

# Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales  
Sede Rosario - Campus Pellegrini  
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

**Tesina Título:**

## **ANALISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE EMPRESAS AVICOLAS DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS PARA LA INTERNACIONALIZACION EN LOS EMIRATOS ARABES UNIDOS ENTRE 2001 Y 2011**

Alumna: Gilda Bondaz

E-mail: Gilda.bondaz@gmail.com

Domicilio: Belgrano 70 – Colón, Entre Ríos

Teléfono: + 54 9 (341) 3023294 – (3447) 423415

Tutor de Contenidos: Dra. Elsa Marinucci

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

**Diciembre 2013**

## **DEDICATORIAS**

Es mi deseo dedicarle en primer lugar esta tesina a mi familia la cual me apoyó en esta etapa de mi vida desde 2009 cuando decidí irme a estudiar a Rosario y aceptar separarnos por unos años para lograr mi objetivo el cual estoy culminando con este trabajo, gracias por estar conmigo siempre presentes motivándome a seguir adelante en cada paso que di.

Quiero dedicársela también a las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos, las cuales estudié en profundidad. Espero que les sea de utilidad para tener en cuenta su situación, saber en qué mejorar y en qué ya poseen ventajas competitivas respecto a sus competidores extranjeros.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Abierta Interamericana por brindarme todas las herramientas posibles en estos cuatro años para lograr mi ansiado título de Licenciada en Comercio Internacional.

A mis tutoras Elsa Marinucci y Magdalena Carrancio por incentivar me en la realización de este trabajo, en la elección del tema, sus correcciones, consejos, observaciones, en fin, por todo su apoyo desde el primer año de la carrera y durante estos años.

A Oscar Navós, por brindarme la posibilidad de poder presentar mi tesina luego de finalizar la cursada del cuarto año y rendir los últimos finales de la carrera.

A todos aquellos profesores que plantaron el entusiasmo y fanatismo por esta profesión en mi corazón, muchas gracias Mariela Visentín, Fernando Bava, Claudio Tomas, Carlos Prestipino y Paulo Lanza por sus conocimientos.

Por último agradezco en esta tesina a mis amigos Valentino Gaffuri y Maximiliano Arana que si no hubiera sido por ellos y su apoyo, tantos proyectos en conjunto no hubieran existido.

## **INDICE**

INTRODUCCION.....	6
Consideraciones metodológicas .....	10
MARCO TEORICO .....	11
CAPITULO I .....	14
DESARROLLO DEL SECTOR AVIAR DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS.....	14
1.1 Los inicios de la avicultura en Argentina.....	14
1.2 Problemas en el mercado interno de la última década .....	19
1.3 Las causas de la internacionalización.....	21
1.4 Los primeros pasos hacia el exterior.....	23
1.5 Tiempos de turbulencias.....	24
1.6 Planificación a largo plazo.....	25
CAPITULO II .....	29
EVALUACION DE EMPRESAS AVICOLAS ENTRERRIANAS .....	29
SEGÚN DETERMINANTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER.....	29
2.1 Evaluación del sector avícola en la provincia de Entre Ríos .....	29
2.1.1 Proceso productivo de las empresas avícolas.....	29
2.1.2 Zona geográfica analizada.....	31
2.3 Perspectivas del mercado y crecimiento a mediano y corto plazo .....	36
2.4 Identificación de como se presentan cada uno de los determinantes de Porter en Argentina para el sector aviar.....	37
2.4.1 Condiciones de la demanda .....	38
2.4.1.1 Composición de la demanda interna .....	38
2.4.1.1.1 Estructura segmentada de la demanda .....	40
2.4.1.1.2 Compradores entendidos y exigentes .....	42
2.4.1.1.3 Necesidades precursoras de los compradores .....	43
2.4.1.2 Tamaño y pautas de crecimiento.....	43
2.4.2 Condiciones de los factores .....	45
2.4.2.1 Dotación de factores.....	45
2.4.2.2 Jerarquía de factores .....	48
2.4.3 Sectores afines y de apoyo.....	49
2.4.3.1 Sectores proveedores .....	49
2.4.3.2 Sectores conexos .....	52

2.4.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	53
2.4.4.1 Estrategia .....	54
2.4.4.2 Estructura.....	55
2.4.4.2.1 Metas de la empresa.....	56
2.4.4.2.2 Metas de los empleados .....	56
2.4.4.3 Rivalidad.....	57
2.4.5 El papel de la casualidad .....	60
2.4.6 Rol del gobierno.....	61
2.5 Conclusión del capítulo.....	62
CAPITULO III .....	63
VENTAJAS PRESENTES EN LOS EAU DESDE LA VISIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL PARA LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS AVICOLAS.....	63
3.1 Elección del Mercado Internacional .....	63
3.2 Entorno económico, comercial financiero y estratégico .....	64
3.3 Análisis del mercado Emirati.....	66
3.4 Entorno político - gubernamental.....	67
3.5 Apoyo para inversiones extranjeras .....	68
3.6 Entorno socio-cultural.....	70
3.7 Análisis de las condiciones de acceso para la carne aviar argentina .....	73
3.8 El empresariado entrerriano frente al mercado.....	75
4. Conclusión de capítulo.....	76
CONCLUSION.....	77
PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES.....	79
ANEXOS .....	84
BIBLIOGRAFIA.....	102

## **INTRODUCCION**

Desde sus inicios en 1857, la avicultura argentina fue desarrollándose a un paso acelerado. Traída por los colonos suizos a los campos de Entre Ríos, fueron complementándose con el paisaje rural y formando parte de él hasta convertirse hoy en día en una de las características principales de ésta provincia.

Para 1945 la población de aves comenzaba a tomar un tono industrial, comenzaron los cruces de razas de los cuales daban como resultado dos líneas bien distintivas de éstos animales: por un lado se tenía las gallinas ponedoras, de las cuales se recolectaban los huevos para venderlos el mercado y por el otro se utilizaban los machos para consumo. La crianza se daba en las granjas familiares o en los patios de las casas, y la alimentación era generalmente a base de granos.

Poco a poco comienzan a crecer las pequeñas granjas familiares y aparecen los grandes galpones para la crianza de pollos, acompañado del desarrollo de los frigoríficos locales formándose de esta manera una importante cadena de comercialización fuerte en la zona.

El incremento del consumo aviar se denota teniendo en cuenta que en sus inicios se calculaba un consumo de 3Kg. de pollo por persona por año y éste era tomado como un plato de lujo consumido en ocasiones especiales, y, en cambio, desde los noventa se habla de un consumo superior a los 37Kg. de pollo por persona por año, alcanzando prácticamente al consumo de carne vacuna y encontrándolo comúnmente en la dieta de la población.

El proceso de internacionalización comienza a impulsarse como consecuencia de la crisis económica sufrida por la República Argentina en los años 2001-2002, donde se nota una ventaja respecto a la convertibilidad, lo cual

convierte a los precios de venta del mercado argentino en precios competitivos en el extranjero.

De esta forma nuestro país, en gran parte gracias la provincia de Entre Ríos, cuna avícola por excelencia, comienza a darse a conocer en el exterior como competitivo y a plantear estrategias de comercialización y abastecimiento a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la fuerte competencia de países como Brasil y Estados Unidos.

Es por ello que nuestro problema de investigación consiste en conocer ¿cómo funcionaron los determinantes de las ventajas competitivas en el sector aviar de la provincia de Entre Ríos en el período 2001 – 2011? Y ¿por qué las empresas del sector no detectaron la demanda creciente y las oportunidades de mercado existentes en los Emiratos Árabes Unidos para la internacionalización de la industria aviar?

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar, a partir de la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter, el posicionamiento del sector avícola de la provincia de Entre Ríos y la demanda de mercado de los Emiratos Árabes Unidos durante el período 2001 – 2011.

Y como objetivos específicos:

- ✓ Describir las características del sector aviar de la provincia de Entre Ríos
  
- ✓ Evaluar del sector avícola de la provincia de Entre Ríos, las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y su estrategia, estructura y rivalidad.
  
- ✓ Determinar las posibilidades que presentan los Emiratos Árabes Unidos, desde la visión del comercio internacional,

para la internacionalización de las empresas del sector avícola en Argentina.

Asimismo en esta tesina, mediante un amplio trabajo de investigación, intentaremos validar la siguiente hipótesis:

‘Las principales ventajas competitivas que reunió el sector aviar de la provincia de Entre Ríos durante el período 2001 – 2011, fueron los factores heredados (recursos humanos y físicos), denotándose una carencia importante en factores creados, como innovación y personal especializado en materia de comercio internacional.

Las empresas no notaron la demanda creciente del mercado emiratí ya que desde el gobierno de Entre Ríos, en el período bajo estudio, no se profundizaron acuerdos y contratos con dicho mercado para fomentar las relaciones comerciales en el sector alimentos’

De esta manera y para concluir con la presente introducción, explicaremos que en el siguiente trabajo se aborda el estudio realizado sobre las empresas avícolas argentinas en el sector de la provincia de Entre Ríos y su desarrollo en el comercio internacional en los últimos 10 años (2001-2011) basándonos en la teoría de Michael Porter sobre su libro titulado ‘Las ventajas competitivas de las Naciones’<sup>1</sup> y de por qué éstas empresas no detectaron las oportunidades del mercado emiratí y las ventajas competitivas que ello le hubiera generado al sector avícola de Entre Ríos.

Primeramente describiremos el crecimiento y desarrollo histórico del sector aviar dentro de la provincia de Entre Ríos y su comienzos en el comercio internacional, seguidamente evaluaremos, aplicando la teoría de Porter, al sector avícola de dicha provincia según la condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y su estructura, estrategia y rivalidad; y finalizaremos con las posibilidades que ofrecieron en los últimos 10 años (2001-

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Vergara. Barcelona, España.

2011) los Emiratos Árabes Unidos para la internacionalización de la avicultura Argentina en este mercado, analizando los factores de riesgo y oportunidades de negocios.

## Consideraciones metodológicas

Para llevar a cabo este trabajo, utilizaremos como diseño metodológico la aplicación de técnicas cualitativas. A partir de las mismas, se describirán y comprenderán los procesos que generaron ventajas o desventajas para la internacionalización de la avicultura en la provincia de Entre Ríos, se estudiará el desarrollo del sector avícola en forma integral y profunda, teniendo en cuenta el contexto natural que ofreció la Provincia de Entre Ríos para su desarrollo, así como la percepción que los empresarios del sector tuvieron sobre las posibilidades de expandir su negocio a los Emiratos Árabes Unidos.

El tipo de investigación será exploratoria, ya que el tema elegido es poco estudiado o no abordado con anterioridad, y correlacional, debido a que se estudiará el grado de relación entre los determinantes que plantea Porter y las ventajas competitivas generadas en el sector.

La unidad de muestreo serán las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos y las unidades de análisis serán el personal y gerentes de dichas empresas, proveedores, sectores conexos y personas directamente involucradas en la situación bajo estudio por experiencias vividas. El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico intencional o deliberado, ya que hemos decidido cuales serán los elementos que compondrán la muestra,

La metodología aplicada para recolectar datos será la recurrencia a fuentes secundarias, por medio de libros, páginas web y seminarios, y fuentes primarias como la observación y entrevistas en profundidad a las distintas personas unidades de análisis anteriormente mencionadas. Las técnicas de observación y entrevistas se basarán en los indicadores desarrollados en el *Cuadro N° 1- variables para ventajas competitivas* que se expone en el anexo. A partir de los mismos se abordó -desde el punto de vista empírico- el estudio de las variables en las unidades de análisis.

## **MARCO TEORICO**

Luego de determinar el sector bajo estudio y la metodología a aplicar, nos centramos en los determinantes de las ventajas competitivas.

Nuestra búsqueda de una nueva forma de comprender la ventaja competitiva debe arrancar de una serie de premisas:

Primera, la naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja competitiva difieren mucho de unos a otros sectores e incluso entre los segmentos de un sector. Debemos determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos y con unas estrategias en particular, en vez de hacerlo en sectores genéricos.

Segunda, los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen. Esto significa que la tarea no es explicar porque una empresa que opera exclusivamente en la nación tiene éxito internacional, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector. La base central es donde se determina la estrategia, donde tienen lugar el desarrollo de los productos y procesos fundamentales y donde se encuentran las técnicas esenciales y propias de la empresa.

Tercera, las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. La innovación y perfeccionamiento exigen unas inversiones continuadas tanto para detectar las adecuadas orientaciones del cambio como para ponerlas en práctica.

La mejora y la innovación en un sector son procesos que nunca finalizan y no son un acontecimiento único y valido para siempre. La ventaja de hoy en día pronto se ven superadas o anuladas.

Las empresas que consiguen ventaja competitiva en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no solo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología sino que son las primeras y las más agresivas en explotarlo.

### Determinantes de la ventaja nacional

Porter se pregunta ¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector particular?, la respuesta se encuentra en 4 atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva.

1- *Condiciones de los factores*: la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

2- *Condiciones de la demanda*: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

3- *Sectores afines y de apoyo*: la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4- *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa*: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Las empresas consiguen ventajas competitivas cuando su base central permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializados, lo que a veces no obedece a más razones que las de un mayor compromiso.

Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando las metas que persiguen los propietarios, los directores y los empleados sirven de base para un decidido compromiso y unas inversiones sostenidas.

Las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el diamante nacional sea más favorable. Esto no quiere decir que todas las empresas de una nación conseguirán ventaja competitiva en un sector.

El diamante es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros.

La ventaja competitiva basada en solo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que entrañen tecnologías o técnicas pocas avanzadas. Tal ventaja normalmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden soslayarla fácilmente.

Hay otras dos variables que pueden influir de forma muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para completar la teoría. Son la casualidad y el gobierno. Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas, tales como nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, guerras, acontecimientos políticos externos y cambios sustanciales en la demanda de los mercados extranjeros. Crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma a la estructura del sector y brindar la oportunidad de que las empresas de una nación ocupen los puestos de las de otra.

El gobierno, a todos los niveles, puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional. Este papel se ve con toda claridad al examinar la forma en que las políticas influyen en cada uno de los determinantes.

Las políticas puestas en práctica sin considerar como pueden influir en todo el sistema de determinantes tienen tantas probabilidades de minar la ventaja nacional como de mejorarla.

## **CAPITULO I**

### **DESARROLLO DEL SECTOR AVIAR DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS**

*En este primer capítulo se realizará una descripción del crecimiento y desarrollo del sector aviar de la provincia de Entre Ríos desde 1857 a 2011, explicando el inicio de su internacionalización, sus causas y consecuencias. También se tomarán en cuenta para su realización relatos de personas que vivieron ese desarrollo y aportaron sus conocimientos sobre los temas abordados. El método de recopilación de información primaria fue mediante entrevistas en profundidad abalando la información secundaria obtenida por medio de investigación.*

#### **1.1 Los inicios de la avicultura en Argentina**

Desde 1857 en que llegan las primeras aves hasta el 2011, ha pasado mucho tiempo y la avicultura se modificó conforme el paso de los años. Las aves de corral han sido desde 1857, año en que llegan las primeras a la Colonia San José en Entre Ríos, traídos por Colonos Suizos, parte del paisaje rural y un importante complemento de la economía doméstica.

Si nos situamos en 1945 ya había en Argentina (ver MAPA 3.1 en anexos) una importante población de aves, con un concepto semi industrial, de explotación, con líneas de pedigree y algunas cruzas con doble propósito, la hembra para producción de huevos y los gallitos para consumo. Había

productores que tenían muy pocos animales en galpones muy chicos, los cuales eran de pocas dimensiones y escasos implementos para suministrar alimentos. Se los alimentaba con mezclas a base de granos y la explotación era a campo o semi libertad, la gran mayoría criaba sus aves en los patios de sus casas o sus campos para su propio consumo y escasa venta a terceros.

La comercialización estaba organizada a través de acopios y consignaciones representadas por personas u organizadas en cooperativas. El grueso de los productos acopiados convergían en el Mercado Concentrador de Aves y Huevos de la Capital Federal, donde tenían sus puestos los más importantes mayoristas. *Familiares de Juan Pedro Chevallet cuentan que 'durante toda la semana se juntaban huevos de las pocas aves que tenían, las llevaban al pueblo, un acopiador juntaba los huevos de toda la zona y cuando lograba llenar un camión, lo enviaba a Buenos Aires. En esta primera época se comercializaba en mayor medida huevo que pollos, ya que éstos eran para consumo familiar'*<sup>2</sup>.

En el Mercado Concentrador de Aves y Huevos de la Capital Federal se preparaba la mayoría de la mercadería, se clasificaba y seleccionaba el huevo para consumo, se vendían vivos los pollos de cinco meses y 2,300 kg., las gallinas y los gallos como también otros tipos de aves. Para aquellos que lo solicitaban las aves se mataban y desplumaban; no se las evisceraba, se las vendía enteras.

No se tiene información del consumo, pero se estima que no llegaban a 3 kg. por habitante/año y menos de 80 huevos por persona, aunque a todo esto debería agregársele el consumo de producción doméstica.

Con leve crecimiento y una progresiva organización en la producción esta estructura se extiende hasta el comienzo de los años 60.

Para estos años llegan al país los padres de los pollos híbridos o como se los denominó en Argentina *pollos parrilleros* y esta denominación popular tiene que ver con que recién con estos pollos comenzamos a consumirlos asados a la parrilla y luego rostizados.

---

<sup>2</sup> Entrevista a CHEVALLET, Elsa. Dueña de campos habilitados para la crianza de pollos para empresas avícolas de la región desde 1950. Colón, Entre Ríos. 21 de Octubre de 2013.

Algunos comentan *'pollos eran los de antes, los de campo tenían otro gusto'*, entonces me pregunto ¿cómo los comían? porque todos los que comían esos pollos lo hacían en guisos, tucos, pucheros y rara vez al horno. En cambio asados a la parrilla eran duros, secos y flacos.

Por otra parte se debe tener presente que el tipo de pollo que hoy comemos ya tiene cerca de 50 años en el mercado, por lo tanto aquel recuerdo es un patrimonio de las personas que ya tienen más de 60 años.

Por lo tanto, podemos situar alrededor de 1960 el nacimiento de la avicultura industrial en Argentina y desde ese tiempo que el sector, tanto en pollos como en huevos no ha parado de crecer, de equiparse y de mejorar continuamente el aseguramiento de la calidad e inocuidad de sus productos.

Con las líneas híbridas (Tompson, Arbor Acres, Cobb, Pilch, Ross, Hyline, Queen, Shaver) llegaron los planos para la construcción de los galpones donde alojarlos y criarlos y las jaulas donde poner las gallinas ponedoras. En la ciudad de Colón todavía existe y funciona una planta incubadora cuyo propietario es la empresa Bonnin Hnos. S.A. dedicada a la industria avícola.

Por aquel entonces eran gigantescas máquinas de incubar con capacidad para 100.000 huevos mensuales que ampliaban el parque existente de máquinas de 7000, 14000, 24000, y 60000.

Para 1963 las nuevas incubadoras se fabricaban en Quilmes, Argentina, donde el Ingeniero A. Franken desarrolló las incubadoras Famagro, que cubrieron la demanda argentina, de las cuales hoy en día hay muchas todavía funcionando y se exportaron a toda Sur y Centro América.

Estas líneas demandaban de un alimento acorde con su capacidad de crecimiento por lo que este debía ser balanceado a las fábricas locales que producían para la industria existente (Vitosan, Ganave, Provita, Sagemuller, etc.); fábricas como Cargill y Purina se incorporaron con tecnología, técnicos y nuevos conceptos a éste mercado.

El consumo que era de 4 kg. por año pasó a 8 kg. en 1965 y ya se situaba en 10 kg. en 1970. El pollo, un producto consumido en fiestas y ocasiones especiales, comenzaba a incorporarse a la dieta casi al ritmo de una vez por semana por familia. El precio se acercaba al de la carne bovina y para la gente era como tener acceso a un deseo postergado por años.

Los galpones brotaban, Entre Ríos (ver MAPA 3.2 en Anexos) era líder en la transformación y Buenos Aires descubría esta industria tanto en pollos como huevos, los cuellos de botella comenzaban a aparecer, el sistema comercial de acopio y Mercado Concentrador, no resistía la oferta pero tampoco resistía esta industria que ahora tenía costos y buscaba productividad y competitividad para ganar espacio frente a la carne roja.

La primer planta de faena de pollos concebida integralmente (había otras que se habían adaptado) para faenar, desplumar y eviscerar los pollos, fue San Sebastián, el cartel que anunciaba el emprendimiento decía que se construía una Planta de faena con una velocidad de 1.800 pollos por hora para en una segunda etapa llevarla a 3.600 pollos hora, un número que costaba aceptar y entender. Hoy el sector cuenta con 14 Plantas con una velocidad de faena de 10.000 pollos hora. Cuenta Luis Bondaz que *'por esta época en la ciudad de Colón existía en el radio urbano una planta faenadora de pollos, conocida por el pueblo como 'peladero', la cual contaba con un aserradero en el cual se fabricaba sus propios cajones de madera para envasar pollos, en el cual teniendo menos de 15 años trabajé realizando dichos cajones para ayudar a mi familia. Trabajando de 4am a 12am se hacía en esas horas 200 cajones por cajonero y había de 10 a 15 personas trabajando en esta actividad más otras 15 personas trabajando en el aserrado de la madera'*<sup>3</sup> (En la foto 2.1 de los Anexos podemos ver a Luis Bondaz trabajando en la elaboración de dichos cajones).

Otro cuello de botella grave para Entre Ríos era el traslado de su producción a los centros de consumo y como traer las materias primas para la elaboración del alimento o el alimento ya preparado. Todavía no había puente

---

<sup>3</sup> Entrevista a BONDAZ, Luis. Fotógrafo de la ciudad de Colón encargado de fotografiar y documentar procesos productivos para habilitación de diversas certificaciones para las plantas avícolas de la región. Colón, Entre Ríos. 21 de Octubre de 2013.

Zarate Brazo Largo ni el Túnel subfluvial Hernandarias, los caminos eran de ripio, el cruce se hacía en balsas y el producto debía llegar en buenas condiciones.

El huevo comenzaba a ganar confianza en el consumidor, las nuevas líneas y las nuevas técnicas de producción ofrecían huevos frescos todo el año y su precio también se tornaba accesible a todos los consumidores.

El crecimiento continuaba y ya en los 70 la producción se acercaba a los 12 Kg. por h/año. Más allá de esta visión positiva los crecimientos generaban importantes crisis, el sector estaba segmentado en su producción, razón por lo que era difícil proyectar su oferta, el consumo siempre fue elástico al precio y se debían mover a la sombra de la carne roja.

En 1976 comienza el proceso de integración vertical, si se quería ser competitivo había que quemar rentabilidad en etapas y concentrar todo en el pollo terminado eviscerado, así entre 1976 y 1983 el sector quedó mayoritariamente integrado produciéndose los huevos fértiles, los pollitos BB, el alimento y tercerizando el cuidado y la guarda en los criadores integrados para luego faenar y comercializar el producto.

Este nuevo concepto productivo que bajó aún más el precio al consumidor final consolidó el hábito, aumentó el consumo a más de 14 Kg. y llevó gradualmente un crecimiento constante y una profundización en la búsqueda de la productividad y competitividad.

La tecnología cambiaba a nivel mundial llevada por la genética de las aves y, los productos pollos y huevos se posicionaban como las proteínas animales de más bajo precio al público.

Argentina tomaba en los años 90 el desafío de incorporar la escala y la reconversión tecnológica, sin salida exportadora se dio el cambio y un proceso de concentración que dejó a muchos en el camino; el exceso de oferta llevó el consumo a 26 Kg./h/año.

El abandono de la convertibilidad permitió demostrar la competitividad argentina y los niveles productivos, hoy se exporta a más de 52 países, el

mercado interno consume más de 27 Kg. y la demanda continúa en crecimiento. La producción de 2005 superó el 1 millón de toneladas. Nuevamente Luis Bondaz recuerda como fotógrafo que *'respecto a las primeras exportaciones de las empresas de la zona (Las Camelias S.A.), se enviaban vía fax fotos de las garras de pollo en diferentes cortes y tamaños para la aceptación en el mercado chino, éstas eran anteriormente parte del pollo que se descartaba; como así también cuando esta misma empresa decide abrir su mercado a los Emiratos Árabes, las faenas se debían mandar con videos demostrando la matanza de las aves según ritual Halal y realizado y supervisado por personal islámico, llamándome la atención el tamaño del pollo solicitado, el cual debía oscilar alrededor de un kilo cuando nosotros estamos acostumbrados a superar los dos kilos'*<sup>4</sup>.

El sector pollos ejecutó un programa de crecimiento con una tasa anual del 10% hasta el año 2010 y el sector huevos con una tasa del 3% anual la cual se cumplió tal cual se esperaba.

## **1.2 Problemas en el mercado interno de la última década**

La industria avícola argentina ha registrado un crecimiento sostenido en esta década apoyado sobre un fundamento sólido: los planes estratégicos. Concluye una década con un impactante crecimiento: sólo en 2010, registró una faena diaria de 2,500,000 de aves, un consumo interno de 37 kg/hab/año, 310 mil toneladas de exportaciones y 67 mercados internacionales abiertos, la obtención de créditos para el sector y la puesta en marcha del segundo proyecto estratégico 2010-2017. Además, ha logrado anexarse a un proyecto aún mayor: el proyecto nacional.

Hace unos 10 años, era muy difícil conseguir mercados externos. Roberto Domenech, presidente del CEPA<sup>5</sup> cuenta que *'éramos un sector competitivo, pero, cuando salíamos al mundo, todo lo que queríamos vender era caro y todo lo que*

---

<sup>4</sup> *Ibidem*

<sup>5</sup> Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA)

*nos ofrecían era barato. Éste era el síntoma más evidente de que la convertibilidad era inviable*<sup>6</sup>.

En todos los sectores de la economía argentina, la convertibilidad condujo a un proceso de concentración en favor de los más poderosos. En el sector agropecuario, muchos pequeños y medianos productores quedaron en el camino. Sin embargo, al margen del modelo económico, según Domenech *'la avicultura presentaba, en el seno mismo de su actividad, dos debilidades muy graves que sufríamos incluso antes de la convertibilidad: la primera, y la más importante, eran sus crisis endémicas, estrechamente vinculadas con la segunda dificultad, la incapacidad del sector para administrar su inventario'*<sup>7</sup>.

La avicultura tenía una capacidad de producción que se modificaba según la época del año, por el avance de la genética, o por el costo del alimento balanceado: en días, cambiaba la oferta de pollo. En ese contexto, cuando aparecía una sobreoferta con una demanda moderada o baja, los productores comenzaban a perder parte del capital de trabajo. Automáticamente, los productores reducían su producción y bajaban los precios. Esto provocaba que el consumidor aumentara su demanda. Pero cuando crecía la demanda, el sector se tomaba revancha. El consumidor no era fiel: venía cuando le convenía y se iba cuando el precio volvía a subir. Se jugaba en contra de la relación que se quería tener con el consumidor.

Hacia fines de 2001, explota definitivamente el modelo económico provocando una crisis social e institucional. Allí se decide poner punto final a uno de los más dañinos modelos económicos implementados.

Luego de la salida de la convertibilidad, se tuvo que enfrentar dificultades como, por ejemplo, la imposibilidad de conseguir maíz o soja; pero, además, había otra dificultad no menos importante: ¿cómo iba a pagar sus deudas el productor? En esa década el país salió muy rápido de lo que fue, prácticamente, su quiebra. En el segundo semestre de 2002, comenzaron a evidenciarse algo de

---

<sup>6</sup> Entrevista a DOMENECH, Roberto. Presidente del Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA). 10 de Septiembre de 2013

<sup>7</sup> *Ibidem*

normalización, en gran medida, debido a la aceptación del cambio de modelo económico y la pesificación.

En el último trimestre del año, Domenech, pese a estar dentro de la función pública, mantenía un vínculo muy cercano con el sector avícola. Es por eso que comenzó a pedirle al Centro de Empresas Procesadoras Avícolas un proyecto para el sector. Cuando le insiste a los encargados del CEPA que diseñaran un proyecto, lo hacía teniendo presente la función pública que estaba desarrollando. Pero, ¿cómo se iba a poder llevar adelante una política si el propio sector no puede clarificar qué es lo que quiere? Lo cierto es, entonces, que para pedir políticas, primero hay que tener un proyecto. Y lo que sucedía en la avicultura era que cada uno tenía un proyecto particular.

### **1.3 Las causas de la internacionalización**

De los análisis que se hicieron sobre la situación que atravesaba la avicultura, surgieron algunas conclusiones: Para salir de las crisis recurrentes, para comenzar a revertir el presente, se tenía que tener mayor participación en la exportación, ampliar el mercado, no limitarse sólo al mercado interno y, además, esta participación debía ser importante en relación a la producción. Desde lo productivo, se tenía todas las posibilidades, pero lo que no se tenía era un precio internacional competitivo.

Había que instalar al sector avícola dentro del proyecto país. Y en este punto surge otra de las razones que explican cómo se revirtió la situación. La avicultura se involucró en un proyecto nacional, dejó de pedir soluciones mágicas, dejó de lado la actitud infantil de pedir las soluciones “al otro” y decidió adueñarse de su destino.

Hoy se ve que el pollo está dentro de los planes y proyectos de nuestros funcionarios, que no sólo registran la importancia del sector, sino que incluso está dentro del proyecto de agregación de valor de las materias primas que produce el país. Además, el pollo dejó de ser una carne ‘sustituta’ y pasó a ser una carne ‘alternativa’, un cambio que era imprescindible y necesario.

Domenech, luego de asumir la presidencia del CEPA, decidió volcarse de lleno a cambiarle el rostro a la avicultura. Allí, contó con la colaboración de algunas personas que compartieron el diagnóstico y comenzaron a delinear lo que sería la piedra angular del cambio: el primer plan de desarrollo sectorial de 2003-2010. Según Domenech *'había que saber con precisión dónde estábamos. Para ello, hicimos un inventario: cuántas aves quedaron, cuánta producción teníamos, etc. El sector había quedado muy debilitado, la convertibilidad lo había diezclado; para 2003 había quedado con una producción estimada entre 720 mil y 730 mil toneladas. La segunda tarea fue clarificar a dónde se quería llegar. El objetivo era un crecimiento del 10% anual, es decir, pasar de las 720 mil/730 mil toneladas de 2003 a 1,350,000 toneladas en 2010. Esto equivalía a casi duplicar la producción. Además, nos propusimos que para el 2004 teníamos que tratar de reducir la capacidad ociosa'*<sup>8</sup>.

Al mismo tiempo que se comenzaron a delinear estas pautas, surgieron beneficios anexos: se volvía de una avicultura 'canibalizada', si se lograba estos objetivos se sabía que iba a generar un crecimiento para todos los productores. Hasta ese momento, las empresas o los productores esperaban que sus competidores quebraran o salieran de la producción para que se generara el hueco en el mercado. Así fue como se perdió a las principales empresas. En cambio, tener un proyecto estratégico, generaba una oportunidad de crecimiento y la tranquilidad para todos. Porque la canibalización, además de ser un desastre, genera una enorme desconfianza entre todos. Un proyecto como el que diseñaron Domenech y los empresarios del CEPA, por el contrario, generaba confianza en el sector y para el sector.

La salida de la convertibilidad, además, trajo consigo otro beneficio esencial para la avicultura: *'durante ese período, nos sucedía que todo lo que queríamos vender era caro y todo lo que nos vendían era barato. Luego eso se revirtió. Nuestro costo de producción hacía que tuviéramos que vender nuestra mercadería a US\$1,100 por tonelada, mientras que con la pesificación podíamos venderla a US\$650 por tonelada y con rentabilidad. Hasta ese momento ingresaban pollos al*

---

<sup>8</sup> *Ibidem*

*país a US\$700/750 por tonelada desde Chile o Brasil. Estos países se llevaban nuestro maíz y nuestra soja, lo transformaban en pollo y lo ingresaban en una escala de precios que hacían estragos en nuestro mercado; con la convertibilidad pasaron a tener un precio imposible para nuestro mercado interno<sup>9</sup>, explica Domenech.*

#### **1.4 Los primeros pasos hacia el exterior**

A partir de todos los cambios antes mencionados, se comenzó a crecer a una velocidad superior a la que se había previsto. Se había logrado una estabilidad de precios gracias al cambio de rumbo en las políticas, que permitió generar una fidelización del consumidor y, al mismo tiempo, se dieron dos hechos trascendentes para el crecimiento definitivo: el primero, fue la disputa entre el gobierno de Néstor Kirchner con el sector ganadero; el segundo, la aparición de la influenza aviar (H5N1) en Tailandia entre 2004 y 2006, siendo el segundo exportador mundial de carne aviar hasta ese momento, y esto concluyó con su retiro del comercio internacional en 2006.

El sector avícola se encontró con un mercado interno que demandaba todo lo que se producía y con un mercado internacional que tenía que buscar en Brasil el sustituto de Tailandia. Brasil entregó todo lo que pudo, pero al no ser suficiente, comenzó a mirarse a la Argentina y, luego, a Chile.

Cuenta Domenech que ellos habían ido a países como Rusia o Vietnam, buscando mercados para los productos avícolas argentinos. Todos les decían que tenían que esperar. Los japoneses por ejemplo les habían dicho que estaban quintos en una lista de posibles vendedores, pero eso significaba tener que esperar quince años. De repente, comenzaron a recibirlos queriendo comprar lo que fuera.

Esa fue la oportunidad que tanto tiempo había esperado la avicultura argentina. Se la pudo capitalizar sólo porque se tenía un proyecto de crecimiento.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*

Además, había que destacar el mérito de la gente de comercio exterior de todas las empresas que estaban en la exportación que, sin ninguna organización, entregaron 'algo'. Finalmente, Argentina se quedó con 60 mercados abiertos en el mundo, o sea, 60 países a donde fue el pollo argentino.

El año 2005 terminó alcanzando el millón de toneladas de producción, un número impensado, aún para el programa previsto. Esto equivalía a adelantar dos años el programa diseñado. De 2003 a 2005, la avicultura argentina había crecido casi un 50%. Estos índices de crecimiento se mantuvieron estables y ya en 2007, por todo el impulso y crecimiento sostenido, se registró otro hecho importantísimo: se había llegado a lo previsto para 2010. Es decir, tres años antes se había llegado a la meta de 1,340,000 toneladas y además, con un consumo en el mercado interno de casi 27 kg/hab/año. En cuanto a la exportación, las cifras rondaban las 240 mil/250 mil toneladas.

## **1.5 Tiempos de turbulencias**

Los éxitos no frenaron las ansias de crecimiento. Para 2008, se volvieron a programar los objetivos. Ese año se partió de 1,340,000 toneladas y se hizo una proyección para 2010 con un crecimiento del 10%. Aunque se anunciaba un año espectacular, tanto en el mercado interno como externo, en octubre estalló la burbuja financiera en Estados Unidos que se expandió por el resto del mundo. Igualmente las empresas del CEPA pudieron manejarse con el concepto estratégico que comenzaron a construir en 2003.

Esta es otra de las grandes diferencias que tiene la avicultura con otras actividades agropecuarias. Ha logrado orientarse al futuro, no quedarse sólo en las cuestiones urgentes. Las crisis no permitían a éstos empresarios elaborar ninguna estrategia, era todo coyuntura, eran todas urgencias. Cuando ellos dijeron 'planifiquemos', estaban diciendo, al mismo tiempo, 'desarrollemos estrategias de crecimiento'; esto fue, abrir nuevos mercados, saber cómo comportarse ante la inminencia de una crisis, cómo adelantarse a ella y cómo prepararse para afrontarla. Todo esto es lo que se pudo aplicar en 2008.

Otra herramienta con la que contó la avicultura, es la habilidad para establecer acuerdos con el Gobierno Nacional. Así, cuando en 2006 –y luego en 2007–, comenzó una vertiginosa subida de los precios de todos los commodities que provocaba el aumento del precio de los alimentos, la avicultura estableció un acuerdo estratégico con el Gobierno para garantizar el precio del pollo. Se realizaron acuerdos para el pollo y para la carne. Como conclusión se puede decir que en 2008, con compensaciones, la contracción en las exportaciones no les pegaba tan fuerte porque, de alguna manera, representaba el 16 al 17% de su producción (se exportaron 280 mil toneladas). Trabajaron, manejaron precios en el mercado interno, e incluso, operaron debajo de los precios del acuerdo que tenían por dos meses. La respuesta del consumidor fue espectacular. Allí dieron otro salto, quebraron la barrera de los 30 kg/hab/año, pasando a los 31 kg/hab/año.

Para enero de 2009, comenzaron los signos de reactivación en el mercado internacional. Volvían algunos pedidos. En abril de ese mismo año, ya estaba casi recompuesta la demanda mundial. Finalmente, 2009 cerró con 290 mil toneladas de exportación, con un consumo interno de 34.5 kg/hab/año y una faena anual de 2,300,000 pollos por día.

## **1.6 Planificación a largo plazo**

Nuevamente, 2010 fue otro año con excelentes noticias para la avicultura, no sólo por las 310,000 toneladas de exportación, o porque el consumo interno llegó a los 37 kg/hab/año; tampoco porque cuando se había reprogramado en 2008 el proyecto se había estimado llegar a las 1,680,000 toneladas, y se superaron las 1,700,000 toneladas, o los 2,500,000 de pollos faenados por día, sino, porque la avicultura, otra vez, mira hacia el futuro e insiste en la planificación a largo plazo.

Domenech explicó en 2010 que *'este año hemos lanzado el proyecto 2011/2017 que implica una inversión de no menos de US\$600 millones, con un crecimiento del 6% que nos colocará, en 2017, en las 2.5 millones de toneladas, distribuidas en 600 mil toneladas de exportación y con un consumo en el mercado*

*interno de 44 kg/hab/año, dividido en dos: la primera, 39.5 kg/hab/año para 2013 y, la segunda, 44 kg/hab/año para 2017. ¿Qué quieren decir estos números? Los 39.5 kg/hab/año es lo que consumió Brasil en 2009 y los 44 kg/hab/año, es lo que consumió Estados Unidos en 2009. Es decir, que nosotros aspiramos, en 2013, a llegar al consumo que tuvo Brasil en 2009, y en 2017 llegar al consumo que tuvo Estados Unidos en 2009. Son números posibles. Más aún, si tenemos en cuenta que Brasil tiene un consumo de carne bovina de 32 kg/hab/año y Estados Unidos 41 kg/hab/año; si en Argentina el consumo de carne bovina se estabilizará en los 56/58 kg/hab/año creo que tranquilamente podemos absorber y aportar estos 44 kg/hab/año<sup>10</sup>.*

En cuanto a las 600 mil toneladas de exportación, Domenech señala que el mundo comercializa hoy 9 millones de toneladas de pollo y, seguramente, para el 2017 crecerá hasta las 11-11.5 millones de toneladas anuales. Esto implica una participación en el comercio mundial del orden del 5%. Los números son asombrosos. Lo que Argentina le envidiaba a Brasil en la década del 90, hoy lo comenzamos a tener nosotros.

Si hoy, el negocio se va orientando hacia márgenes más pequeños, escala y alta rotación de capital, es fundamental financiar las inversiones, que son las que posibilitan aumentar la escala y que, a su vez, mejoran la alta rotación de capital. Los objetivos para los próximos años serán reducir los costos, sobre todo en los commodities, y el pollo vivo y eviscerado, porque ese es el producto que permite agregar trabajo y, por ende valor, y de esta manera alcanzar el objetivo que tiene el país para aumentar su perfil exportador. Eso no se puede hacer de otra forma que con financiación.

Es por ello que, desde hace tres años, a la avicultura se le comenzaron a dar los créditos que nunca había habido. *‘Hoy, ya tenemos siete proyectos presentados para los créditos del Bicentenario, que son para empresas grandes, medianas y chicas. Al mismo tiempo, comienza a surgir la financiación privada. En otras palabras, estamos frente a un nuevo escenario. El estar incluido dentro del proyecto nacional, implica, además, una modificación del análisis de riesgo de la*

---

<sup>10</sup> *Ibidem*

*actividad, porque es el país el que está seguro que es importante el desarrollo de la avicultura, no sólo porque demanda mano de obra, no sólo porque es una excelente carne alternativa, sino también porque el país está naturalmente dotado para producirlo y exportarlo al mundo. El riesgo se ha acotado'*<sup>11</sup>, comenta Domenech.

En cuanto a las políticas de negociación internacional, también se han registrado cambios decisivos. Hoy, se cuenta con 67 mercados abiertos para la producción avícola argentina. Se están por firmar acuerdos con Cancillería para tener una fuerte presencia en las negociaciones internacionales. Las empresas avícolas argentinas están bien posicionadas en las negociaciones con la Unión Europea por ser además una oportunidad de agregar mayor valor cortando el pollo, dado que la UE lo que demanda es pechuga y, desde allí, se construye el precio de la pata-muslo, las alas, y todos los diferentes cortes.

Las políticas provinciales también comenzaron a aparecer en el horizonte, ya que las provincias como Santiago del Estero, Chaco y Formosa están deseosas de impulsar esta actividad en su territorio.

Además, se debe mencionar el trabajo que se está realizando junto al SENASA. Hay todo un trabajo georreferencial de las granjas que va a permitir una rastreabilidad de la reproductora al huevo incubado, un seguimiento de todos los pollos que va a tener una influencia en la bioseguridad.

Todo esto implicó otra transformación decisiva: contar con la infraestructura necesaria para hacer frente a este crecimiento. Tenían que saber si había dónde hacer el alimento balanceado, si alcanzaban las fábricas que tenían y cuántas más requerían, cuántos galpones necesitarían para criar esa cantidad de animales, y cuánto se debía crecer.

Cuando se repasan los éxitos obtenidos por la avicultura a lo largo de la última década, se comprueba que el azar tuvo muy poco que ver; los logros son la consecuencia del trabajo serio y profundo y, sobre todo, de asumir el protagonismo y trazar el propio destino para la actividad. Concluye Domenech: *'la*

---

<sup>11</sup> *Ibidem*

*transformación que vivió la avicultura en Argentina en estos últimos diez años, no había sucedido en los cuarenta años anteriores*<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> *Ibidem*

## **CAPITULO II**

### **EVALUACION DE EMPRESAS AVICOLAS ENTRERRIANAS SEGÚN DETERMINANTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER**

*En este segundo capítulo se determinará a partir de la teoría de Michael Porter<sup>13</sup> desarrollada en su libro 'La ventaja competitiva de las naciones', la capacidad de las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos de poseer ventajas competitivas. Esta evaluación se llevó a cabo mediante entrevistas en profundidad con personal relacionado a las empresas avícolas del sector, como gerentes, empleados y proveedores, y mediante la observación detallada de sus actividades a lo largo de los años 2001-2011.*

#### **2.1 Evaluación del sector avícola en la provincia de Entre Ríos**

*Primeramente procederemos a explicar el proceso productivo de las empresas avícolas y establecer la zona geográfica analizada.*

##### **2.1.1 Proceso productivo de las empresas avícolas**

El sector a analizar es el relacionado con empresas avícolas en la provincia de Entre Ríos; las cuales cuentan con un proceso productivo que cubre una amplia gama de posibilidades:

---

<sup>13</sup>PORTER, Michel, *Op. Cit.*

Los pollos llegan desde las granjas, en camiones jaulas especialmente preparados.

Una vez ingresados a faena, son descargados manualmente. Con posterioridad, colgados en una noria transportadora.

Luego del sacrificio, entran al sector pelado, donde se les retiran las plumas.

Ya despojados de ellas, se transfieren automáticamente hacia otra noria. En este momento, se cortan garras y toquitos, los cuales se escaldan, se pelan, se empacan y se congelan.

La nueva noria recorre el sector eviscerado, a fin de realizar ese proceso.

De aquí se obtienen: por un lado, el pollo eviscerado; por otro, las menudencias comestibles, que se envían al sector de empaque, donde son fraccionadas y refrigeradas o congeladas, para su destino a los distintos mercados.

Seguidamente, son descolgados de la noria para caer en los "chillers", (tanques de agua); y permanecer allí hasta adquirir una temperatura menor, de 4°C aproximadamente.

Después de enfriados, son recolgados en otra noria; clasificados de acuerdo a su calidad (A o B); y pesados en una balanza dinámica.

Realizada esta selección un porcentaje de los pollos es derivado al sector trozado, para obtener los tres cortes principales: alas, pechugas y cuartos (es posible sacar también alas dos juntas, drumettes, patas, muslos y otros).

Las alas son directamente empacadas.

Las pechugas, ya peladas, derivadas al sector fileteado.

Aquí se separan los fillets de las carcazas, se recortan y se prolijan las piezas. Por último, ingresan a un girofreezer para conseguir un producto congelado (IQF); o se empacan como producto fresco.

El empaque de fillets varía de acuerdo al mercado. Para exportación, se los pesa en una balanza dinámica, que los separa en rangos variables de 20 en 20 gramos. Para el mercado interno, se empaquetan a granel y sin calibrar.

Los cuartos ingresan a un girofreezer para lograr cuarto IQF (congelado individual); o se empacan directamente como frescos.

El resto de los pollos continúa a través de la noria, al sector de empaque, donde se los clasifica en sus diferentes variedades: pollos con menudos, pollos sin menudos, pollos de mercado interno y pollos de exportación.

Para el mercado interno, son embolsados y calibrados en balanzas dinámicas, según un rango determinado. Ubicados en cajas con 20 Kg., son dirigidos a los túneles de refrigeración (si se trata de un producto fresco) o a los túneles de congelado (si se trata de uno congelado).

Para el mercado externo, son calibrados previamente a su embolsado individual; clasificados por diferentes rangos y pesos, acorde a la demanda del cliente; empacados en cajas cerradas, que pasan al túnel de congelado.

Todos los productos terminados, son remitidos a los túneles de enfriamiento-congelamiento, para cerrar el proceso de refrigeración. Una vez descargados, son palletizados y almacenados en cámaras, a la espera de su posterior expedición.

### **2.1.2 Zona geográfica analizada**

El análisis se lleva a cabo dentro de la provincia de Entre Ríos, la cual es el la principal provincia productora de carne de pollo del país. Actualmente cuenta con 20 frigoríficos avícolas, de los cuales los principales son: Las Camelias S.A., Noelma S.A., Soychu S.A. y Granja Tres Arroyos S.A.

## MAPA N° 1 'DIVISION POLITICA DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS'



14

Fuente: Disponible en [www.entrerios.gov.ar](http://www.entrerios.gov.ar)

Fecha de captura: 20 de Septiembre de 2013

Los frigoríficos por departamentos en la provincia de Entre Ríos son los siguientes:

- **URUGUAY**
  - FRIGORIFICO AVICOLA BASAVILBASO
  - LA AVICOLA DE CASEROS SAIC
  - AVINOVA S.A.

---

<sup>14</sup> Mapa de la provincia de Entre Ríos

- FRIGORIFICO ENTRERRIANO DE PROD.AVICOLAS S.A.
- GRANJA TRES ARROYOS S.A.
- SUPER S.A

- **PARANÁ**

- FRIGORIFICO BUBY
- INDUSTRIAS AVICOLAS SA (INDAVISA)
- FRIGORIFICO SANTA ISABEL S.A.
- EDUARDO STERTZ E HIJOS SRL.

- **VILLAGUAY**

- GRANJAS AVICOLAS GAESA SA
- OHAKY SRL

- **LA PAZ**

- REPRODUCTORES COBB S.A.

- **GUALEGUAYCHU**

- DOMVIL S.A.I.C.A.

- **GUALEGUAY**

- FRIGORIFICO DE AVES SOYCHU SA.

- **DIAMANTE**
  - CALISA COMPLEJO ALIMENTARIO S.A
  
- **COLÓN**
  - LAS CAMELIAS S.A.
  - NOELMA S.A.
  - BONNIN HERMANOS S.A.

Siendo estas últimas tres las empresas contactadas en profundidad.

## **2.2 Análisis FODA de las empresas del sector**

Este análisis permite un estudio profundo sobre el sector al que pertenecen las empresas dentro de Entre Ríos relacionado con la inserción en el mercado emiratí.

### ***Fortalezas***

- ❖ Las empresas del sector están actualmente pasando por un proceso de crecimiento continuo y expansión.
- ❖ Aumento continuo de inversión en tecnología.
- ❖ Su ubicación es estratégica ya que es una zona con gran dotación de factores (recursos naturales y humanos) y un ámbito propicio para la crianza de aves.
- ❖ La producción es realizada con altos estándares de calidad.
- ❖ El sector cuenta con una infraestructura adecuada para el comercio tanto nacional como internacional (puertos, aeropuertos y rutas).

## ***Oportunidades***

- ❖ Capacidad de producción elevada la cual actualmente esta ociosa ya que el mercado interno está prácticamente abastecido.
- ❖ El gran número de competidores hace que todas estas empresas se actualicen continuamente en investigación y desarrollo.
- ❖ Relaciones diplomáticas, acuerdos bilaterales ratificados entre Argentina e Emiratos Árabes Unidos y Oriente Medio en general.
- ❖ El mercado emiratí proporciona la posibilidad de abastecer no solo a su propio mercado, sino también a otros países por medio de la reexportación.

## ***Debilidades***

- ❖ En el mercado de los EAU, la barrera principal es la religión, toda mercadería ingresante a este país debe llevar consigo Certificación HALAL<sup>15</sup>, lo cual hace que no sea tan sencillo exportar productos de origen animal a estos países musulmanes. A su vez, preparar este producto para exportación consta de control por parte de personal calificado enviado por un organismo certificador en la Argentina el cual controla cada proceso productivo, desde la recolección de las aves hasta el empaquetado.
- ❖ Actualmente la mayoría de las empresas no cuentan con personal calificado y profesionalizado en el área de Comercio Internacional, por lo que le es complicado expandirse al mundo.

## ***Amenazas***

- ❖ Las empresas del sector denotan que el mercado interno ya está abastecido y hay mucha oferta por parte de las demás empresas del país.

---

<sup>15</sup> Certificación exigida por algunos países islámicos en las importaciones de determinados productos alimenticios, emitido por la autoridad musulmana del país de exportación o por el Imán de una mezquita tras la presencia del sacrificio, por el que se acredita que los productos son aptos para ser consumidos por musulmanes.

- ❖ También los principales países exportadores avícolas actualmente lo hacen a los EAU, teniendo incluso plantas exclusivas para la producción para este mercado.

### **2.3 Perspectivas del mercado y crecimiento a mediano y corto plazo**

El sector avícola mundial representa en términos generales muy buenas condiciones de desarrollo que se antepone a las eventuales amenazas constituidas por las enfermedades y otros factores exógenos. Argentina goza de ciertos privilegios para el crecimiento de la actividad. En el pedestal de ellos se encuentra el relevante status sanitario construido mediante la coordinación del Estado y el sector privado empresarial. Además, la potencialidad del sector avícola nacional encuentra su motor en las condiciones ambientales, con la amplia disponibilidad de tierras, agua y de materias primas (maíz y soja) para alimentar a las aves, y el despliegue de genética y herramientas acordes a los estándares internacionales. Como base, todo esto se sostiene haciendo extensivas las políticas de manejo sanitario, que además de representar un trabajo nacional, se sustentan con el aval de otros países, eventuales compradores. Para profundizar el fomento al crecimiento, no deben faltar los incentivos y los créditos que permitan al sector seguir enriqueciéndose en infraestructura y tecnología, para no perder el tren de las principales potencias del mercado. La situación nacional indica que la demanda de este tipo de carne irá en aumento, como respuesta principal a la caída del consumo de carne vacuna, que históricamente presentó precios superiores. El alza proyectada en producción no sólo apuntará a seguir cubriendo esta creciente demanda, sino también a aumentar e incluso abrir nuevas fronteras comerciales donde ubicar los productos para fortalecer cada vez más el protagonismo en la esfera internacional.

En 2009 se fijaron los objetivos para el sector avícola local de cara a los próximos años. Los empresarios anunciaron en conjunto las metas para el período 2011-2017 haciendo hincapié en la inversión y en el salto productivo que el país está en condiciones de abordar. El Plan de Desarrollo Avícola se propone crecer a una tasa de 6% anual en producción de pollos y 4,5% en ovicultura. De esta

manera, en 2017, se alcanzaría una producción de 2.500.000 toneladas de carne de pollo y las exportaciones aportarían unos 1.500 millones de dólares. La oferta volcada al mercado interno alcanzaría lo suficiente como para cubrir la demanda proyectada de 44 kilogramos anuales por habitante.

Según el presidente del Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA), Roberto Domenech, el proyecto "demanda un cambio tecnológico, cambio de equipamiento y profundización de la escala, pasos fundamentales para este crecimiento y para la competencia que los productores argentinos deben enfrentar en los mercados mundiales"<sup>16</sup>. Para el lapso mencionado, el objetivo del complejo avícola argentino es convertirse en el primer proveedor alternativo de pollos, después de Brasil. Y, en huevos, lograr ser el primer proveedor del mercado europeo y el tercero a escala mundial.<sup>17</sup>

#### **2.4 Identificación de cómo se presentan cada uno de los determinantes de Porter<sup>18</sup> en Entre Ríos para el sector aviar**

¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas.

Como se explicó en el marco teórico del presente trabajo, las empresas consiguen estas ventajas cuando su base central permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializadas, lo que a veces no obedece a más razones que la de un mayor compromiso.

El diamante es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros.

---

<sup>16</sup> Entrevista a DOMENECH, Roberto, *op. cit.*

<sup>17</sup> Observatorio internacional de mercado agroalimentario (2010). Informe: 'Mercado avícola: situación actual y perspectivas del sector' Buenos Aires 02 de Julio de 2010

<sup>18</sup> PORTER, Michel, *op. cit.*

A continuación procederemos a la descripción de cada determinante aplicado al sector avícola de la provincia de Entre Ríos.

#### **2.4.1 Condiciones de la demanda**

*Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.*

##### **2.4.1.1 Composición de la demanda interna**

*La composición de la demanda interna conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Consiguen ventajas competitivas en los sectores donde la demanda interior brinda una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que las que pueden tener los rivales extranjeros.*

La coyuntura económica que atravesó el sector cárnico bovino en los últimos años en la Argentina, producto de intervenciones del gobierno en el mercado y la ocurrencia de contingencias climáticas que redujeron el stock en alrededor de 12 millones de cabezas, dio un mayor impulso a otras ramas de la producción que ya venían ganando terreno, entre ellas la avícola y la porcina.

Entre las mencionadas, la avícola es la que creció a mayor ritmo, gracias a precios competitivos y una producción rápida de reflejos que pudo abastecer holgadamente la demanda creciente e incluso llegar a los distintos destinos de exportación.

No obstante, hoy es más común ver en las góndolas distintos cortes de cerdo, similares a los vacunos y con precios bastante accesibles, y un mayor número de consumidores dispuestos a llevar este tipo de carne a su mesa.

Distinta es la realidad de la producción avícola, la que parece haber alcanzado un techo de consumo en el mercado interno con valores de venta que han crecido a ritmo sostenido y ya no la ubican en un lugar de privilegio entre las opciones del consumidor.

Según un informe elaborado por la consultora IES, publicado en agosto de 2013, explica que la expansión del sector avícola hasta 2011 estuvo siendo traccionada por la demanda externa y por un proceso de sustitución de importaciones, en un marco en el cual el consumo interno se encuentra maduro y ha dejado de crecer.

A su vez, la evolución de los precios internos del pollo no ayuda a estimular la demanda, ya que han registrado alzas mayores que las experimentadas por los de la carne vacuna, lo que deteriora la relación de precios relativos.

Esta coyuntura marca un contraste entre el aviar y otros sectores productores de la economía argentina. Mientras que muchos ven su perfil exportador deteriorado y se concentran cada vez más en el mercado interno, el sector avícola recorre un camino opuesto, con mermas en el consumo interno e incrementos en las ventas externas.

Además, los precios medios de exportación han crecido y llegado a un valor récord en el primer semestre de 2011, en un contexto en el que las inversiones realizadas en la última década permitieron elevar la escala y reducir los costos de producción.

Este panorama se observa en los indicadores registrados entre enero y junio, ya que se verifica un aumento del 3,9% en la producción de carne aviar,

muy por debajo del promedio de la última década. En efecto, el consumo interno de carne de pollo disminuyó un 1,8% en los primeros seis meses de dicho año.

Cabe destacar que, además del factor externo, el impulso de la producción se explica por un fuerte proceso de sustitución de importaciones que comenzó en el 2011 y se continuará profundizando en los próximos años.

El ritmo de expansión de la producción de carne aviar exhibe una desaceleración, en línea con la caída en la demanda interna.

En 2010 la producción aviar marcó un récord al totalizar 1,9 millones de toneladas, por lo que verificó una suba anual del 6,8%, mientras que la faena registró un incremento del 7,6% en 2011.

En la Argentina se observa un perfil de consumo en el que la carne más consumida en el 2011 fue la vacuna, con el 54,9%, seguida por la aviar con el 37,1% y finalmente la porcina, con una participación del 8%.

La carne aviar ganó más de 15 puntos porcentuales desde el 2002, cuando tuvo una participación del 21,5% en el consumo total en nuestro país.<sup>19</sup>

#### ***2.4.1.1.1 Estructura segmentada de la demanda***

*El tamaño de los segmentos puede ser importante cuando haya economías de escala o de aprendizaje significativos. Los más grandes reciben mayor atención y son prontamente atendidos. Los más pequeños, generalmente son desatendidos y los ceden a los rivales extranjeros.*

---

<sup>19</sup> Informe Consultora IES 'Disminuye el consumo de pollo en la Argentina' 24/08/2013 Diario Rio Negro

Según un informe de La Facultad de Agronomía (UNL)<sup>20</sup> la segmentación de la demanda de carne aviar en Entre Ríos se puede denotar de la siguiente manera:

- 58,3% de los consumidores son mujeres
- En cuanto a edades, la mayoría (40,7%) son personas entre 18 y 35 años, y conforme aumenta la edad, disminuye el porcentaje que representa.
- La variable 'núcleo familiar' sigue una distribución acampanada, observándose un porcentaje mayor (24,1%) en aquellas conformadas por 3 integrantes.
- Respecto a ingreso familiar, un 40,7% de los consumidores son empleados, 18,5% profesionales y 11,1% estudiantes.
- Predominan los consumidores de nivel educativo secundario (33,3%), seguido por universitarios (28,7%) y primarios (24,7%)
- El tipo de carne mayoritariamente consumida resulta ser la aviar y vacuna en su conjunto (73,1%), un 22% de los consumidores dicen consumir todos los tipos de carnes y solamente un 3,7% consume de forma exclusiva la carne aviar.
- Las compras se realizan en su mayoría semanalmente (69,4%) y un 18,5% lo hace quincenalmente. Las mismas son decididas en un 45% de los casos por las mujeres y son éstas quienes las realizan. Lo que se considera al momento de la compra es fundamentalmente el precio (48,1%) y el lugar donde se irán a adquirir (25%). Se opta por obtener el producto en pollerías en más de la mitad de los casos

---

<sup>20</sup> Facultad de Agronomía (UNL) (2007) Proyecto 'Pollos parrilleros'. Santa Fe

(55,6%), en otros casos se elige otros lugares de compra como carnicerías (13,9%) y supermercados (9,3%). La presentaciones mas pedidas por los consumidores es por unidad (64,8%) y por presa (28,7%).

- Solamente un tercio de los consumidores eligen comer fuera de casa o de comprar el producto en rotiserías.
- Al momento de preparar comidas, la forma de preparación más utilizada es asado (33,3%), al horno (28,7%) y en estofado (19,4%).

#### ***2.4.1.1.2 Compradores entendidos y exigentes***

*Si los compradores son los más entendidos y exigentes del mundo para el producto, la nación podrá conseguir ventajas competitivas, ya que son una especie de ventana para ver con claridad las necesidades de los clientes más avanzados. Este tipo de clientes presionan a las empresas locales a que alcancen niveles más altos en calidad, características y servicios.*

El comportamiento entrerriano respecto al consumo de carne ha sido, a lo largo de nuestro periodo de estudio, sumamente conservador, siempre eligiendo los mismos cortes y sin incursionar en gustos y experiencias nuevas de consumo que impliquen una mayor variedad al momento de ingerir otras carnes.

Debido a esto, las industrias cárnicas en general han tenido una actitud bastante pasiva en la puesta en marcha de procesos que impliquen innovaciones y el desarrollo de nuevos productos cárnicos. El pollo por ejemplo se sigue consumiendo de la misma manera y en sus mismos cortes desde la época de nuestros abuelos, prácticamente sin ninguna variabilidad.

En nuestro país no existen mayores preocupaciones de la demanda por la calidad sanitaria y nutricional de nuestros productos cárnicos. En otros países, las crisis asociadas a la difusión de la gripe aviar y la detección de casos de vaca loca han sido determinantes para reorientar la demanda de productos cárnicos repercutiendo en los niveles de consumo de carne vacuna, aviar, porcina, ovina y otras carnes sustitutas.

#### ***2.4.1.1.3 Necesidades precursoras de los compradores***

*Las empresas consiguen ventajas competitivas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las de otras naciones. Es decir, la demanda interna ofrece tempranos indicadores de las necesidades que van a generalizarse. Es bueno para los nuevos productos y también para el perfeccionamiento. La demanda precursora es otro de los beneficios de los compradores entendidos.*

Al momento de la elección de los diferentes tipos de carnes, los compradores en el período 2001-2011, han elegido la carne de pollo, ya que respecto a la vacuna o porcina, es más económica, menos grasa y más saludable. De igual manera, tanto la carne de pollo como la vacuna siguen representando un consumo elevado en la población el cual está en constante crecimiento.

#### ***2.4.1.2 Tamaño y pautas de crecimiento***

*Si la composición de la demanda es avanzada y prevé las necesidades internacionales, el tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interna pueden reforzar las ventajas competitivas. Pero el factor tamaño desempeña un papel complejo.*

Si realizamos un análisis sobre el comportamiento de las actividades productivas en nuestro país, tomando como base los resultados acumulados en

los últimos 10 años, seguramente el desarrollo alcanzado por la avicultura encabece el ranking.

Si bien es cierto que el sector contó con un aval especial del Gobierno nacional, circunstancia que fue inversa en la gran mayoría de las actividades agroalimentarias, justo es reconocer que la industria avícola aprovechó inmejorablemente las condiciones favorables, no escatimó en realizar las inversiones necesarias, ni dejó de lado los avances tecnológicos que le posibilitaron ganar en eficiencia; sabiendo sacar partido de las vicisitudes que envolvió a la carne vacuna.

Para interpretar mejor el presente, lo más indicado es retrotraerse a tiempos anteriores. En 1992 la producción total era de 570.000 TT de carne de pollo y, el consumo per cápita era de 18 kilos/año.

En 2004 lo producido trepó a 921.740 kgs., por entonces la exportación requirió 82.857 kgs., en tanto los argentinos tuvimos una ingesta de 21,9 kgs por persona. De allí en adelante, en el cuadro ilustrativo, podemos apreciar como se consolida la performance, creciendo en forma constante tanto la producción, las exportaciones como el consumo anual.

Sin duda el sector viene transitando un ciclo muy favorable, con un presente que expresa cabalmente el crecimiento sostenido experimentado. Teniendo en cuenta los indicadores registrados de enero a mayo, se deduce que para el año en curso, la producción total rondará las 2.000.000 de toneladas, (un volumen semejante a 50 kilos de pollo por habitante), en tanto que el consumo previsto para 2012 de 41 Kgs per cápita. Las estadísticas señalan que se está exportando a 60 países, con una facturación anual de u\$s 650.000.000.

Lo acontecido está evidenciando que Argentina gradualmente se ha ido convirtiendo en un país productor y consumidor de carne blanca y huevos, y también exportador de producción y equipamiento avícola. Es positivo también

que el crecimiento haya ocurrido de manera armoniosa. Actualmente nuestro país es el sexto abastecedor del mercado internacional, con posibilidades concretas de pasar a ocupar en el mediano plazo la cuarta posición.

El significado que reviste este proceso es realmente muy importante, la evolución experimentada y, el potencial que ostenta se valorizan cualitativamente por el valor agregado que genera todo el proceso, como así también por la cantidad de puestos de trabajo que la actividad requiere, actualmente cuantificado en 25.000 personas.<sup>21</sup>

‘El mercado de los países árabes está demandando entre 2001 y 2011, entre otros productos, la carne de pollo en sus diferentes procesos y cortes, con lo cual para hacer frente a esta demanda externa se debe llegar a un acuerdo de abastecimiento donde los envíos sean continuos por períodos largos de tiempo y en grandes cantidades’<sup>22</sup> comentan Nadima y Gustavo Khalil.

#### **2.4.2 Condiciones de los factores**

*Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (pueden ser creados) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados.*

##### **2.4.2.1 Dotación de factores**

*Los factores pueden agruparse en unas cuantas categorías genéricas:*

- *Recursos Físicos:*

---

<sup>21</sup> Bonaveri, Aldo (2012) ‘Avicultura: muy buen presente y futuro con interrogantes’. Buenos Aires

<sup>22</sup> Entrevista a KHALIL, Nadima y Gustavo. Gerentes de la empresa The Halal Catering Argentina. Rosario, Santa Fe. 3 de Septiembre de 2013.

Las principales empresas avícolas del sector de la provincia de Entre Ríos, se ubican en una cuna avícola por naturaleza, ya que tanto el clima cálido de la región, como por las grandes áreas de campos y cercanías de arroyos, lagos y los ríos Paraná y Uruguay, se puede notar que es una zona propicia para dicha actividad.

- Recursos Humanos:

Dichas empresas cuentan con profesionales para las actividades avícolas-agropecuarias como técnicos avícolas, veterinarios, ingenieros, productores, sin embargo, su debilidad está en la parte administrativa, ya que en el último tiempo han crecido a tal magnitud que su falta de profesionales se denota continuamente, por este motivo están en la búsqueda de nuevos profesionales para las áreas que lo requieren como Comercio Exterior. El trabajo se distribuye en jornadas de 8 horas de lunes a viernes y 4 horas los sábados.

- Recursos de Capital:

En la avicultura intensiva las aves se encuentran en galpones, generalmente bajo condiciones de temperatura, luz y humedad que han sido creadas en forma artificial, con el objetivo de incrementar la producción en el menor lapso de tiempo y procurar que su estadía sea tranquila y cómoda; los animales se alimentan, principalmente, de alimentos balanceados enriquecidos. Es por esto que requiere grandes inversiones en aspectos de instalaciones, tecnología, mano de obra y alimento, entre otros. A su vez, la empresa contaron en el período analizado con capital ocioso el cual analizaron donde invertir.

- Recursos Científicos:

En la provincia de Entre Ríos podemos encontrar tanto universidades públicas como privadas las cuáles cuentan con carreras que son de gran

utilidad para la industria avícola de la zona, en las cuales la mayoría de las empresas capacitan sus empleados, las principales carreras son:

- Tecnatura avícola
- Ingeniería Agronómica
- Ingeniería en Alimentos
- Licenciatura en Salud Ambiental
- Ingeniería Agropecuaria

- Infraestructura<sup>23</sup>

- ✓ Energía

La electricidad y el gas son las dos grandes fuentes de energía con las que cuenta la provincia de Entre Ríos. Es esencial el servicio que cumple la Central Hidroeléctrica de Salto Grande. Fue el primer complejo hidroeléctrico binacional en Latinoamérica: desde la puesta en marcha de la primera unidad generadora en 1979, la represa abastece a Uruguay y Argentina con su producción eléctrica.

- ✓ Puertos

Existe una diversidad de tipologías de puertos en Entre Ríos, al estar rodeada por dos grandes cursos hídricos: Río Paraná y Río Uruguay.

Debido a la diversidad de tipologías de puertos en la provincia, los mismos se clasifican en:

- *Fluviales*: son aquellos de poco calados que trabajan con las barcazas y embarcaciones menores.
- *Fluvio Marítimos*: son de gran calado en donde cargan los barcos de ultramar. Estos a su vez pueden ser mixtos (barcaza y ultramar). En general estos barcos de ultramar transportan cereales y minerales. A diferencia de

---

<sup>23</sup> El Entre Ríos Litoral, sección Infraestructura. Disponible en: [www.entreriostotal.com.ar](http://www.entreriostotal.com.ar)  
Fecha de captura: 10 de Septiembre de 2013

los puertos fluviales, los puertos fluvio marítimos llevan carga a todo el mundo.

Por la característica geográfica, de estar rodeada por dos grandes ríos, los puertos son una vía estratégica para el transporte de la producción. Por orden de importancia los principales puertos provinciales son Ibicuy, Concepción del Uruguay y Diamante, que en los últimos años se mejoraron y modernizaron para hacer frente a la multiplicación de los movimientos de productos de la región mesopotámica.

✓ Ferrocarril

La red ferroviaria de la ex-Empresa Ferrocarriles Argentinos, cuenta con un total de 1.366 km. de rieles o vías férreas, que por estar en etapa de reorganización por su privatización, no están en servicio, salvo el uso para determinados transporte de carga.

Es una línea de trocha media (1,435 mts), que recorre toda la Mesopotamia permitiendo además la vinculación con países vecinos a través de Salto Grande al Uruguay, también con Brasil por el puente de Paso de los Libres, aunque en este caso se debe trasbordar la carga por no tener igual trocha en ese país.

✓ Aeropuertos

Se lleva a cabo a través de los aeropuertos de Paraná (de carácter internacional), Concordia y Gualeguaychú, existiendo además, otros 13 aeródromos públicos menores.

Los servicios de telecomunicaciones están interconectados, siendo un medio de vinculación de gran importancia con los lugares lejanos y las islas. La mayoría de los servicios en la actualidad están en manos privadas.

#### **2.4.2.2 Jerarquía de factores**

El sector avícola analizado cuenta con una privilegiada cantidad de factores básicos heredados (recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra semiespecializada), pero a la vez también cuenta con factores avanzados

(moderna infraestructura, energía, técnicos avícolas), los factores básicos no nos garantizan, lograr una ventaja competitiva por lo que siempre hay que mantenernos desarrollando, invirtiendo, creciendo.

Los factores avanzados son los más significativos para lograr una ventaja competitiva, es decir, son necesarios para conseguir ventaja de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Pero a la vez son los más difíciles de conseguir, a la vez debemos tomar en cuenta y reconocer que estos se crean frecuentemente sobre los factores básicos.

Teniendo en cuenta la jerarquía de factores, las empresas prevén para próximos años la inserción de nuevos profesionales para ampliar de esa forma su alcance a nivel global.

#### **2.4.3 Sectores afines y de apoyo**

*Este determinante alude de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Este determinante genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.*

##### **2.4.3.1 Sectores proveedores**

*La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventajas en los sectores que van tras los proveedores en la cadena de producción-consumo, en diferentes maneras.*

Las empresas cuentan con empresas proveedoras nacionales e internacionales reconocidas que a su vez también trabajan con las demás empresas avícolas del país.

Nuestros proveedores al ser internacionalmente competitivos, generan ventajas competitivas a nivel nacional e internacional.

El papel de los proveedores para nuestro sector es muy importante, las empresas del sector eligen proveedores establecidos en la provincia, ya que no quieren depender mayormente de proveedores del resto del país, esto se debe a puntos claves como la proximidad del personal técnico y directivo, similitud cultural, reducción de costos internacionales y valoran mucho la generación de confianza ente ambas partes.

En diversas oportunidades, al momento de elegir un proveedor tienen en cuenta la confianza, su localización, y principalmente si esa persona es conocida en la ciudad y valoran contar con proveedores y profesionales colonenses y de la región.

Las empresas estudiadas se caracterizan por ser integrales, ya que ellos mismos tienen personal localizados en zonas rurales, a los cuales les dan los pollitos para que cuiden de su crecimiento, luego se los recoge y envía a la planta donde proceden a la matanza y para transportar internamente en Argentina, cuentan con una flota de camiones propios.

Las empresas proveedoras más usadas por esta empresa son las navieras internacionales como MSC<sup>24</sup>, CMA-CGM<sup>25</sup>, Hamburg Sud<sup>26</sup>, las cuales eligen por las siguientes ventajas:

- ✓ Costos de flete internacional mas económico
- ✓ Contacto directo



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY**

Logo naviera MSC

---

<sup>24</sup> MSC (Mediterranean Shipping Company S.A.) - Empresa de logística internacional / Naviera

<sup>25</sup> CMA – CGM – Empresa de logística internacional / Naviera

<sup>26</sup> Hamburg Sud - Empresa de logística internacional / Naviera



Logo naviera CMA-CGM



Logo naviera HAMBURG SUD

En cuanto a empresas proveedoras de tecnología, estas empresas cuentan con una empresa del departamento Colón que se encarga de la distribución, elaboración y obtención de maquinarias solicitadas por las diversas empresas de la zona, actuando generalmente como importadora para dichas empresas.

La empresa de referencia se llama Grantec S.A., la cual es elegida por los siguientes motivos:

- ✓ Está situada en Colón, Entre Ríos, por lo cual también se conocen entre el personal de ambas empresas y generan alta confianza
- ✓ Costos bajos
- ✓ Tecnología eficiente para cubrir las necesidades de nuestra empresa
- ✓ Servicios a Medida: Diseñan soluciones de logística que se adaptan a sus nuestras específicas
- ✓ Poseen depósitos propios
- ✓ Formas de pago flexibles



27

Otra de las empresas utilizadas de reconocimiento internacional es la proveedora de alimento para pollos llamada Cargill Argentina, seleccionada por los siguientes motivos:

- ✓ Costos adecuados
- ✓ Calidad requerida
- ✓ Abastecimiento
- ✓ Localización en Argentina



28

#### **2.4.3.2 Sectores conexos**

*La presencia en una nación de sectores competitivos que guarden conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos.*

*Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar y compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.*

---

<sup>27</sup> Grantec S.A. – Empresa proveedora de equipamientos y tecnología

<sup>28</sup> Cargill Argentina – Empresa proveedora de alimento balanceado

*Se pueden compartir actividades en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de productos.*

Las empresas deberán contar con el asesoramiento de The Halal Catering Argentina para proceder a la implementación de certificación y aprobación Halal para poder exportar a los mercados musulmanes. Dicha empresa servirá para:

- ✓ Brindar asesoramiento respecto a tipos de mercaderías solicitadas por dichos países musulmanes
- ✓ Certificación/aprobación de plantas
- ✓ Coordinación de participación en ferias internacionales
- ✓ Información sobre etiquetado y envasado
- ✓ Control y certificación para cada exportación en particular (control de cada proceso dentro de la empresa, desde la matanza del ave hasta el envasado)



29

#### **2.4.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

*Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza*

---

<sup>29</sup> The Halal Catering Argentina – Empresa certificadora Halal en Argentina

*de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe.*

#### **2.4.4.1 Estrategia**

Para las empresas avícolas del sector, la estrategia aplicada por excelencia consta en un mix de las dos principales estrategias aplicadas generalmente por las empresas, con el cual logra estar a la altura de las empresas avícolas del exterior y convertirse en una empresa competitiva. El mix de estrategias consta de:

✓ *Costos bajos*

Al contar con criadores de pollos propios, granjas, camiones para la logística nacional y depósitos, estas empresas disminuyen costos fijos y de esta forma logran que sus productos tengan precios competitivos.

✓ *Diferenciación*

Las empresas centran su diferenciación en cuanto a la calidad y al tamaño de sus pollos, sus aves están por sobre el estándar pesando alrededor de los 3,5kg, tamaño ideal para el mercado argentino.

Las estrategias de las empresas del sector también consisten en desarrollar las siguientes fortalezas:

- ✓ Calidad en materias primas
- ✓ Aislamiento de la crianza y engorde de aves
- ✓ Inversión en tecnología
- ✓ Recursos humanos motivados y capacitados

Estos recursos humanos potencian el eficiente uso de tecnologías. Elaboran las raciones alimenticias para aves en sus propias plantas de alimentos

balanceados. La base de los mismos son el maíz y la soja, que se producen en la zona y cuya calidad es controlada continuamente.

Las aves son criadas en granjas aisladas que garantizan óptimos estándares sanitarios. En las mismas incorporan sistemas modernos de alimentación, distribución de agua, recolección de huevos y control del medio ambiente.

En las plantas de faena realizan las inversiones necesarias para poder suplir los requerimientos internacionales más exigentes. Entre 500 y 800 operarios y profesionales por empresa garantizan el compromiso asumido para sus clientes.

La comunicación fluida con los clientes es esencial para el control de la estrategia y les permite estar a la vanguardia de los requerimientos del mercado.

El principal plan a largo plazo, como ya dijimos en el capítulo anterior, llamado *Plan de desarrollo sectorial 2003-2010* tiene por objetivo un crecimiento del 10% anual, es decir, pasar de las 720 mil/730 mil toneladas de 2003 a 1,350,000 toneladas en 2010. Esto equivale a casi duplicar la producción. Además se propusieron que para el 2004 tenían que tratar de reducir la capacidad ociosa.

La visión aplicada por la mayoría de las empresas del sector consiste en alcanzar una posición de liderazgo a nivel nacional y competir a nivel internacional con sus productos a través de estrategias de negocios sustentables.

#### **2.4.4.2 Estructura**

*Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propicias por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.*

*Las naciones alcanzaran el éxito en los sectores donde las metas de las empresas y la motivación se alinean con las fuentes de ventajas competitivas.*

#### ***2.4.4.2.1 Metas de la empresa***

*Las naciones alcanzaran el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores se alinean con las necesidades del sector.*

Las empresas del sector para poder alcanzar sus metas se encargaron de innovar continuamente, para de esta manera seguir consolidándose en el mercado local siendo competitiva dentro de él y posteriormente poder internacionalizarse, esto lo realizaron a través de proyectos de inversión basados en:

- ✓ La ampliación de plantas industriales y granjas para aumentar la cantidad de aves ofrecidas al mercado e incorporar en ambas tecnología de última generación.
  
- ✓ Aperturas de nuevos mercados, mediante incorporación de profesionales en áreas de comercio internacional.

#### ***2.4.4.2.2 Metas de los empleados***

Los empleados de las empresas del sector están correctamente motivados, desarrollan sus habilidades y diversas tareas eficaz y eficiente, debido a que el sistema de retribución aplicado es ideal, brindándoles a los mismos beneficios económicos, reconocimientos, aumentos salariales y asensos.

Según Porter, cuando habla de la importancia del compromiso continuado se refiere a que las metas de las empresas y las personas se reflejan en la naturaleza del compromiso del capital y de los recursos humanos con un sector y una empresa y, para los empleados, con una profesión.

Teniendo en cuenta estas empresas, en la práctica el compromiso no es continuado, sino que los recursos fluyen hacia los sectores donde la productividad sea mayor. La innovación puede incrementar espectacularmente la productividad

de un sector, conservando los conocimientos teóricos y prácticos que se hayan desarrollado en el sector, y requiriendo inversiones sostenidas en términos de calidad y recursos humanos.

#### **2.4.4.3 Rivalidad**

*En las competencias mundiales, las empresas triunfadoras compiten vigorosamente en sus mercados de origen y se presionan unas a otras para mejorar e innovar. Al vender a escala mundial obtienen escalas adicionales. La escala del sector nacional en su totalidad es tan importante como las empresas por separado.*

*La rivalidad doméstica crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. Los rivales locales se hostigan entre sí para reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos.*

El sector cuenta en el período analizado con 20 frigoríficos avícolas competidores dentro de la zona geográfica de la provincia de Entre Ríos, dentro de los cuales entrevistamos directamente a los ubicados dentro del mismo departamento Colón y estudiamos el resto distribuido por toda la provincia.

Es un número grande de competidores, por lo que las empresas tuvieron que lograr diferenciarse a partir de esta rivalidad doméstica e innovación, a través de fabricar en su cadena de valor productos con altos estándares de calidad, lo que llevó posteriormente a lo ansiado por las empresas más desarrolladas: La internacionalización. A partir de este proceso de internacionalización tenemos que tener en cuenta los nuevos y potenciales competidores, aquellos que se encuentran en el mercado externo al cual queremos ingresar.

Podemos observar que dentro del mercado emiratí, encontramos las siguientes empresas entrerrianas:

- ✓ Las Camelias SA



30

Esta empresa es una de las empresas líderes en producción avícola desde la genética hasta la comercialización. Situada en Colón Entre Ríos, Las Camelias exporta actualmente a más de 20 países en el mundo, entre ellos, a países musulmanes exigentes en cuanto a certificación Halal y países israelíes mediante certificación Kosher. Respecto a la producción Halal, la empresa tiene previsto la instalación de una fábrica exclusiva para la producción de aves destinada a la exportación a países musulmanes debido a sus altos consumos y grandes pedidos anuales.

- ✓ Noelma S.A.



31

Es otra de las principales 4 empresas avícolas en la región, también ubicada en el departamento Colón, más precisamente en la ciudad de Villa Elisa. Esta empresa también exporta a más de 15 países, entre ellos a los

---

<sup>30</sup> Las Camelias S.A. – Empresa Avícola

<sup>31</sup> Noelma S.A. – Empresa Avícola

Emiratos Árabes y posee habilitación Halal para producir y exportar a mercados musulmanes.

✓ Soychu S.A.



32

Situada en la localidad de Gualeguay, al sur de la provincia de Entre Ríos, Soychú también integra las 4 principales empresas avícolas de la región, exportando a más de 20 países y con una amplia trayectoria en el mercado tanto nacional como internacional.

Soychú también cuenta con habilitación Halal y exporta activamente a mercados musulmanes.

✓ Granja tres arroyos S.A.



33

Siendo la más reconocida de las empresas avícolas en el país, Granja tres arroyos está situada en la ciudad de Concepción del Uruguay, posee la

---

<sup>32</sup> Soy Chu S.A. – Empresa Avícola

<sup>33</sup> Granja tres arroyos S.A. – Empresa Avícola

trayectoria más larga de las antes mencionadas y es la que a mayor número de mercados externos exporta (actualmente son más de 70 países).

La empresa mantiene una importante política de acuerdos comerciales con empresas de Europa, América, Asia, África y Oceanía.

En estos mercados, la marca Granja Tres Arroyos cuenta con una excelente aceptación, lo que se sustenta en los exigentes requisitos sanitarios de bioseguridad y de calidad que le permiten abastecer y a su vez continuar creciendo en el comercio internacional. Actualmente exporta alrededor del 35% de su producción total.

#### **2.4.5 El papel de la casualidad**

*Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una lesión que frecuentemente están fuera de control y de la capacidad de influir tanto las empresas como el gobierno nacional.*

*Estos acontecimientos son importantes porque crean discontinuidades que proporcionan algunos cambios sin competitiva. Puede anular las ventajas de los competidores previamente consolidados y crean el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a las nuevas y diferentes condiciones.*

Los dos acontecimientos importantes en este período que impulsaron al sector avícola a su internacionalización fueron:

- ✓ 2001-2002: la crisis económica que generó una devaluación del peso argentino respecto al dólar americano, lo cual generó una ventaja en lo referente a nuestro precio de venta en el exterior y colocó a los productos del sector en un ámbito competitivo económicamente respecto a los principales competidores como Brasil y Estados Unidos.

- ✓ Diversas crisis producidas por la gripe aviar en la India y parte de Asia a lo largo del período analizado: lo que generó disminución en las exportaciones de dichos sectores y generó una oportunidad de inserción para los productos argentinos y brasileros.

#### **2.4.6 Rol del gobierno**

*El auténtico rol del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes. Este puede hacerlo positiva o negativamente. Su papel es inevitablemente parcial, puede rebajar o levantar las probabilidades de conseguir ventajas competitivas y viceversa pero carece de capacidad de crearlas por sí mismo.*

Nuevamente Roberto Domenech indicó en una conferencia de prensa en julio de 2011 que ‘La evaluación del sector aviar es sumamente positiva, ya que atravesamos la década en la cual hemos tenido el mayor crecimiento en la historia de la actividad. Avizoramos una pauta de crecimiento del 6% anual y aspiramos llegar al 2017 con un consumo del orden de los 34 kilos por habitante por año y un volumen de exportación de 600.000 toneladas, lo que significa una producción de 2,5 millones de toneladas’<sup>34</sup>, puntualizó.

Domenech asignó un rol trascendente al Estado, en torno a pilares tales como bioseguridad, caminos, acceso al crédito y zonificación. ‘En el caso de Entre Ríos, donde hay una gran concentración de la actividad y los niveles son preponderantes, el rol de los gobiernos fue fundamental, especialmente en lo vinculado a la articulación entre lo público y lo privado. Más allá de los controles nacionales, es central el rol de la provincia, ya que cualquier traspié sanitario puede cerrar mercados internacionales’<sup>35</sup>, explicó.

También valoró las tareas realizadas en torno de los caminos interiores sobre los cuales se localizan las granjas y mencionó especialmente las

---

<sup>34</sup> Entrevista a DOMENECH, Roberto, *Op. Cit.*

<sup>35</sup> *Ibidem*

contribuciones para mejorar el acceso a créditos blandos. 'Nuestra cámara está trabajando mancomunadamente junto al gobierno provincial para la constitución de un fondo de garantías, que está muy avanzado'<sup>36</sup>, afirmó.<sup>37</sup>

## 2.5 Conclusión del capítulo

Podemos concluir este capítulo diciendo que el sector obtiene ventajas competitivas ya que la interrelación de los determinantes es autorreforzante. Los resultados están a la vista ya que denotamos que la internacionalización de la gran parte de las empresas de dicho sector se vieron beneficiadas en el período estudiado, incluyendo innovación y tecnología en los distintos sectores productivos, aprendiendo a interpretar adecuadamente las necesidades de la demanda interior y fomentando vínculos con los sectores proveedores y conexos.

También podemos ver que las empresas del sector trabajaron en conjunto para fomentar el reconocimiento y la posición internacional de la nación, supieron ver la oportunidad por sobre la crisis económica del país en un momento clave y de ese punto progresar continuamente.

---

<sup>36</sup> *Ibidem*

<sup>37</sup> Artículo periodístico 'Argentina - Día de la Avicultura: El sector quiere seguir creciendo en consumo y exportación' – extraído de <http://www.engormix.com/MA-avicultura/noticias/argentina-dia-avicultura-sector-t17038/p0.htm> - fecha de captura 10 de Noviembre de 2013

## **CAPITULO III**

### **VENTAJAS PRESENTES EN LOS EAU<sup>38</sup> DESDE LA VISIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL PARA LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS AVICOLAS**

*En este último capítulo se realizará una descripción de las posibilidades que reunieron los Emiratos Árabes Unidos para la internacionalización de empresas avícolas argentinas en el período analizado, detallando diferentes puntos a saber para poder conocerlo de forma general, identificando los factores de riesgo y las oportunidades de negocios. Este capítulo se realizó mediante investigación obtenida de fuentes secundarias, asistencia a seminarios sobre inserción en mercados islámicos y entrevistas en profundidad con el personal dictante del mismo. En los anexos podremos ver el CUADRO N°2 donde establecemos los puntos principales a investigar sobre el mercado bajo estudio.*

#### **3.1 Elección del Mercado Internacional**

Analizando los diferentes escenarios del mundo para la exportación de carne de pollo y la crisis económica que vivió Argentina en el período bajo estudio, podemos comprobar que la tendencia de exportar carne aviar entrerriana a América Latina (excluyendo Brasil y Chile), generó ventas con un nivel de incertidumbre elevado ya que en estos países la situación económica y política

---

<sup>38</sup> EAU: Emiratos Árabes Unidos

fluctuaron continuamente además de ser demasiado inestables. Las pymes sin mucho asesoramiento decidieron evitar riesgos y realizar operaciones comerciales con países cercanos que hablen su misma lengua sin tener en cuenta la durabilidad en el tiempo de estos negocios.

Por este motivo creemos que la clave se encuentra en la apertura de nuevos mercados en la zona de Oriente Medio (ver MAPA 3.3 en Anexos), estos países poseen altos ingresos ya que se dedican a exportar petróleo y energía (productos con alto valor económico) e importan tanto productos alimenticios como tecnología, con barreras bajas y políticas que fomentan el comercio mediante la integración internacional.

Siete emiratos de la Península Arábiga se unieron para formar una federación después de que Gran Bretaña dejara de tener el control sobre esta región costera en 1971. Los Emiratos Árabes Unidos, como podemos ver en el MAPA 3.4 en Anexos, están formados por Abu Dabi (sede del gobierno federal y capital del petróleo), Dubai (principal puerto del país y centro comercial e industrial), Ajmán, Umm al Qaiwain, Ras al Khaimah, Al Fujairah y Sharjah. El petróleo fue descubierto en 1958 y constituye la mayor fuente de ingresos del país. La abundancia de este recurso natural atrae a trabajadores extranjeros que representan en la actualidad alrededor de tres cuartos de la población. Este país, abierto a otras culturas y creencias, es un atractivo destino para turistas.

El estudio detallado de los Emiratos Árabes Unidos, permitirá conocer si representa un mercado propicio para comenzar nuestra apertura de mercado, partiendo de la base de que en los últimos años se reconoce como uno de los países con mayor PBI per cápita, estabilidad económica y desarrollo social.

### **3.2 Entorno económico, comercial financiero y estratégico**

Teniendo en cuenta el rol del gobierno de los Emiratos Árabes Unidos en la economía, este prioriza la diversificación para de esta forma lograr reducir la dependencia del petróleo y el gas y promover otras industrias y servicios (como el

turismo). A su vez, mediante la unión de los siete emiratos integrantes, busca lograr el objetivo nacional de crecimiento sostenible y prosperidad.

La gran inyección de capital está dirigida principalmente a sectores como educación y sanidad, infraestructuras turísticas, hidroeléctricas, telecomunicaciones, puertos y aeropuertos.

Refiriéndonos a los datos económicos de este país, como comentábamos anteriormente, tenemos varios indicadores que nos demuestran la estabilidad, como por ejemplo, poseer un nivel de inflación anual que rondó el 1% entre el 2001 al 2011, una balanza de pagos que muestra que las importaciones son mayores a la exportaciones, y un tipo de cambio frente al dólar estable, entre otros.

Los EAU importan mundialmente en su mayoría equipos y máquinas para el transporte, químicos y alimentos; y específicamente de Argentina productos como cereales y aceites, animales vivos (caballos), artículos de confitería, miel, legumbres, productos químicos orgánicos, medicamentos uso humano y veterinario, plástico y sus manufacturas, caños y tubos de acero, manufacturas de cuero y artículos de talabartería, peletería y sus confecciones, manufacturas de madera, papel, cartón (sus manufacturas), etc. Las exportan al mundo constan de petróleo, gas natural, pescado, dátiles y diamantes; y específicamente a Argentina crustáceos, combustibles minerales, preparaciones de perfumería, prendas y complementos de vestir, etc.

Referente a la política comercial externa, los EAU creen firmemente que, a largo plazo, el verdadero motor del crecimiento es el sector privado tanto local como extranjero. La inversión extranjera directa (IED) se considera fundamental a efectos de la transferencia de conocimientos y competencia técnica en esferas que no constituyen aún actividades básicas del país, la apertura de nuevas oportunidades de mercado mediante la creación de nuevas redes y la creación de empleo en sectores de utilización intensiva de conocimientos técnicos y de elevado valor agregado.

A su vez, este país cuenta con 32 zonas francas (la mayoría situada en Dubai), de las cuales en una parte se encuentran las empresas que se encargan de abastecer a los sectores de servicios, mientras que al el resto se lo conoce como zonas industriales. El éxito alcanzado por estas zonas se basa en que el 100% es propiedad extranjera, poseen moratorias del impuesto de sociedades, exención del impuesto sobre la renta de las personas físicas, libertad de repatriar el capital y los beneficios, exención de los derechos de importación y ninguna restricción monetaria.

En cuanto al sistema bancario, cuenta con 23 bancos nacionales y 28 extranjeros, lo que demuestra el crecimiento y la factibilidad de inversión y movimiento de capitales en esa zona en su mayoría provenientes del extranjero. Los créditos ofrecidos por parte del Gobierno al sector agricultor han sido meramente para una producción de subsistencia en caso de cerrarse el estrecho de Ormuz<sup>39</sup> ; y en relación al sector industrial, están incrementando la realización de parques industriales a lo largo de todos los emiratos para los cuales a su vez se ofrecen servicios integrados a las empresas que se instalen en este lugar. En cuanto a exportaciones, hay un organismo facilitador de créditos y financiamiento llamado 'Dubai Exports' que, proporciona orientación constante, asesoramiento y apoyo práctico a los compradores y proveedores, y a su vez, trabajan en estrecha colaboración con otros departamentos del Gobierno de Dubai y los EAU para simplificar el proceso de exportación.

### **3.3 Análisis del mercado Emirati**

Con respecto a la distribución, en los EAU es importante contar con un socio local para operar en este mercado ya que estos saben perfectamente cómo actuar en su país. A su vez en su mayoría están ubicados en cercanías de los puertos de Dubái, que son los principales puntos de acceso de productos alimenticios en los Emiratos Árabes Unidos. En dichos puertos es donde, generalmente, se realiza la inspección por parte de los agentes sanitarios y aduana, los cuales se realizan pocas horas después del arribo de la mercancía.

---

<sup>39</sup> Estrecho angosto entre el golfo de Omán, localizado al sudeste, y el golfo Pérsico, al sudoeste.

Respecto a las tendencias de consumo, esta es una zona de alto poder adquisitivo, por ende los consumidores son muy exigentes y siempre buscan algo más; el precio es un factor determinante y es lo que actualmente motiva a la decisión de compra, ya que cuentan con una gama de productos y marcas muy amplias. Además del precio, otros factores son la durabilidad, calidad y servicio post venta. Los locales de venta al público se ubican en las ciudades, dentro de los grandes centros comerciales y shopping, y en los lugares más alejados, en los minimarkets y comercios de barrio.

El consumo de carne Halal crece en este país de la mano del aumento poblacional y el auge del turismo. Producen menos del 15% de la carne y las aves que consumen, aunque de lo que producen, la mayoría es ganado en pie importado que se faena localmente. El mercado Halal de los EAU está abierto para nuevos proveedores, casi sin restricciones.

### **3.4 Entorno político - gubernamental**

Teniendo en cuenta el entorno político, el principal problema que afecta a los negocios con este país es la aparente cercanía a las zonas afectadas por la primavera árabe, lo cual genera inseguridad al momento de invertir. De igual manera, los EAU proporcionan una base confiable y sólida para las negociaciones e inversión, alejada de los conflictos, ya que saben perfectamente que su fuente de subsistencia parte de los intercambios comerciales, inversiones y turismo.

La sociedad civil está comenzando a democratizarse, pero manteniendo fuertes características propias de su religión islámica. La conducción política refleja un modelo basado en el interés comunitario, colectivo, frente a un modelo neoliberal basado en el individualismo. Referente a los sindicatos, éstos están prohibidos en este país; por parte de la seguridad social, no es obligatoria pero si se ejerce cierta presión sobre las empresas para que éstas proporcionen planes de salud para sus empleado, también mediante la Ley de Seguridad Social (1977) se otorga respaldo financiero a los discapacitados, los ancianos, las personas de

bajos recursos, las mujeres divorciadas, las mujeres separadas de sus maridos y las que están casadas con extranjeros.

En cuanto a relaciones diplomáticas con Argentina, ambos países forman parte del foro América del Sur-Países Árabes (ASPA) en el cual se busca fortalecer las relaciones birregionales, la ampliación de la cooperación y el establecimiento de una asociación para promover el desarrollo, la justicia y la paz internacional. A su vez, la Argentina también consta de una Cámara de Comercio Argentino-Árabe donde se obtiene información de utilidad para exportadores e importadores que la soliciten aportada por estos países en conjunto. En lo que corresponde a la provincia de Santa Fe, esta cuenta con una oficina comercial el Dubai para apoyar y asesorar a quien lo necesite. Y por último en lo que compete a tratados y acuerdos, estos son *Declaración Conjunta estableciendo Relaciones Diplomáticas y Consulares (1974)* y *Acuerdo para la Cooperación Económica, Industrial, Tecnológica y Financiera (1988)*.

En materia de política internacional, sus principios son respeto mutuo, buenas relaciones con vecinos, no interferencia en asuntos internos de otros estados, establecimiento de fuertes lazos en base a intereses comunes, expansión de la cooperación internacional, cumplimiento con el derecho internacional y resolución pacífica de las controversias; también busca desarrollar y mejorar su posición global. Actualmente mantiene relaciones comerciales con cerca de 150 países, donde sus prioridades son la región del Golfo, los países árabes en general, los asuntos relacionados al Islam y el resto del mundo.

### **3.5 Apoyo para inversiones extranjeras**

Respecto a la Inversión Extranjera Directa, la ley aplicable establece que para poder realizar cualquier tipo de actividad económica se debe obtener una licencia, ésta puede ser a nivel federal o a nivel Emirato según el tipo de actividad. Su aprobación es cedida por el Ministerio de Economía y una autoridad local competente.

Los EAU son quizás el único país del mundo en el que predominan los extranjeros en el sector privado, como empleadores y como empleados. Por esta razón, el Gobierno ha adoptado un enfoque más flexible sobre la movilidad de la mano de obra en el mercado interno, con objeto de maximizar la utilización de la mano de obra extranjera disponible y dar a los trabajadores cualificados y profesionales inmigrantes la posibilidad de escoger el puesto de trabajo más adecuado, en el que puedan aprovechar todas las posibilidades en beneficio propio y de sus empleadores. Esta estrategia consistente en aumentar las aptitudes de los nacionales mediante mejores programas de enseñanza y formación orientados a la demanda de mano de obra del sector privado.

En política de conversión y transferencia, en este país no existe mecanismos de control de cambio y hay libre circulación de capitales para transacciones corrientes; la excepción son los procedimientos de control y prevención de blanqueo de capitales a los que están obligadas las entidades de crédito.

Analizando los puertos y aeropuertos de los EAU, podemos decir que posee puertos distribuidos por todo el país convirtiéndose en un centro regional de transporte marítimo y logística, de los cuales los principales son Puerto Jebel Ali, Port Rashid, Khalid Puerto, Puerto Said, Puerto Coro y Puerto Zayed; en lo que respecta al sector aéreo, actualmente consta de cinco aeropuertos pero tienen previsto convertirse en un centro global de transporte, invirtiendo montos elevadísimos de dólares en el sector aeronáutico.

En lo que refiere a la solución de conflictos, habrá que tener en cuenta si el contrato está registrado o no, en caso de estarlo, es The Committee for Commercial Agencies es el tribunal autorizado para decidir. Y en caso de no estarlo, se puede optar por aplicar la jurisdicción de otro país. Hay una tercera posibilidad, la cual es la más usada, que consta de establecer en el contrato que el arbitraje en caso de disputas se hará de acuerdo a las leyes internacionales de la Cámara de Comercio Internacional.

Los EAU actualmente forma parte junto a Arabia Saudita, Bahrein, Kuwait, Omán y Qatar del Consejo de Cooperación del Golfo –CCG- (1981), mediante el Acuerdo Económico Unificado firmado el mismo año, se establece una zona de libre comercio, la cual eliminó los derechos y otras reglamentaciones restrictivas del comercio con respecto a todos los intercambios comerciales de productos originarios de los Estados miembro. En 2001 se establece la Unión Aduanera y la armonización de las políticas económica, financiera y monetaria con el fin de aumentar la integración económica mediante el Acuerdo Económico del CCG, con el cual finalmente en 2008 entra en vigor el Mercado Común del Golfo. También forma parte de la Zona Árabe de Libre Comercio (1998), la cual elimina los aranceles entre los miembros pero solamente abarca las mercaderías.

### **3.6 Entorno socio-cultural**

Evaluando las características del mercado, si bien los EAU son un mercado atractivo, hay que tener en cuenta que las empresas se deben armar de paciencia al momento de establecer negociaciones y contar con gran capacidad ya que los contratos que se cierran en este país son a largo plazo y en grandes cantidades. El paso más importante para una compañía que quiere hacer negocios con los EAU es visitar la región y hacer varios viajes seguidos para mostrarse seriamente interesado en este mercado teniendo en cuenta que el contacto personal es muy importante. No hay que desalentarse si no se cierran negocios en la primera visita; se debe responder rápidamente incluso si ellos no lo han hecho y se debe tener siempre presente la cortesía, paciencia y sentido común en este mercado. Los pagos tienden a ser más lentos que en América o Europa; dependiendo del tipo de negocio, se recomienda a las empresas que deseen hacer negocios con este país, contar con asesoría legal competente; también tener en cuenta que se debe conocer el mercado, sus clientes potenciales y posibles socios comerciales antes de cerrar acuerdos.

También debemos tener muy en cuenta que el mercado árabe tiene una muy buena imagen referida a la Argentina, para ellos este es un país llamativo, rico e interesante culturalmente, en prácticamente infaltable que algún árabe

pregunte por Maradona, Messi, o nos invite a comer algún asado, lo ideal es entablar conversaciones amenas para generar buena onda, también los árabes son personas muy agradables, serviciales y generan continuas invitaciones tanto a comer a sus casas, conocer o compartir buenos momentos, en estas circunstancias no es aconsejable denegar la invitación.

En lo que concierne al consumidor, tenemos que tener en cuenta que se trata de una sociedad muy cosmopolita y con un alto nivel de educación. La variabilidad en gustos está en aumento y se debe a que gracias al turismo, extranjeros y al pase continuo de culturas, los emiratíes están adaptando conductas de consumo que poco a poco han comenzado a ser más sofisticadas en sus procesos de decisión de compra.

Los empresarios radicados en los EAU son hábiles negociadores, ellos tienen en claro que su país aparte de ser considerado como un mercado muy importante en sí mismo, son vistos como una plataforma de negocios estratégica para acceder a los mercados de Medio Oriente, tal escenario ha creado compradores muy exigente, quienes examinan con mirada crítica la calidad, la presentación, el precio y la imagen de los productos a importar.

La forma de negociación local tiene similitudes con la forma de negociación occidental, no obstante poseen ciertas particularidades que no deben ser desatendidas como por ejemplo de debe llegar puntual a las reuniones pre-establecidas aunque la contraparte se retrase, las decisiones se evalúan con la familia, la confianza y las relaciones personales son el punto más buscado por la contraparte emiratí, evitar imponer nuestro punto de vista y ser conciso y directo, para ellos la palabra equivale a un contrato, no realizar cambios bruscos incluso cuando el negocio este cerrado, y por último no tema al no pago, éstos países pueden retrasarse un poco pero nunca van a generar deudas.

Como estrategia para entrar al mercado, es altamente recomendable la asistencia a ferias como la Gulfood de Dubai, ya que en estas ferias se encuentran empresas de todo Medio Oriente, Asia, Europa y norte de África. El contacto personal es indispensable para iniciar un negocio. Es la única manera de

conseguir un acuerdo sólido y duradero en la zona. Los nuevos productos son bienvenidos, pero la promoción es vital así como conocer el mercado y sus peculiaridades, familiarizarse con los requerimientos técnicos y de etiquetado, conocer las técnicas de negociación y de política de rebajas de precios, personalizar el producto en la medida que este lo permita y transmitir el mensaje adecuado, teniendo en cuenta las tradiciones y religión local. El desarrollo de alianzas estratégicas con enfoques de largo plazo y la realización de join ventures es una efectiva forma de abordar el mercado para los países integrantes del CCG en general. Se recomienda considerar no solo el mercado de los EAU, sino que a la región de Medio Oriente por completo, como una región por zonas y nunca como un mercado único. También la marca debe generarle a los emiratíes confianza en el producto.

Es muy importante que el potencial exportador tenga conciencia de que los importadores locales están interesados en relaciones comerciales duraderas. Conviene estar dispuesto al principio a recibir pedidos menores de los deseados, compartiendo el transporte con otros proveedores o a realizar lotes con más de un producto, e incluso hacer esfuerzos de ajuste de precios.

En cuanto a la diferencia horaria se debe tener en cuenta que contamos con 7 horas aproximadamente de diferencia; respecto a los días festivos, generalmente no existe una fecha exacta, porque la mayoría están establecidas en base al calendario lunar pero se debe tener en cuenta el mes de Ramadan donde los musulmanes hacen ayuno mientras haya luz del sol, luego de eso comienza una semana de abundancia donde los ciudadanos deben ser solidarios y llenan las calles de grandes mesas llenas de comida para festejar con todo el pueblo. Éste momento es donde mayor cantidad de alimentos ingresan al país. En cuanto a la jornada laboral, consta de 8 a 10 horas de sábados a jueves, comenzando generalmente a las 9 de la mañana hasta las 13hs, donde paran para descansar y vuelven a trabajar de 16 a 21hs. En cuanto a vacaciones, la ley establece un mínimo de 24 días de vacaciones al año, más 10 días festivos nacionales y religiosos. Además, se otorgan 45 días por maternidad y 90 días por enfermedad (con salario completo para los 15 primeros días).

En cuanto a educación, poseen una tasa de alfabetización del 90% ya que tienen muy en cuenta la importancia de la educación para su crecimiento. Consta con una alta capacitación y preparación en las escuelas para que sus alumnos puedan ingresar sin problemas a las mejores universidades del mundo. En los EAU también se puede encontrar universidades públicas y privadas con un nivel elevado, el 90% aproximadamente de los egresados de las escuelas secundarias solicitan ingreso a las universidades. Además el país consta con las mejores escuelas técnicas de la zona.

### **3.7 Análisis de las condiciones de acceso para la carne aviar argentina**

Analizando ya detalladamente el producto, podemos decir que los países competidores de Argentina son Estados Unidos y Brasil. Hay que tener en cuenta además que América es el principal continente exportador de carne de pollo, exportando aproximadamente el 70% del total de exportaciones mundial. El mercado de Medio Oriente es el principal comprador de estos productos a nivel mundial. Aunque pequeñas en comparación con las de Brasil y Estados Unidos, las exportaciones de la Argentina de carne de pollo de unas 250,000 toneladas a alrededor de 70 países, representan un 18% de la producción nacional y el objetivo es aumentar este porcentaje a 25% para 2017.

En cuanto a los requisitos de acceso para este producto en específico, debemos tener en cuenta que se debe presentar la siguiente documentación:

- Factura pro-forma
- Factura comercial (debe especificar país de origen, descripción completa de los productos, peso neto y bruto, valores unitarios, totales y detalles del empaque, nombre del fabricante).
- Certificado de origen (debe incluir el nombre y domicilio del fabricante).
- Bill of lading (se emite en dos copias originales como mínimo. Debe ser endosado por el transportista).

- Certificado de proveedor (puede requerirse si la compra es realizada a través de terceros).
- Lista de empaque (no obligatoria pero es conveniente para facilitar la liberación aduanera).
- Certificación HALAL emanada de autoridad competente.

Respecto a la información que debe incluir el etiquetado de los alimentos, tener en cuenta lo siguiente:

El etiquetado debe contener asimismo los siguientes conceptos:

- Nombre del producto (del alimento)
- Ingredientes (en orden descendiente de proporción)
- Aditivos utilizando su numeración “E”
- El origen de las grasas animales
- El contenido neto
- El país de origen
- Nombre y dirección del fabricante o exportador
- Instrucciones especiales sobre almacenamiento y preparación
- Identificación del lote

En cuanto a penetración del mercado, la forma óptima para darse a conocer es mediante las ferias internacionales y exhibiciones en el sector siendo la feria más importante de toda la región del Golfo la Gulfood, cuya edición se da en el mes de febrero de cada año. Se celebra con carácter anual desde 1987 en Dubai, en el Dubai International Convention and Exhibition Centre (DICEC).

Por último, en lo referente a medios de transporte Argentina-Emiratos Árabes Unidos, podemos decir que salen vuelos diarios que nos conectan estos dos

puntos (directo Ezeiza - Sao Paulo – Dubai) y en transporte marítimo, tenemos buques hacia ese destino de forma semanal.

### **3.8 El empresariado entrerriano frente al mercado**

Sabemos que todo negocio comienza con el conocimiento de las posibilidades que brinda el mercado para su desarrollo y permanencia. En relación al sector que nos ocupa, pudimos ver como éste se insertó en mercados externos donde las condiciones de cercanía, idioma, acuerdos previos, cultura, etc. les garantizaban, en buena medida, su permanencia y seguridad.

La mirada hacia un mercado más lejano y desconocido como es los Emiratos Árabes Unidos requiere de otros condimentos que levanten las barreras que se interponen más allá de los aranceles aduaneros. Es aquí donde las políticas públicas juegan un rol de promoción importante para el desarrollo económico del sector.

En este sentido, y para el período de estudio abordado, la provincia de Entre Ríos no contó con Cámaras de comercio provinciales que fomentaran la internacionalización en todos sus sentidos como la poseen las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba o Mendoza, las cuales incluyen, entre otras cosas, estudios de mercados, información sobre financiamiento, participaciones a ferias, contactos con embajadas, otras cámaras nacionales y organismos internacionales.

Asimismo, tampoco las empresas del sector cuentan con personal especializado en el área de comercio exterior, los cuales deberían tener una amplia capacitación en mercados internacionales para denotar mercados potenciales. Pero no solo se debe al personal, también influyó en gran medida el interés por parte de los dueños y gerentes de las empresas ya que el miedo a asumir riesgos llevó a no arriesgarse a mirar más allá. La mayoría de las exportaciones comenzaron con empresarios extranjeros que decidieron viajar a Entre Ríos a conocer los productos de la zona y partiendo de éste contacto fueron creciendo las exportaciones.

#### **4. Conclusión de capítulo**

Podemos concluir este capítulo diciendo que el mercado emiratí es un mercado propicio para la internacionalización ya sea mediante exportación, inversión extranjera directa o cualquier otro método de internacionalización.

El problema radica en la falta de promoción, información y asesoramiento por parte del gobierno de Entre Ríos sobre políticas, acuerdos y contratos entre Argentina y los Emiratos Árabes Unidos.

## CONCLUSION

Las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos están dotadas de factores heredados y por este motivo su visión respecto a la inversión y creación de factores estuvo parcialmente cegada. Su internacionalización en el período analizado demuestra que apuntó a mercados cercanos, principalmente latinoamericanos, donde la cultura, lenguaje y la situación vivida en estos países respecto a políticas económicas, legales, comerciales y gubernamentales son similares a las de nuestro país. Las relaciones comerciales están ligadas estrechamente a las políticas de los gobiernos de turno y simplemente generan ventajas a corto plazo. El rol del gobierno y la casualidad fueron fundamentales para su lanzamiento al comercio mundial.

La miopía de los empresarios Pymes del sector llevó a 'jugar a lo seguro' y no enfrentar riesgos con posibilidades de obtener gran rentabilidad y relaciones comerciales seguras y con contratos de abastecimiento a largo plazo como las que presentan los Emiratos Árabes Unidos.

Por el contrario, las empresas más grandes y desarrolladas vieron la internacionalización como una oportunidad de crecimiento pero necesitaron trabajar en conjunto para llegar a competir internacionalmente y precisaron el asesoramiento y apoyo del gobierno e instituciones que fomenten el comercio internacional del país.

El problema fundamental de la gran mayoría de las empresas estudiadas radica en la falta de personal calificado para sectores de innovación y desarrollo como ingenieros, licenciados en comercio internacional especializados en desarrollo de nuevos mercados y economistas que asesoren y disminuyan los riesgos como así también la adaptación infraestructural que permita producir el

tipo, forma y calidad de producto solicitado por estos mercados musulmanes; es decir, capacidad de adaptación mediante innovación para la creación de ventajas competitivas.

De esta forma, podemos sostener que la primera parte de nuestra hipótesis donde decíamos que *'las principales ventajas competitivas que reunió el sector aviar de la provincia de Entre Ríos fueron los factores heredados (recursos humanos y físicos) y se denota una carencia importante en factores creados, como innovación y personal especializado en materia de comercio internacional'* está correctamente **validada**.

En cuanto al estudio de las características de los Emiratos Árabes Unidos, comprobamos que es un mercado propicio para la internacionalización de la avicultura argentina, tanto por medio de la inversión extranjera directa como mediante la exportación. Este mercado está abierto a la inserción e interrelación de y con empresas argentinas y lo ideal es saber aprovechar la oportunidad que presenta.

También **validamos** la segunda parte de nuestra hipótesis donde sosteníamos que *'las empresas no notaron la demanda creciente del mercado emiratí ya que desde el gobierno argentino, en el período bajo estudio, no se profundizaron acuerdos y contratos con dicho mercado para fomentar las relaciones comerciales'* ya que el vínculo más importante entre ambos países es su participación en el foro América del Sur-Países Árabes (ASPA), en el cual se busca fortalecer las relaciones birregionales, la ampliación de la cooperación y el establecimiento de una asociación para promover el desarrollo, la justicia y la paz internacional, pero este foro está integrado por los países de Sudamérica y la información no es de fácil acceso para las empresas argentinas principiantes en el comercio internacional, otra carencia que se denota es que la provincia de Entre Ríos no tiene cámara de comercio exterior como las que posee la provincia de Santa Fe y por ende la información es escasa.

## PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Para finalizar podemos decir que Argentina y principalmente la provincia de Entre Ríos cuenta con grandes ventajas competitivas y posibilidades de internacionalización en los Emiratos Árabes Unidos.

Existen diversas maneras de ingresar a un mercado, las cuales son todas válidas y varían dependiendo los objetivos y visión de cada empresa, su estructura, recursos y demás variables que le afecten en su proceso de internacionalización. A continuación los pasos para la internacionalización que consideramos los más adecuados.

Una vez que se decide a exportar, se debe elegir la forma de comercializar nuestro producto y esta puede ser por venta directa, indirecta o mixta.

### **Métodos Indirectos:**

Intermediarios de exportación: Las empresas a las que no les interesa exportar pueden participar del marketing internacional al hacer uso de intermediarios de mercado internacional. Con frecuencia las empresas también entran de intermediarios de mercado que se especializan en llevar los bienes y servicios de estas empresas al mercado global. Generalmente tienen información detallada acerca de las condiciones competitivas en distintos mercados o tienen contacto con compradores. Existen 2 tipos de intermediarios:

- ✓ *Compañías administradoras de exportación (CAE):* Son empresas que se especializan en realizar servicios internacionales como distribuidores de varias empresas a la vez. Las CAE tienen dos formas de operación principales. En la primera adquieren el título sobre la propiedad de sus bienes y operan internacionalmente por su cuenta. Y la segunda, operan como agentes. Es importante dejar en claro que las CAE dependiendo el cliente puede actuar como agente o como distribuidor.
  
- ✓ *Compañías Comercializadoras (Tradings):* Es otro tipo de intermediarios. Estas compañías comercializadoras generales desempeñan un papel único en el comercio mundial al importar, exportar, intercambiar, invertir y fabricar. Debido a su gran tamaño, pueden beneficiarse de economías de escala y realizar sus operaciones con márgenes de utilidad muy bajo. Estas empresas tienen instalados mecanismos y organizaciones para recopilar, evaluar y transformar información de mercado en oportunidades de negocios. Las economías de escala le permiten tomar ventajas de su vasto volumen de transacciones para obtener trato preferencial. Estas empresas mueven volúmenes que son impensable para otras organizaciones.

### **Métodos Mixtos:**

Pyggy Back (acuerdo de distribución): es una forma de cooperación en la que una empresa (portadora) pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de una empresa (portadas), bajo ciertas condiciones financieras o comerciales determinadas. Es ventajoso para la empresa exportadora ya que permite acceder a nuevos mercados sin contar con una estructura propia y con un mínimo de inversión. Se ahorra tiempo en conocer la evolución del mercado exterior, se beneficia del nombre de marca que ya tiene la empresa portadora y facilita la adquisición de experiencia y formulación en la exportación.

Consortios: Son agrupaciones de empresas que se unen bajo una nueva entidad con personalidad jurídica propia, con el objetivo de compartir costes, generar sinergia y crear valor a los clientes.

Las empresas que se asocian en un consorcio, conservan su autonomía jurídica, financiera y de gestión. Los socios colaboran, no se fusionan.

Hay diversos tipos de consorcios: por su situación, por su operatoria, por el sector en el que operan, por el área geográfica, por su dinámica, por la integración de sus socios, pueden ser gubernamentales, de investigación, etc.

Empresas Conjuntas (Joint Ventures): Es un acuerdo entre dos o más empresas (socios) para contribuir con recursos o un negocio común. Estos recursos pueden ser monetarios, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos. Los socios en un Joint Venture normalmente siguen operando sus negocios o empresas de manera independiente a la nueva empresa común. La asociación con grupos locales supone una mayor rapidez de penetración de la empresa debido al conocimiento del mercado local, acceso a mano de obra, materias primas, etc.

Este tipo de estrategia permite distribuir riesgos entre los socios.

Franquicias y licencias: el otorgamiento de licencias y franquicias son alternativas para todo tipo de empresas, grandes y pequeñas.

Alianzas Estratégicas: Acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por si mismas a corto plazo. Para participar con éxito en un mercado, en el cual existen fuerzas ya mencionadas que mueven la competencia, el poseer una o más ventajas competitivas, es un factor determinante. Estas ventajas son: Producto (cantidad),

precio, calidad, servicio, crédito o clientes, diseño, imagen, información, estrategia competitiva, etc.

Alianzas de marca o Co-branding: Es una nueva estrategia de expansión internacional principalmente para desarrollar marcas globales y posicionar marcas desconocidas en nuevos mercados. En este caso la marca de la empresa exportadora entra de manera conjunta de otra marca notoria ya establecida en el mercado. Este tipo de estrategia surge cuando dos o más empresas se integran para mercados que por su dimensión o rivalidad competitiva requieren grandes inversión para crear notoriedad de marca.

### **Métodos Directos:**

Exportación Directa: En este caso las tareas propias de la exportación son llevadas a cabo por el departamento de exportación de la empresa. Las principales ventajas son: mayor volumen de ventas, mayor control, mayor conocimiento del mercado, información más directa.

Venta directa: El exportador vende directamente a sus clientes finales en el mercado exterior, para ello dispone de sus propios representantes de ventas.

Los representantes de ventas deben ser buenos conocedores del producto, de la empresa y de los mercados exteriores. El proceso de exportación es desarrollado por la empresa exportadora. Esta es la fórmula ideal para grandes empresas exportadoras.

Subsidiaria Comercial: Suele venir precedida por la venta a través de un agente/distribuidor con alta cuota de participación en el mercado. Su creación atiende a expectativas de ventas favorables e incluso a razones fiscales. La

subsidiaria se encarga de canalizar todos los pedidos de compra y vende directamente a los compradores mayoristas o minoristas.

Sucursal Comercial: No tiene personalidad jurídica propia y actúa en nombre de la matriz.

Filial Comercial: Sociedad independiente con personalidad jurídica propia que responde con sus activos y con mayor integración en el país de destino.

Contrato de Fabricación: Se presenta como fórmula útil cuando se trata de mercados de riesgo o cuando la empresa quiere evitar la inversión en activos fijos. En este caso el producto es fabricado en el exterior por otro fabricante pero el marketing es llevado a cabo por la empresa exportadora.

Licencias de Fabricación: Se autoriza la fabricación del producto a una empresa extranjera cediendo patentes, marcas, copyright y know-how sobre el producto o el proceso de fabricación o cambio de una compensación económica o royalty. La cesión puede hacerse para uno o varios mercados. En este caso la empresa concesionaria, el licenciataria, lleva a cabo la producción y el marketing.

Centro de producción: Es la fórmula de mayor compromiso con el mercado y generalmente utilizada cuando la empresa ya tiene cierta experiencia internacional. Es el sistema que mejor se adapta a los mercados exteriores. No es necesario disponer del cien por ciento del capital, pero si obtener el control de la empresa.

## **ANEXOS**

## **Índice de anexos**

1. Datos de empresas estudiadas_____	Pág. 86
1.1 Bonnin Hnos. S.A_____	Pág. 86
1.2 Las Camelias S.A._____	Pág. 87
1.3 Soy Chu S.A._____	Pág. 88
1.4 Noelma S.A._____	Pág. 89
1.5 Granja tres arroyos S.A._____	Pág. 90
1.6 Grantec S.A._____	Pág. 91
1.7 The Halal Catering Argentina_____	Pág. 92
2. Fotografías_____	Pág. 93
2.1 Históricas_____	Pág. 93
2.2 Packaging para exportación_____	Pág. 94
3. Mapas_____	Pág. 96
Mapa 3.1 – Ubicación de la provincia de Entre Ríos_____	Pág. 96
Mapa 3.2 – Ubicación del departamento Colón_____	Pág. 97
Mapa 3.3 – Mapa de Medio Oriente_____	Pág. 98
Mapa 3.4 – Mapa de Emiratos Árabes Unidos_____	Pág. 99
4. Cuadro de variables_____	Pág. 100

## 1. Datos de empresas estudiadas

### 1.1 Bonnin Hnos. S.A.

Nombre completo de la empresa: BONNIN HERMANOS S.A.

Domicilio: Ruta Nacional Nro. 14 – Km. 151,5 – Colón, Entre Ríos

Teléfono: 03447 - 422187

Página Web: [www.bonninhnos.com.ar](http://www.bonninhnos.com.ar)



40

---

<sup>40</sup> Logo de la empresa Bonnin Hnos. S.A.

## 1.2 Las Camelias S.A.

Nombre completo de la empresa: LAS CAMELIAS S.A.

Domicilio: Ruta Nro. 26 – Km. 5 – San José, Entre Ríos

Teléfono: 03447 - 475100

Página Web: [www.lascamelias.com.ar](http://www.lascamelias.com.ar)



41

---

<sup>41</sup> Logo de la empresa Las Camelias S.A.

### 1.3 Soy Chú S.A.

Nombre completo de la empresa: SOY CHÚ S.A.

Domicilio: Av. Pte. J. D. Perón 1273 Gualeguay, Entre Ríos

Teléfono: 03444 - 422686

Página Web: [www.soychu.com.ar](http://www.soychu.com.ar)



42

---

<sup>42</sup> Logo de la empresa Soy Chu S.A.

## 1.4 Noelma S.A.

Nombre completo de la empresa: NOELMA S.A.

Domicilio: Av. Urquiza 2277 Villa Elisa, Entre Ríos

Teléfono: 03447 - 480482

Página Web: [www.noelma.com.ar](http://www.noelma.com.ar)



43

---

<sup>43</sup> Logo de la empresa Noelma S.A.

## 1.5 Granja tres arroyos S.A.

Nombre completo de la empresa: GRANJA TRES ARROYOS S.A.

Domicilio: H Baldoni 2140 Concepción del Uruguay, Entre Ríos

Teléfono: 03442 - 440964

Página Web: [www.granjatresarroyos.com.ar](http://www.granjatresarroyos.com.ar)



---

<sup>44</sup> Logo de la empresa Granja tres arroyos S.A.

## 1.6 Grantec S.A.

Nombre completo de la empresa: GRANTEC S.A.

Domicilio: San Martín 1259 Colón, Entre Ríos

Teléfono: 03447 - 423090

Página Web: [www.grantecsa.com](http://www.grantecsa.com)



45

---

<sup>45</sup> Logo de la empresa Grantec S.A.

## 1.7 The Halal Catering Argentina

Nombre completo de la empresa: THE HALAL CATERING ARGENTINA

Domicilio: Mercedes 3801 piso 4 Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Teléfono: 011 - 45050703

Página Web: [www.thehalalcateringargentina.com](http://www.thehalalcateringargentina.com)



46

---

<sup>46</sup> Logo de la empresa The Halal Catering Argentina

## 2. Fotografías

### 2.1 Históricas



47

---

<sup>47</sup> Luis Bondaz haciendo cajones para planta faenadora de la localidad de Colón (1974)

## 2.2 Packaging para exportación



48

---

<sup>48</sup> Cajas de 15 kilos para exportación utilizadas por 'Las Camelias S.A.' para la exportación de pollo.



49

<sup>49</sup> Bolsas de garras de pollo utilizadas por 'Las Camelias S.A.' para la exportación a China.

### 3. Mapas

**Mapa 3.1 – Ubicación de la provincia de Entre Ríos en la República Argentina**



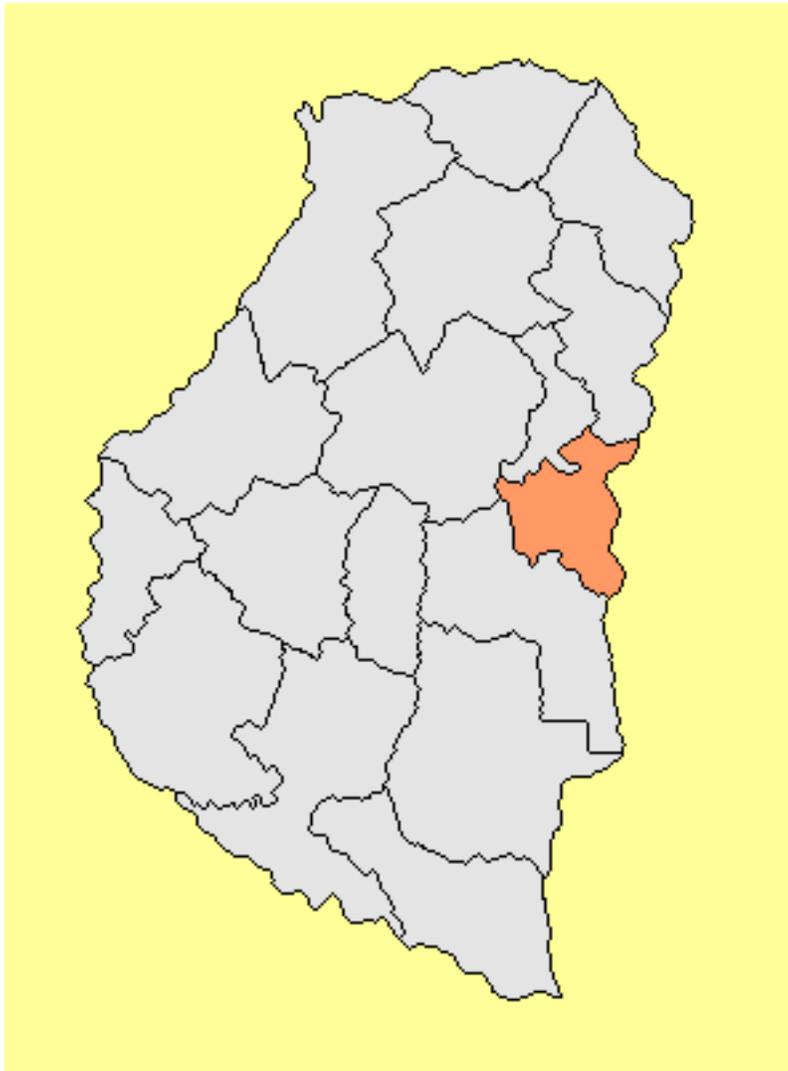
Fuente: <http://www.taringa.net/posts/imagenes/1927336/Megapost-Conoce-mi-bella-provincia-Entre-rios.html>

Fecha de captura: 15/11/2013

---

<sup>50</sup> Mapa de la República Argentina

**Mapa 3.2 – Ubicación del departamento Colón dentro de la provincia de Entre Ríos**



51

Fuente:

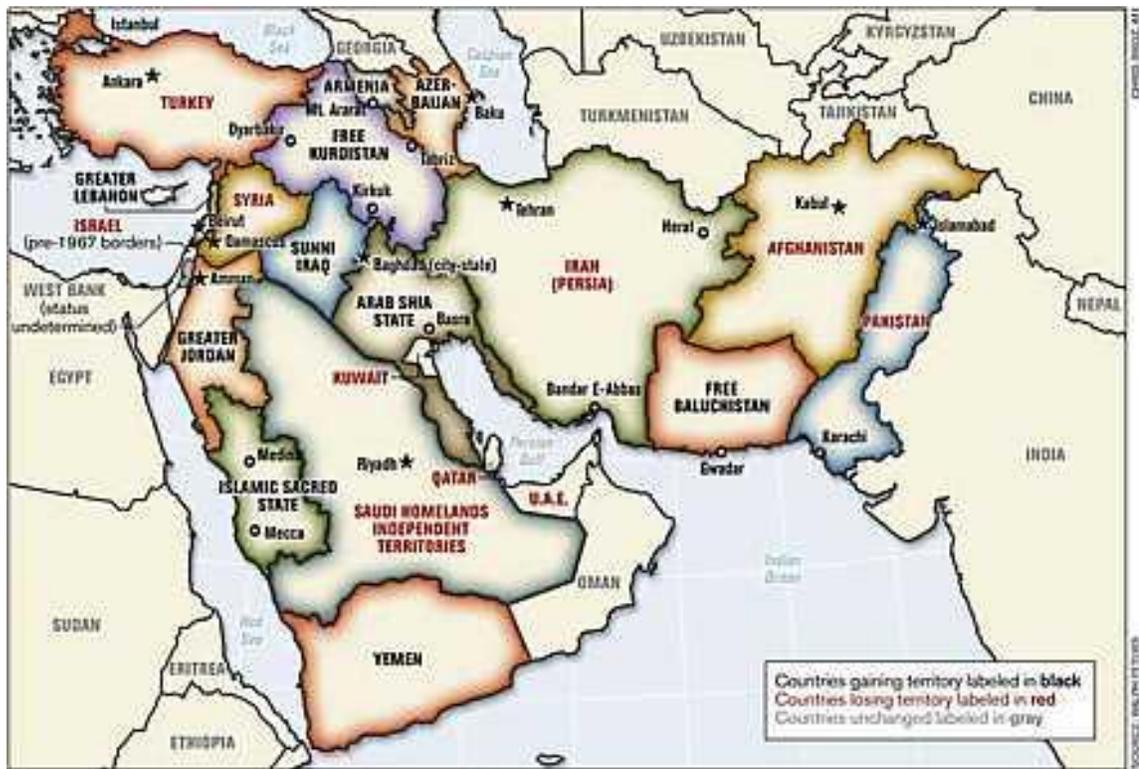
[http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_Col%C3%B3n\\_\(Entre\\_R%C3%ADos\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_Col%C3%B3n_(Entre_R%C3%ADos))

Fecha de captura: 15/11/2013

---

<sup>51</sup> Mapa de la provincia de Entre Ríos

Mapa 3.3 – Mapa de Medio Oriente

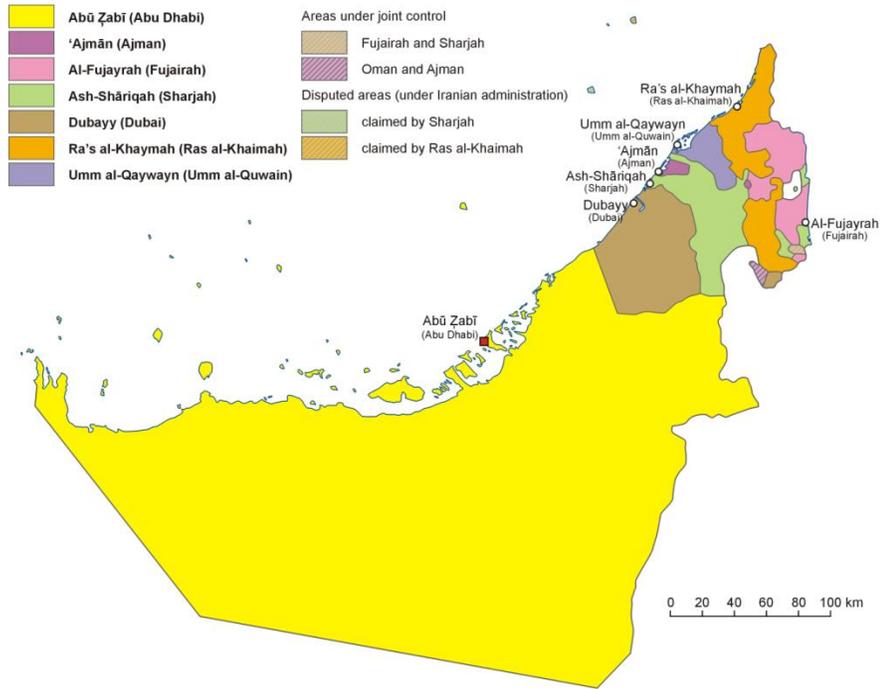


Fuente:

<http://iabproyectinterdisciplinario2012.wikispaces.com/Asia+Cercano+Oriente+Near+East+Asia>

Fecha de captura: 15/11/2013

### Mapa 3.4 – Mapa de Emiratos Árabes Unidos



53

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Emiratos\\_%C3%81rabes\\_Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Emiratos_%C3%81rabes_Unidos)

Fecha de captura: 15/11/2013

## 4. Cuadro de variables

Del siguiente cuadro de variables se partió para realizar las entrevistas a las unidades de análisis:

**Cuadro N°1 – Variables para ventajas competitivas**

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	VALOR/CATEGORIAS	DEFINICION OPERACIONAL (indicadores)
<b>Dotación de factores</b>	son los factores con los que cuenta el sector bajo estudio	<b>humanos</b>	jornadas laborales, salarios, forma de trabajar
		<b>físicos</b>	recursos naturales con lo que cuenta
		<b>de conocimiento</b>	perfeccionamiento del personal, calificación, estudios
		<b>de capital</b>	formas de financiamiento, situación económica
		<b>infraestructura</b>	rutas, puertos, aeropuertos
<b>Jerarquía de factores</b>	nivel de especialización y desarrollo de los factores	<b>básicos, avanzados, generalizados, específicos</b>	fomentación de perfeccionamiento de personal, selección de personal calificado
<b>composición de la demanda interior</b>	es el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades de los compradores	<b>Estructura segmentada de la demanda</b>	segmentación de la demanda
		<b>compradores entendidos y exigentes</b>	presión de compradores para innovar, gustos/deseos, nivel de conocimiento
		<b>necesidades precursoras</b>	atención y actualización de las necesidades de clientes, como lo denotan
<b>tamaño y pautas de crecimiento</b>	analizar cómo se desarrolla y crece la demanda dentro del estado	<b>tamaño, cantidad, tasa de crecimiento y saturación</b>	crecimiento, cantidad de compradores, margen de crecimiento, saturación
<b>sectores proveedores</b>	presencia de sectores proveedores internacionalmente competitivos	<b>proveedores</b>	cantidad, tipos, quienes son, son locales i/o internacionales, provisionamiento
<b>sectores conexos</b>	son aquellos en que las empresas pueden coordinar y compartir actividades de la cadena de valor, comparten productos o son complementarios	<b>empresas conexas</b>	cuáles son las empresas que aportan ventajas a las avícolas, de cuales necesitan y para qué
<b>estrategias y estructuras de las empresas</b>	las circunstancias nacionales que afectan la gestión y competencia de las empresas	<b>estrategia y estructura empresarial</b>	prototipo de estructura, estrategia aplicada, incentivos gubernamentales

<b>metas</b>	son las diferencias dentro de las naciones en lo que respecta a las metas que tratan de alcanzar las empresas y la motivación de empleados y directivos	<b>meta de la compañía y de los empleados</b>	formas de motivación, premios económicos, reconocimientos personales, sentimiento de pertenencia, compromiso con la institución
<b>rivalidad doméstica</b>	rivalidad dentro del sector y respecto al exterior, ésta rivalidad fomenta la innovación y desarrollo	<b>rivalidad</b>	principales competidores, su internacionalización, principales competidores del exterior

Para la búsqueda de información sobre los Emiratos Árabes se utilizó el siguiente cuadro de variables:

### Cuadro N°2 – Variables para Emiratos Árabes Unidos

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>VALOR/CATEGORIAS</b>	<b>DEFINICION OPERACIONAL (indicadores)</b>
<b>Características de los Emiratos Árabes Unidos</b>	características generales que nos ayudan a estudiar el país para evaluar su potencial para la inserción de empresas argentinas	<b>entorno económico, comercial, financiero y estratégico</b>	rol del gobierno en la economía, balanza de pagos, infraestructura, moneda, exportaciones e importaciones, política industrial e industrialización, política comercial externa, sistema bancario, financiamiento de exportaciones, financiamiento a inversiones y producción
		<b>mercado en general</b>	demanda, oferta, canales de distribución
		<b>entorno político</b>	principales problemas políticos que afectaron a los negocios, composición de la sociedad civil, relaciones diplomáticas con Argentina, política internacional
		<b>entorno para inversiones extranjeras</b>	régimen legal aplicable, políticas de conversión y transferencia, acuerdos de inversión, fuerza laboral, zonas de comercio exterior y puertos libres, mecanismos de solución de disputas
		<b>entorno social y cultural</b>	características del consumidor, expectativas y preferencias, motivación y actitudes de compra, criterios culturales y pautas de consumo, cultura en los negocios, días festivos y laborales, educación
		<b>condiciones de acceso para la carne avícola argentina</b>	competencia, demanda, oferta, restricciones y requisitos de acceso, aranceles, intervenciones previas, precios, formas y medios de transporte

## **BIBLIOGRAFIA**

### Libros Generales

- PORTER, Michael E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara. Barcelona, España.

### Conferencias y seminarios

- SEMINARIO *Certificación HALAL en alimentos: herramientas para la exportación de productos HALAL*. Rosario, 03 de Septiembre de 2013.

### Entrevistas

- CAMPODONICO, Cecilia. Departamento de comercio exterior de la empresa Bonnin Hnos. S.A. Colón, Entre Ríos. 16 de Septiembre de 2013.
- BONNIN, Guillermo. Gerente y dueño de empresa Bonnin Hnos. S.A. Colón Entre Ríos. 18 de Septiembre de 2013.
- BONNIN, Abel. Gerente y dueño de empresa Bonnin Hnos. S.A. Colón, Entre Ríos. 18 de Septiembre de 2013.

- COTTET, Joaquín. Gerente de producción de empresa Bonnin Hnos. S.A. Colón Entre Ríos. 19 de Septiembre de 2013.
- BONDAZ, Luis. Fotógrafo de la ciudad de Colón encargado de fotografiar y documentar procesos productivos para habilitación de diversas certificaciones para las plantas avícolas de la región. Colón, Entre Ríos. 21 de Octubre de 2013.
- PERALTA, Malvina. Bibliotecaria dueña de Biblioteca Fiax Lux. Conocimientos sobre la historia avícola de la región. Colón, Entre Ríos. 18 de Septiembre de 2013.
- CHEVALLET, Elsa. Dueña de campos habilitados para la crianza de pollos para empresas avícolas de la región desde 1950. Colón, Entre Ríos. 21 de Octubre de 2013.
- BONDAZ, Daniel. Criador de pollos para empresas de la región desde 1990. Colón, Entre Ríos. 21 de Octubre de 2013.
- KERBS, Jonathan. Departamento de comercio exterior de la empresa Grantec S.A. Colón, Entre Ríos. 16 de Septiembre de 2013.
- GODEIN, Daniel. Departamento de comercio exterior de la empresa Las Camelias S.A. Colón, Entre Ríos. 17 de Septiembre de 2013.
- KHALIL, Nadima. Gerente de la empresa The Halal Catering Argentina. Rosario, Santa Fe. 3 de Septiembre de 2013.

- KHALIL, Gustavo. Gerente de la empresa The Halal Catering Argentina. Rosario, Santa Fe. 3 de Septiembre de 2013.
  
- VELAZCO, María Angélica. Historiadora de la ciudad de Colón. Colón, Entre Ríos. 26 de Octubre de 2013.
  
- CONTEGRAN, Carlos. Historiador de la ciudad de Colón. Colón, Entre Ríos. 26 de Octubre de 2013.
  
- LOCKER, Terecita. Dueña de campos habilitados para la crianza de pollos para empresas avícolas de la región desde 1945. Colón, Entre Ríos. 23 de Octubre de 2013.
  
- FERNANDEZ, Silvia. Ex directora y profesora de ciencias naturales de escuela agrotécnica Justo José de Urquiza. Colón, Entre Ríos. 26 de Octubre de 2013.
  
- JACQUET, Fabio Darío. Gerente de producción de la empresa Las Camelias S.A. Colón, Entre Ríos. 17 de Septiembre de 2013.
  
- ANONIMO. Personal de la empresa Granja Tres Arroyos. Concepción del Uruguay, Entre Ríos. 14 de Septiembre de 2013.
  
- ANONIMO. Personal de la empresa Noelma S.A. Villa Elisa, Entre Ríos. 13 de Septiembre de 2013.

- DOMENECH, Roberto. Presidente del Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA). 10 de Septiembre de 2013

#### Sitios Web

- SITIO AVICOLA, página de internet sobre información avícola de Argentina y el mundo.

<http://www.elsitioavicola.com/articles/2205/tendencias-avacolas-mundiales-2012-asia-es-un-importador-clave-de-pollo>

Fecha de consulta: 19 de Agosto de 2013

- Nomenclador on line e información gubernamental de los Emiratos Árabes Unidos  
[www.gccic.org/cic/folders/Tarrif/HS2.pdf](http://www.gccic.org/cic/folders/Tarrif/HS2.pdf)

<http://www.gccic.org/cic/ar/default.aspx> .

Fecha de consulta: 19 de Agosto de 2013.

- ICEX, página de internet del gobierno de España para el comercio internacional  
[http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/Id%20497663%20comercio%20exterior%20aranceles%20aliment\\_21206\\_.pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/Id%20497663%20comercio%20exterior%20aranceles%20aliment_21206_.pdf)

<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4320774>

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/324449829rad0E8ED.pdf>.

Fecha de consulta: 19 de Agosto de 2013.

- Embajada de Emiratos Árabes Unidos en México

<http://esp.uae-embassy.mx/uae/education/>

Fecha de consulta: 19 de Agosto de 2013.

- PROCHILE, Informe *Como hacer negocios con Emiratos Árabes Unidos*

[http://www.prochile.gob.cl/contactchile/index/wp-content/contact/pdf\\_agregados/35/1/3511.pdf](http://www.prochile.gob.cl/contactchile/index/wp-content/contact/pdf_agregados/35/1/3511.pdf)

Fecha de consulta: 20 de Agosto de 2013.

- PROECUADOR, Informe *Guía comercial de Emiratos Árabes Unidos*

[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC\\_GC2012\\_EAU.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC_GC2012_EAU.pdf)

Fecha de consulta: 20 de Agosto de 2013.

- CAMARA DE COMERCIO ARGENTINO-ARABE

<http://www.ccaa.com.ar/embajadas.html>

Fecha de consulta: 20 de Agosto de 2013.

- CAMARA DE COMERCIO DE SANTA FE EN DUBAI

[http://www.comercioexterior.org.ar/noticia\\_oficina-de-santa-fe-en-dubai\\_2519.html](http://www.comercioexterior.org.ar/noticia_oficina-de-santa-fe-en-dubai_2519.html)

Fecha de consulta: 21 de Agosto de 2013.

- Página oficial de los Emiratos Árabes Unidos

<http://www.uaeinteract.com/spanish/factfile/>

Fecha de consulta 21 de Agosto de 2013.

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO, Informe *Los Emiratos Árabes Unidos*.

[http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/tp362\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/tp362_s.htm)

Fecha de consulta: 21 de Agosto de 2013.

- INSTITUTO VALENCIANO DE EXPORTACION, Informe Sector alimentario en Emiratos Árabes Unidos.

[http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion\\_paises/EMIRATOS--ALIMENTACION-2009-/EMIRATOS%20%20ALIMENTACION%202009%20.pdf](http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/EMIRATOS--ALIMENTACION-2009-/EMIRATOS%20%20ALIMENTACION%202009%20.pdf)

Fecha de consulta: 21 de Agosto de 2013.

- SELA, Informe *Las relaciones de América Latina y el Caribe con el Medio Oriente: Situación actual y áreas de oportunidad*

[http://www.agci.cl/attachments/article/695/T023600004688-0-Relaciones\\_de\\_ALC\\_con\\_el\\_Medio\\_Oriente.pdf](http://www.agci.cl/attachments/article/695/T023600004688-0-Relaciones_de_ALC_con_el_Medio_Oriente.pdf)

Fecha de consulta: 15 de Agosto de 2013.