre los

planes futuros, Néstor tiene previsto apoyar proyectos de desarrollo de vivienda de interés social en el municipio de Villagorgona donde funciona la planta procesadora de pollo, incursionando en el sector de la construcción, contribuyendo aún más con el desarrollo económico y social de esta zona.

Con una marca fortalecida y posicionada, Pollos El Bucanero es un claro ejemplo de cómo una familia liderada por Nestor con el apoyo de sus hijos, especialmente Orlando, ha logrado consolidar uno de los más ejemplares y representativos modelos de negocio a través de estrategias exitosas que han conducido a la empresa al logro de sus objetivos y de su visión; en donde es posible evidenciar los elementos de pensamiento estratégico que guían las acciones de sus líderes y fundadores, veamos:

- La estrategia de integración vertical que implementaron desde sus primeras ideas de negocio en la segunda mitad del siglo XX, muestran cómo estos empresarios lograron comprender rápidamente los cambios, las oportunidades y amenazas del entorno de manera sistémica, es así como con el lente de proveedores de insumos en sus primeros graneros, ven la posibilidad de agregar valor y dar un salto hacia el negocio de las cafeterías y los restaurantes, aprovechando las buenas relaciones con el sector bancario y con la Junta de Deportes del Valle para acceder a las concesiones de alimentos en el Instituto de Seguros Sociales y el Estadio Olímpico Pascual Guerrero.
- La capacidad de síntesis se refleja en el análisis profundo y veloz que hacen estos empresarios con la información que disponen, cuando han emprendido cada uno de los proyectos empresariales, tomando decisiones acertadas en el momento oportuno, como el aprovechamiento de las oportunidades de negocio en la distribución de helados y papas fritas en el estadio y la salida de estos mercados en el momento en que detectaron problemas que no estaban en capacidad de superar a corto plazo y que afectaban directamente su capacidad de competir con éxito.
- La capacidad intuitiva la evidencian estos empresarios cuando llegan al sector de la producción y procesamiento de pollo, en poco tiempo lograron detectar y percibir la forma en que competían sus rivales y se anticiparon a los cambios que se generaron en el sector cuando ingresó un nuevo competidor que modificó las reglas de juego y desestabilizó la manera en que las empresas operaban; estos empresarios de manera muy rápida comprendieron que en la tecnología y en la excelencia operacional estaban las claves para competir con éxito y lograr ser una de las empresas más grandes y sólidas del sector.
- La capacidad creativa de Nestor y Orlando se refleja en la combinación de los elementos que constituyen su estrategia y que la hacen difícil de imitar consiguiendo así una ventaja competitiva sostenible. El acople estratégico que estos empresarios han logrado establecer se centra en su modelo de negocio (el cómo) y se extiende hacia sus productos (el qué) y hacia sus clientes (el a quién). De esta manera, con un sistema productivo

centrado en la excelencia operacional y la integración vertical los empresarios han logrado competir con un producto commodity manteniendo un precio competitivo en el mercado para lograr una mayor penetración, pero también han logrado agregar valor para un cliente cada vez más sofisticado mediante su estrategia de producción de "pollo campesino" que se caracteriza por ser fresco y natural sin elementos químicos que alteren su condición ni su sabor. También están incursionando con la línea de productos prácticos listos para preparar como las alas y el pollo molido adobados, los embutidos y productos navideños.

