



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

Trabajo Final de Carrera Título (P.I.C.P):

Propuesta de exportación a Ecuador de jaulas avícolas fabricadas por la empresa INDIV – INTERNATIONAL DIVISION, Filial Argentina.

Alumno: Maximiliano Ariel Fanna maxifana@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Paulo Lanza

Tutor Metodológico: Magdalena Carramo

Marzo 2016

Agradecimientos

Es mi deseo poder agradecer a aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

En primer lugar al personal de la Universidad, tanto administrativo, como bedelía y en especial al Director de la Carrera por haber brindado las condiciones institucionales que me permitieron llegar a esta instancia.

Al Licenciado Paulo Lanza, por brindarme su tutoría, por su tiempo, por la predisposición en compartir sus conocimientos en la materia y por todas las orientaciones que ha brindado en el proceso de esta propuesta de intervención.

A la tutora metodológica Magdalena Carramo, por estar presente desde el inicio de este proyecto, por su escucha y por su asesoramiento.

Al Licenciado Juan Pablo Krebs y al resto del equipo de INDIV Argentina, por su predisposición en compartir tanto su tiempo como sus conocimientos .

INDICE

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 3 |
| Introducción | 4 |
| Parte I | 5 |
| Análisis endógeno de la firma | 6 |
| Organigrama | 8 |
| Descripción del personal | 9 |
| Principales productos | 10 |
| Producto escogido | 17 |
| Objetivo general y específicos | 20 |
| Cronograma | 22 |
| Parte II | |
| Principales países importadores a nivel mundial | 25 |
| Principales destinos de las exportaciones Argentinas | 26 |
| Selección en base a indicadores | 31 |
| Parte III | |
| Datos Generales | 33 |
| Características del mercado | 35 |
| Logística y Servicios | 38 |
| Mercado | 46 |
| Competencia | 49 |
| Comercialización | 52 |
| Conclusión | 63 |
| Bibliografía | 64 |

Resumen

El siguiente trabajo corresponde a una propuesta de intervención en el campo profesional que se compone primeramente por la formulación del diagnóstico de la firma INDIV Argentina, luego continua con la investigación de los mercados potenciales preseleccionados de Ecuador, Perú y Bolivia con el fin de poder culminar el análisis con el estudio del mercado de Ecuador, que es el país que fue escogido para ingresar los productos de la empresa.

En la primera parte, como diagnóstico, se realiza una descripción de la empresa, su organigrama, su personal y capacidad productiva ociosa. También se mencionan sus principales clientes, la oferta exportable de la empresa, la posición arancelaria del producto elegido para exportar (jaulas para transporte de pollos vivos Piedmont) y su tratamiento. Para culminar con este apartado se establecen los objetivos y metas que se persiguen como también las estrategias, recursos y cronograma necesarios para cumplirlas.

En la segunda parte se comienza realizando un primer filtro para seleccionar los mercados potenciales atractivos, con este fin y por sus características fueron elegidos Ecuador, Perú y Bolivia. Además fueron analizadas estadísticas del comercio internacional que permitan determinar los principales países importadores a nivel mundial de la posición arancelaria de las jaulas y principales destinos de las exportaciones argentinas de dicha posición. Como resultado de este análisis es elegido Ecuador como mercado más atractivo.

La tercera y última parte del trabajo consiste en un estudio del mercado de Ecuador tomando para su observación datos generales del país, características del mercado, datos sobre el producto a exportar, logística, servicios, competencia, disposiciones y comercialización. Del análisis de estos datos se desprende las acciones necesarias para el plan de acción recomendado, por motivo de esta intervención en la práctica profesional.

Palabras clave: Sector Avícola, Ecuador, Jaula, Distribuidor, INDIV, Exportación.

Introducción

La siguiente es una propuesta de intervención en el campo profesional del Comercio Internacional formulada para la empresa INDIV - International Division, Inc. Esta empresa goza de una importante historia y prestigio en el desarrollo y fabricación de sistemas completos de equipamiento para la industria avícola y porcina a nivel mundial. Se realizará un análisis integral de la misma con el fin de detectar ventajas competitivas latentes en la organización, que permitan realizar una propuesta de intervención empresarial superadora que conste en la colocación de productos de INDIV en un nuevo mercado internacional, que por sus características y oportunidades detectadas, brinde condiciones favorables para el éxito de la operación.

Para que esta intervención sea exitosa se deberá realizar una combinación ideal de los recursos que ya posee la empresa, ya sea la elección correcta de un producto, como la gestión del personal necesario para que esto sea posible, todo esto respetando el plan de responsabilidad empresarial que posee la empresa.

Además será necesario un acertado análisis de las oportunidades del producto seleccionado en el mercado internacional, lo que permitirá realizar la elección de un mercado objetivo que por sus características brinde oportunidades propicias para la colocación del producto elegido para tal fin. Una vez allanado y seleccionado el producto, como también el mercado objetivo, se deberán analizar cuestiones normativas que se requieran cumplimentar para que esta operación pueda realizarse.

Una vez finalizado el análisis de todos estos factores, restará realizarse un plan de puesta en marcha que permita la implementación de esta propuesta. Este plan constará en el establecimiento de las actividades, responsables y cronograma de tiempos necesarios para lograr el éxito en la intervención propuesta.

PARTE I

FORMULACION DE DIAGNOSTICO.

INDIV - International División, Inc.-, es una marca de prestigio internacional que desarrolla, fabrica y provee sistemas completos de equipamiento para la industria avícola y porcina, desde la producción hasta el procesamiento, brinda el análisis de diferentes alternativas técnico-económicas según diversas opciones de inversión y proyectos integrales llave en mano,

Fundada en 1964, está en condiciones, de brindar servicios a todo el mundo, sin que sea un impedimento las distancias o regiones de donde se lo solicite, proveyendo a clientes de Centroamérica, Sudamérica, el Caribe, África, Asia y Europa del Este. Esta experiencia industrial les ha permitido formarse también como especialistas en procedimientos, lo que nos coloca en una posición ideal para coordinar el aporte de un sólido grupo de proveedores de equipos y sistemas complementarios a nuestra propia producción, ya que INDIV representa otras confiables compañías fabricantes de equipamiento avícola que reconocen el importante papel de la empresa como contratista principal para provisiones llave en mano de plantas integrales.

A lo largo de 46 años, INDIV, ha exportado equipamiento avícola y porcino de la mejor calidad, brindando un servicio superior y una tecnología de avanzada a sus clientes internacionales en plantas de alimentos balanceados, granjas y plantas de proceso.

Su sede central se encuentra ubicada en la ciudad de Springfield, Missouri, USA, y cuenta con plantas de producción y comercialización en Argentina, México, Colombia y Estados Unidos, como también oficinas regionales en Malasia, Venezuela y Guatemala, y

agentes y distribuidores en Bolivia, Costa Rica, Egipto, Honduras, Nicaragua, y El Salvador.

Desde su inicio, INDIV ha reclutado profesionales de amplia experiencia en negocios avícolas y comercio internacional, que podrán asesorarlo desde la etapa inicial de su proyecto. Muchos de ellos son especialistas en temas específicos así como bilingües, pudiendo asistir todo tipo de requerimientos en español, inglés, ruso, portugués. Algunas de las especialidades son marketing, diseño de sistemas, ingeniería mecánica, industrial y civil, veterinaria, logística, finanzas y comercio internacional.

Análisis de costo-beneficio, posibilidades actuales y futuras de escalabilidad de cada desarrollo, entre otros ítems, serán evaluados dentro de la provisión del servicio. Por la inversión en juego, cada nueva instalación o la ampliación de una existente, tiene que ser planificada detalladamente en proyectos integrales desde el diseño hasta la puesta en operación.

A partir del año 2000, INDIV comienza a fabricar sus bebederos automáticos para galpones de crianza de aves en la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina, un año mas tarde en el año 2002, incorpora la fabricación de platos de comederos automáticos, siguiendo posteriormente con la producción del equipo completo, junto con el desarrollo del centro de distribución internacional.

En febrero de 2005; con la importación de un molde para inyectado especial proveniente de USA, inician la producción de jaulas Piedmont para su comercialización en México, Centro y Sudamérica, en ese mismo año decide la compra de la marca PolyKoop y sus moldes de inyección de plástico para manejar la producción de otra línea de jaulas para transporte de pollo vivo, que ha sido exportada a todo el continente americano.

Análisis endógeno de la firma.

Actualmente INDIV cuenta con una posición dominante en el mercado argentino y latinoamericano (excluyendo Brasil, que es suplido por subsidiarias de grupos europeos y americanos de mayor envergadura). INDIV posee certificadas las normas de calidad ISO 9001-2000 y de medio ambiente ISO14000, lo cual genera un poderoso precedente a la hora de presentar a la firma a posibles nuevos clientes y/o potenciales distribuidores del exterior.

A su vez la empresa, posee capacidad ociosa para la puesta a producción de su línea de productos que se fabrican en Rosario, todo esto debido a la situación coyuntural

del mercado local y la consiguiente caída de la demanda e inversión por parte de las granjas avícolas que compran los productos fabricados.

Respecto al producto elegido: Jaulas para el Transporte de Aves Vivas, la firma posee la capacidad de adaptar el mismo al mercado meta, esto se debe a la posibilidad de poder alterar la fórmula de inyección plástica (proceso que se utiliza para su producción, de esta forma podría dársele al mismo diferentes cualidades para asegurarle por ejemplo una mayor durabilidad, brillo o dureza de acuerdo a como reaccione el mismo a las características climatológicas del mercado de destino.

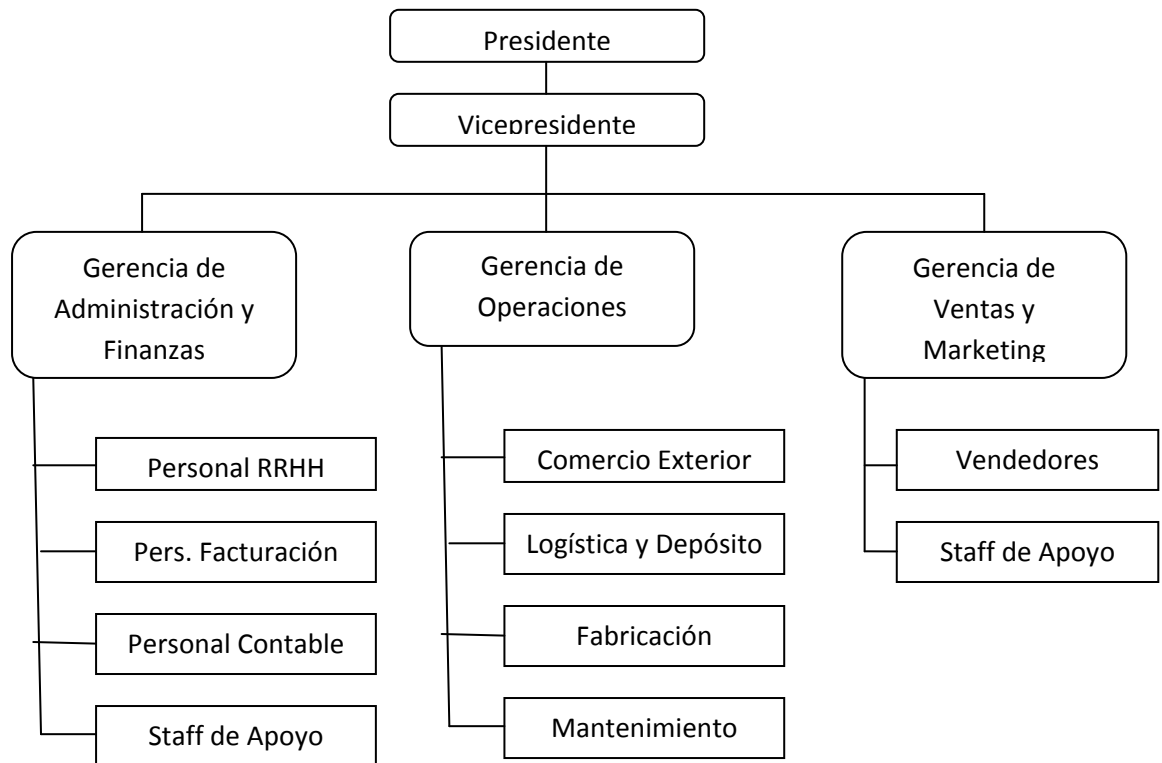
A su vez INDIV cuenta con una oficina en México, que posee personal técnico idóneo y puede atender al cliente en cualquier consulta técnica que tenga sobre el producto o por cualquier reclamo inherente a su uso. Al mismo tiempo posee personal capacitado en INDIV ARGENTINA, pudiendo atender de manera online su reclamo o visitando personalmente al distribuidor/representante o cliente.

Debemos destacar que la empresa posee a nivel internacional y sobre todo en su filial argentina un departamento de comercio exterior eficiente y con gran conocimiento de la logística, tanto de importación como de exportación dado que hace 25 años que la firma se encuentra abierta e interviene en operaciones de comercio exterior con gran fluidez. El departamento comercial posee una red de contactos en navieras, agentes de carga, despachante tanto en Buenos Aires como en Rosario y la flexibilidad necesaria para poder exportar o nacionalizar mercadería de la firma en las aduanas de Buenos Aires, Ezeiza y Rosario

Organigrama de la empresa INDIV Argentina.

En este apartado se brinda información acerca del organigrama de INDIV Argentina, esta información fue proporcionada por personal de recursos humanos de la firma.

Figura N°1: Organigrama de INDV.



Fuente: Personal de RRHH.

La empresa posee un Presidente y Vicepresidente que dirigen a la compañía, quienes toman las decisiones de tipo estratégicas que luego delegan a tres gerencias, que son la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Ventas y Marketing.

De la Gerencia de Administración y Finanzas dependen las aéreas de Recursos Humanos, el Personal de Facturación, el Personal Contable y el Staff de Apoyo. Recursos Humanos se encarga de la administración de los empleados de la firma, el Personal de Facturación facturan cuando se generan las ventas, el Staff de Apoyo son externos a la empresa ya que no se encuentran en relación de dependencia, su tarea es la de realizar auditorías y certificaciones contables.

De la Gerencia de Operaciones depende el área de Comercio Exterior, el área de Logística y Depósito, Fabricación y Mantenimiento. Logística y Depósito se encarga de la entrega de materiales y de la gestión de inventario y stock del depósito, Fabricación es quien se encarga de la producción de los pedidos y Mantenimiento se encarga del estado del sector administrativo y de la planta.

La Gerencia de Ventas y Marketing tiene a los Vendedores y un Staff de Apoyo que son asesores externos que asisten en las tareas de venta de los productos (entre otros Ingenieros Agrónomos que visitan las granjas)

Descripción del personal operativo y técnico/profesional de la empresa.

La empresa posee un fuerte compromiso con sus empleados, los cuales se encuentran satisfechos con las políticas de sueldo, poseen comodidad y flexibilidad en el ambiente laboral y se implementan permanentemente programas de responsabilidad social empresaria para poder interactuar positivamente con la sociedad.

INDIV SA posee un plantel permanente de 54 personas; 20 de las cuales pertenecen a las áreas de producción y depósito; 15 personas están abocadas a las tareas comerciales/ventas y 19 personas integran el área administrativa (realizando tareas contables, administrativas generales, de compras, impositivas y comercio exterior).

A su vez debemos destacar, que de las 19 personas del área administrativa, los puestos jerárquicos o gerenciales son 4: el presidente de la firma, vicepresidente, gerente operativo y un gerente de administración y finanzas (de quien depende comercio exterior).

Instalaciones productivas y capacidad.

En relación a la capacidad de producción, la información a la cual nos brindaron acceso en INDIV es que poseen capacidad de producción ociosa, motivo por el cual observan con buenos ojos la posibilidad de observar un nuevo mercado internacional como alternativa de cubrir esta disponibilidad de producción. Se pudo cuantificar que se podrían producir 2000 a 2500 unidades por mes de Jaulas para Transporte de aves Piedmont, producto escogido y cuyas características se detallan en el apartado correspondiente.

Esta cantidad de producto equivale a un contenedor y medio mensual que la empresa está en condiciones de proveer con motivo de esta propuesta de intervención en el campo profesional.

Países donde se ha insertado la empresa.

Tal como se destaca en el punto anterior, la empresa cuenta amplia experiencia como proveedor de equipamiento de la mejor calidad. Esto le permite convertirse en un importante socio estratégico de los productores avícolas del mundo entero. Los

principales mercados internacionales donde INDIV Argentina se ha insertado son: Estados Unidos, Méjico, Nigeria, Sudáfrica y algunos países de origen Centroamericanos.

El perfil del cliente de la empresa es el del productor de envergadura chica o mediana, dueño de granja de crianza intensiva, o también productores chicos de crianza a campo con plantel de animales de mediana importancia de entre 3000 a 8000 aves. La firma suele evitar los grandes integrados y o productores con gran cantidad de granjas bajo su poder, dado que los mismos manejan y negocian compras de grandes paquetes.

Certificaciones internacionales.

INDIV posee certificadas las normas de calidad ISO 9001-2000 y de medio ambiente ISO14000, lo cual genera un poderoso precedente a la hora de presentar a la firma a posibles nuevos clientes y/o potenciales distribuidores del exterior.

Principales Productos que componen la oferta exportable de la empresa.

A continuación se presenta una descripción completa de los principales productos que componen la oferta exportable de la empresa, esta oferta está dividida en 5 rubros que son: el sector avícola y el sector porcino, climatización, galpones prefabricados, silos y sistemas de alimentación.

Definido el universo de productos de la empresa, nos enfocaremos en las características más destacables de las Jaulas para transporte de pollos vivos Piedmont, ya que es el artículo elegido para comercializar en el mercado de Ecuador. Luego se desarrollarán los motivos por el cual se considera un producto atractivo para el mercado Ecuatoriano, las características de su proceso productivo y su posición arancelaria.

a)Productos para Avicultura.

INDIV pone a disposición para el sector avícola una amplia gama de productos que están presentes en las diferentes etapas del proceso productivo. A continuación se detallan las alternativas que posee la empresa en este rubro.

Línea de comederos para pollos.

INDIV ofrece una completa línea de comederos para lograr una óptima alimentación de pollos en todas las etapas de su crecimiento. Estos productos se destacan por su fácil y sencilla operación con un muy bajo desperdicio de alimentos y excelentes condiciones sanitarias para los pollos.

Comederos MAXPLUS

Posee un plato de 14”de diámetro y una prolija terminación superficial con un anillo central que facilita el acceso al alimento y un bajo perfil para el fácil acceso de

pollitos. Es de fácil armado y desarmado y asegura una rápida y eficaz higiene de todo el sistema.

Figura N° 2: Comederos MAXPLUS.



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Comederos TURBOPLUS 2

Se utiliza desde el nacimiento al día 12 de edad de los pollos, genera un perímetro útil de 100 cm, admitiendo una densidad de entre 75 y 100 aves. Brinda un alto nivel de sanidad debido a que los pollos no comen del piso y el alimento no se contamina.

Figura N°3: Comederos Turbo Plus 2



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Comederos GROWPLUS.

El comedero de inicio TURBOGROW es un eficaz auxiliar para la alimentación de los pollitos durante los primeros días del ciclo de crianza, tanto en la línea automatizada como en sectores alejados de la misma donde es necesario el rellenado manual.

Figura N° 4: Comederos GROWPLUS



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Comederos MAXGROW.

Los comederos MAXGROW poseen 6 niveles de regulación de alimento con un plato grande que permite la alimentación abundante para pollitos, brindando una total estabilidad sobre el suelo combinado con un simple armado, montaje y reemplazo.

Figura N°5: Comederos MAXGROW.

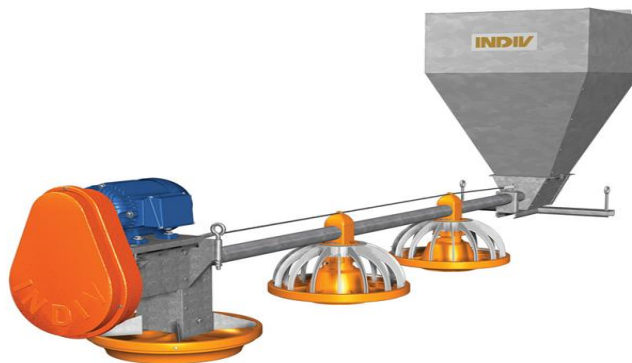


Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Dosificación

La barra dosificadora de INDIV permite la distribución del alimento para los pollos por medio de una unidad motriz equipada con mando a poleo o motor reductor.

Figura N° 6: Barra Dosificadora.



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Bebederos ZIGGITY.

Los bebederos ZIGGITY están diseñados para un fácil manejo y control, de fácil montaje y manejo. Posee un sistema anti goteo para que el agua no termine en la cama de estiércol, reduciendo los olores y las moscas, además con su sistema de altura regulable permite elevar los bebederos acompañando el crecimiento de las aves.

Figura N° 7: Bebederos ZIGGITY.



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Jaulas para transporte.

INDIV provee diversas opciones de jaulas para el transporte de pollos vivos, a continuación se detalla la diferentes variedades que posee la empresa.

Jaulas PIEDMONT.

Las jaulas para transporte de pollos vivos PIEDMONT son fabricadas con polietileno de alta densidad lo que les brinda alta resistencia a la temperatura y poseen superficies lisas con bordes pulidos para mejor cuidado y manejo de las aves. Permiten una carga máxima de 35 kg, lo que equivale a entre 10 y 12 pollos. Poseen un tamaño de 97 x 57 x 29 cm y un peso de 8,25 kilogramos.

Figura N° 8: Jaulas PIEDMONT.



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

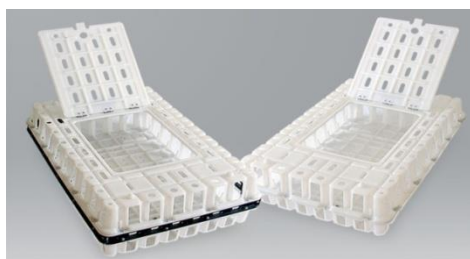
Jaulas MINI PIEDMONT.

Las jaulas para transporte de pollos vivos Mini PIEDMONT son fabricadas con polietileno de alta densidad lo que les brinda alta resistencia a la temperatura y poseen superficies lisas con bordes pulidos para mejor cuidado y manejo de las aves. Permiten una carga máxima de 35 kg, lo que equivale a entre 10 y 12 pollos. Posee un tamaño de 77 x 57 x 29 cm y un peso de 6.7 kilogramos.

Jaulas POLIKOOP.

Las jaulas para transporte de pollos vivos POLIKOOP son fabricadas con polietileno de alta densidad y poseen un diseño que permite mejor ventilación y mayor protección para los animales. Permiten una carga máxima de 35 kg, lo que equivale a entre 10 y 12 pollos. Posee un tamaño de 90 x 59.69 x 27 cm y un peso de 6.5 kilogramos.

Figura N° 9: Jaulas POLIKOOP.



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Jaulas POLLITO BB.

Las jaulas para pollitos bebé son construidas de polietileno de alta densidad con o sin divisiones y provee paredes rígidas y resistentes al impacto. Tiene manijas moldeadas para facilitar su uso en granjas y plantas de incubación. Posee un tamaño de 65 x 49 x 15 cm y un peso de 1.36 kilogramos.

Figura N° 10: Jaulas POLLITO BB.



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Jaulas para ponedoras.

Jaulas diseñadas a medida fabricadas con alambre galvanizado, poseen cortinados confeccionados a medida en talleres propios y permitiendo adaptaciones y mejoras para galpones existentes.

Figura N° 11: Jaulas para ponedoras.



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

b) Productos para porcicultura.

INDIV es representante y distribuidor oficial de ROTECNA para toda su línea de equipamiento para producción porcina brindando soluciones de calidad para el sector dedicado a la porcicultura con productos y equipamiento que a continuación se detallan. Platos comederos.

Los platos comederos están fabricados con acabados especiales para evitar esquinas, facilitando la limpieza y maximizando la higiene, además poseen enganche apto para cualquier tipo de suelo.

Figura N°12: Platos comederos



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Alimentación electrónica.

El sistema de alimentación electrónica de Mannebeck permite la alimentación individual asistida por ordenador permitiendo una gestión más sencilla y menor trabajo con ahorro de espacio físico.

Bebederos.

La empresa posee una completa línea de bebederos y accesorios, garantiza que los animales disponen siempre de agua limpia y en perfecto estado sanitario.

Figura N° 13: Bebederos



Fuente: <http://indiv.com/ar/mercadoar/home>

Sistemas de distribución de alimentos.

Permiten una correcta salida y distribución del alimento ya sea granulado o en harina, garantizando sencillez de manejo, economía y perfecto funcionamiento.

c) Climatización.

INDIV provee equipamiento y montaje de sistemas integrales de climatización de galpones de avicultura y porcicultura, la oferta incluye extractores de aire, refrigeración por niebla y extractores que están automatizados gracias a controladores que se operan desde un ordenador y proveen de un control automático de temperatura y humedad en el interior del galpón las 24 horas del día.

d) Galpones prefabricados.

INDIV desarrolla galpones para la cría intensiva de cerdos y aves de corral, diseñados para la instalación de los sistemas y equipos de comederos, bebederos y climatización que la empresa posee en su línea de productos.

e) Silos y sistemas de alimentación.

Los silos INDIV están fabricados en acero galvanizado, lo que les brinda durabilidad y se producen en distintas medidas según las necesidades del proyecto. Los sistemas de alimentación (tolvas) posibilitan el manejo de una amplia variedad de alimentos y de granos.

Producto escogido: Jaulas para transporte de pollos vivos Piedmont.

Se elige este producto porque es el único producido por INDIV SA de toda la gama que ofrece que actualmente no se exporta. El resto del abanico de productos que produce la filial argentina ya sea del rubro Avícola o Porcicola ya se han exportado o se exportan con cierta frecuencia y la empresa posee el interés de desarrollar nuevos mercados fuera del país para este tipo de producto.

Una de las características que hacen interesante este producto a potenciales clientes, es la alta capacidad de estiba/Almacenaje en altura de las mismas (cualidad que ayuda a optimizar el transporte de pollos vivos) y la calidad de terminación y durabilidad, frente a productos de similares características de competidores argentinos y sudamericanos.

Ventajas que cuentan los clientes usando las jaulas de transporte INDIV

Las razones que justifican este tipo de inversión, se detallan a continuación. Se produce y fabrica a partir de materias primas de plástico de primera calidad y estables frente a los rayos ultravioletas. Nunca utilizan materiales plásticos de segunda calidad ni regenerados.

- Alta resistencia, garantiza una duración más larga así que el reemplazo o compra de nuevas jaulas se alargará en el tiempo, ahorrando dinero y haciendo de estos productos los más rentables de su gama y los que mejor amortizan la inversión.

- Menor número de jaulas compradas para cubrir necesidades iniciales. Las jaulas son más anchas por lo que requerirá un número menor para ocupar el mismo espacio para albergar al mismo número de animales. Comprando menos jaulas transportará el mismo número de aves obteniendo un descuento adicional sobre el precio total, al tener que adquirir menos unidades de jaulas.

- Menos movimientos diarios en la manipulación de las jaulas por cada camión. Al existir un número inferior de jaulas debido a su tamaño, los costos de manipulación serán inferiores. Menores zonas de suciedad en los camiones. Como hay menos paredes (ya que disminuye el número de jaulas) disminuye las zonas de limpieza transportando un mayor número de aves.

- Menor tara. Como los camiones transportaran un número inferior de jaulas – puesto que éstas son más grandes) el peso disponible para alojar a un mayor número de aves aumentará. Mejor circulación del aire en los camiones ya que se reduce el número de jaulas y sus paredes, lo que da lugar a un descenso del número de aves muertas en destino. Menos daños y menos alas rotas.

· Por todo esto se considera que “todas estas ventajas son efectivas día a día por lo que el ahorro será constante por cada camión que esté trabajando”.

Posición arancelaria del producto del producto.

Una vez elegido el producto que es Jaulas para transporte de pollos vivos Piedmont determinamos la posición arancelaria en el nomenclador que se utiliza en la Argentina para luego compararla con la apertura que se realiza en Ecuador. En la imagen siguiente se puede observar la descripción de la posición arancelaria del producto en el nomenclador de la Argentina donde se detalla el derecho de exportación y los reintegros que le corresponden.

Figura N°14: Posición arancelaria del producto



Fuente: <http://www.pcram.net/>

La posición arancelaria del producto en el nomenclador de Argentina es 3923.10.90.290Z (Los demás Jaulas y artículos similares Los demás -Cajas, cajones, jaulas y artículos similares ARTÍCULOS PARA EL TRANSPORTE O ENVASADO, DE PLÁSTICO; TAPONES, TAPAS, CÁPSULAS Y DEMÁS DISPOSITIVOS DE CIERRE, DE PLÁSTICO.), cabe aclarar que es una posición arancelaria muy abarcativa, porque corresponde no son solo a jaulas para transporte de aves, sino que también comprende jaulas, cajones de plástico para el transporte de cualquier objeto, esto implica que puede ser desde un cajón de herramientas hasta un pollo lo que transporta las jaulas que declaran los importadores.

Figura N° 15: Posición arancelaria del producto en el nomenclador de ALADI - Ecuador



The image shows a screenshot of the Ecuadorian tariff schedule. At the top, it says 'ECUADOR' with the national flag. Below that, 'Naladisa 1996' is displayed. The tariff code '3923.10.00' is shown in red. The description of the product is: 'Cajas, cajones, jaulas y artículos similares ARTÍCULOS PARA EL TRANSPORTE O ENVASADO, DE PLÁSTICO; TAPONES, TAPAS, CAPSULAS Y DEMÁS DISPOSITIVOS DE CIERRE, DE PLÁSTICO Plástico y manufacturas de Plástico'. Below this, there is a table with three columns: 'Acuerdo', 'PP', and 'Observaciones'. The first row contains 'AAP.CE/59', '100%', and 'La preferencia se incrementa según el siguiente cronograma: 2016: 100%'. To the right of this row, it says 'Norma de Origen'.

| Acuerdo | PP | Observaciones |
|-----------|------|---|
| AAP.CE/59 | 100% | La preferencia se incrementa según el siguiente cronograma: 2016: 100% |

Fuente: <http://www.pcram.net/>

La Posición arancelaria del producto en Ecuador (de acuerdo a Nomenclador de ALADI) es 3923109090, la misma indica que la importación de Jaulas plásticas a la Comunidad Andina de Naciones paga un 20% de arancel ad valorem, pero con la preferencia arancelaria MERCOSUR de -100% del arancel, el derecho de importación que queda para abonar es un arancel real del 2%. Esto ocurre porque existe un acuerdo arancelario de preferencia realizado entre MERCOSUR y Comunidad Andina. Se ha establecido un programa de reducción gradual de aranceles con un cronograma de diez años que se terminó de efectivizar en el pasado año 2015, de acuerdo al AAP.CE N° 59 (Acuerdo Nro. 59 Acuerdo de Alcance Parcial de Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)).

Dentro de los factores que justifican el plan de internacionalización de la empresa se encuentra primeramente la capacidad de producción ociosa de la planta, motivo por el cual observan con buenos ojos la posibilidad de observar un nuevo mercado internacional como alternativa de cubrir esta disponibilidad de producción.

Otro de los motivos por el cual se justifica este plan es que la empresa participa activamente en los Congresos Latinoamericanos de Avicultura y es puntualmente en el último, que se realizó en Guayaquil, Ecuador el año pasado donde se hizo contacto directo con clientes ecuatorianos, quienes se mostraban interesados en una alternativa a lo ofrecido en su mercado.

De igual manera existen acuerdos con bloques y países extrazona que permiten que también pueda existir un tratamiento preferencial para los productos que se exportan a estos destinos que se encuentran fuera del Mercosur, este es el caso de los países miembros de la Comunidad Andina, bloque compuesto por Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia con el que existe un acuerdo arancelario de preferencia que ha

establecido un programa de reducción gradual de aranceles con un cronograma de diez años que termino de efectivizarse en el año 2015.

Objetivos general y específicos.

Objetivo general: El objetivo general de la propuesta es evaluar la factibilidad de internacionalización de un producto específico de la empresa INDIV-International Division Inc. en un nuevo mercado internacional.

Objetivos específicos:

1) Analizar los productos que posee la empresa INDIV Argentina y elegir un producto o servicio de la empresa que por sus características brinde ventajas competitivas para su colocación en el mercado internacional.

2) Efectuar una investigación de los mercado internacionales que potencialmente puedan ser atractivos para colocar el producto seleccionado que permita la selección de un mercado objetivo que brinde condiciones optimas para el ingreso de dicho producto.

3) Establecer una estrategia de comercialización que facilite el ingreso del producto seleccionado en el mercado objetivo.

4) Elaborar un plan de puesta en marcha de las actividades, responsables y cronograma de tiempos necesarios para evaluar si la intervención será exitosa.

Plan de Implementación.

Una vez definido y caracterizado el mercado objetivo se deben determinar las características de la organización con la cual estamos trabajando, de esta forma se podrá verificar si con los recursos disponibles en la misma es posible dedicar recursos para gestionar este plan de negocios o en caso de ser necesario poder calcular cuáles son los recursos humanos y materiales que no están disponibles dentro de la empresa para que puedan ser gestionados en tiempo y forma con motivo de ser necesarios para llevar esta nueva intervención para la organización.

En INDIV es una prioridad la existencia un agradable clima laboral y se fomenta permanentemente el desarrollo de las relaciones interpersonales dentro de la organización. Los medios y altos puestos poseen un estrecho y cordial contacto con los empleados de planta y administrativos.

Para poder implementar esta propuesta se deberán generar 3 nuevos puestos de trabajo, debido que no es posible con el plantel actual hacer frente a todas las gestiones necesarias para poder llevar adelante esta propuesta de intervención. Estos puestos estarán comprendidos por un puesto comercial, un puesto administrativo general y un administrativo de comercio exterior.

La intención de este planteo es que el puesto comercial solo se encuentre abocado a las tareas de comercializar el producto en Ecuador, deberá realizar periódicamente viajes a dicho país para estar en contacto con clientes de la empresa, tanto en visitas particulares a los mismos, como también participando en ferias y congresos para generar nuevos contactos y oportunidades de negocios, como también para estar al tanto de todas las nuevas alternativas y tendencias que se generan en el sector. En caso de que se realice un contrato de representación y distribución con uno o varios socios, el contacto se realizará directamente con estos.

Como soporte al puesto comercial de exportación al mercado ecuatoriano se gestionarán dos nuevos puestos administrativos, un puesto de administración general que se encargue de gestionar las tareas de compras, producción y de coordinación con la gerencia administrativa, para poder asegurar los recursos necesarios para el funcionamiento de esta propuesta y otro puesto de administrativo en comercio exterior que sea el encargado de toda la gestión de comercio internacional necesaria para colocar el producto en este nuevo mercado, como también de un seguimiento de las operaciones realizadas.

En caso de que se consideren excesivos la existencia de tres nuevos puestos en la organización para la implementación de esta propuesta, es posible comenzar con solo dos nuevos puestos, uno comercial y otro de tipo administrativo, tanto para la gestión general como para también la de comercio exterior, para que en caso de que con el paso del tiempo se justifique poder luego incorporar un nuevo administrativo para llegar a la cantidad total de tres puestos para operar esta propuesta y de esta forma poder delegar en otro empleado mas las tareas administrativas.

Definir un cronograma de trabajo

Para estar en condiciones de poder fijar un cronograma de trabajo primero es necesario que arriben a buen puerto las negociaciones con Eurogan que es el posible distribuidor/importador en Ecuador.

Una vez confirmada la firma del contrato de distribución es necesario gestionar el proceso de selección y contratación del nuevo persona, este periodo se estima de demandara 2 meses, siendo el área de Recursos Humanos quien se encargue de la búsqueda laboral.

Una vez incorporadas las personas necesarias para desarrollar las tareas coordinación logística de la exportación y contacto con él distribuidor se planteará un plazo estimado de 3 meses de preparación para lograr la salida de planta de la primera exportación de un contenedor completo. El tiempo total que se considera necesario para cumplir con todas las etapas detalladas para este cronograma es de un total de ocho meses.

PARTE II.

INVESTIGACION DE MERCADOS Y SELECCIÓN.

En esta instancia el próximo paso a realizar es la preselección de los mercados más favorables en base a su potencial, dentro de las variables a tener en cuenta para la elección de los mercados potenciales para colocar el producto seleccionado esta la cercanía geográfica con los mercados de destino, ya que esto incidirá en los costos y en el tiempo necesario para que los productos lleguen a destino.

Argentina se encuentra dentro del Mercosur y por esto los bienes y servicios provenientes de los países miembros tienen un arancel del 0 % (es decir preferencias arancelarias del 100%), siempre que se cuente con certificado de origen que lo acredite.

De igual manera existen acuerdos con bloques y países extrazona que permiten que también pueda existir un tratamiento preferencial para los productos que se exportan a estos destinos que se encuentran fuera del Mercosur, este es el caso de los países miembros de la Comunidad Andina, bloque con el que existe un acuerdo arancelario de preferencia que ha establecido un programa de reducción gradual de aranceles con un cronograma de diez años que terminó de efectivizarse en el año 2015, cuando fue removido el 10 de arancel que aun se encontraba vigente. Por este motivo se han preseleccionado a Ecuador, Perú y Bolivia para trabajar una tabla ponderada de indicadores que nos permita elegir finalmente el destino de exportación de esta propuesta de intervención en el campo profesional.

Principales países importadores a nivel mundial (últimos 5 años – Montos expresados en U\$S)

Para el análisis de este punto se ha consultado la base de datos de UnComTrade que esta puesta a disposición por las Naciones Unidas con fines estadísticos, permite consultas pero por posición más general que la específica donde ubicamos a las Jaulas

Piedmont por lo que se incluyen otros productos de composición plástica además del que estamos haciendo foco, tanto la tabla a continuación como el resto de las que serán analizadas en esta parte de investigación de mercados y selección tendrán esta característica.

Tabla N° 1: Principales países importadores posición arancelaria 392310.

| País | 2.011 | 2.012 | 2.013 | 2.014 | 2.015 | Total general |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| USA | 985.748.215 | 998.149.653 | 1.009.539.798 | 1.050.432.639 | 1.068.233.198 | 5.112.103.503 |
| México | 824.404.108 | 937.537.867 | 971.049.522 | 975.976.844 | 983.283.384 | 4.692.251.725 |
| Germany | 739.810.591 | 740.929.749 | 734.226.228 | 761.623.604 | | 2.976.590.172 |
| France | 601.478.497 | 574.418.710 | 607.386.001 | 642.570.928 | | 2.425.854.136 |
| Netherlands | 486.539.249 | 445.693.628 | 621.653.519 | 547.787.633 | | 2.101.674.029 |
| China | 579.036.854 | 551.197.974 | 471.774.593 | 466.273.937 | | 2.068.283.358 |
| United Kingdom | 413.029.746 | 368.235.189 | 389.725.303 | 409.641.558 | 371.987.060 | 1.952.618.856 |
| Rep. of Korea | 483.796.822 | 486.958.050 | 396.179.121 | 402.275.936 | | 1.769.209.929 |
| Canada | 303.991.742 | 343.226.008 | 362.913.885 | 373.745.292 | 365.232.220 | 1.749.109.147 |
| Japan | 367.022.294 | 356.436.991 | 315.355.827 | 341.619.713 | 313.838.176 | 1.694.273.001 |
| Belgium | 366.985.046 | 345.352.196 | 372.887.769 | 343.738.790 | | 1.428.963.801 |
| Poland | 212.446.886 | 203.302.305 | 258.264.642 | 243.470.837 | | 917.484.670 |
| Spain | 173.602.847 | 174.910.977 | 210.318.882 | 262.711.831 | | 821.544.537 |
| China, Hong Kong SAR | 193.407.428 | 197.657.714 | 228.979.904 | 183.267.109 | | 803.312.155 |
| Denmark | 136.849.063 | 143.593.495 | 138.154.175 | 141.693.970 | 134.041.737 | 694.332.440 |
| Switzerland | 131.625.641 | 120.990.345 | 139.157.071 | 150.107.228 | 131.758.069 | 673.638.354 |
| Italy | 148.078.014 | 144.953.951 | 166.962.196 | 182.169.944 | | 642.164.105 |
| Czech Rep. | 123.554.582 | 119.504.567 | 123.957.372 | 135.110.158 | 117.240.250 | 619.366.929 |
| Sweden | 134.602.556 | 147.745.192 | 154.524.831 | 172.557.063 | | 609.429.642 |
| Norway | 99.524.263 | 103.527.640 | 120.732.914 | 130.413.856 | 106.395.483 | 560.594.156 |
| Total general | 7.505.536.455 | 7.504.324.213 | 7.793.745.566 | 7.917.190.884 | 3.592.011.592 | 34.312.798.645 |

Fuente: <http://comtrade.un.org/>

Se observa que los principales países importadores de esta posición general son Estados Unidos y Méjico, seguidos por países de origen Europeo y Asiático.

Principales destinos de las exportaciones Argentinas de dicha posición arancelaria. (En U\$S).

En la tabla que continuase detalla el ranking de los destinos de las exportaciones Argentinas en la posición arancelaria 392310, por un lapso de 4 años que va de 2011 a 2014 inclusive.

Tabla N° 2: principales destinos exportaciones Argentina (2011-2014)

| País | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Total general |
|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Brasil | 1.924.176 | 5.875.432 | 6.134.183 | 6.538.543 | 20.472.334 |
| Paraguay | 1.589.885 | 1.782.973 | 741.617 | 3.002.245 | 7.116.720 |
| China | 302 | 1.275.868 | 2.333.447 | 2.559.662 | 6.169.279 |
| Uruguay | 1.816.464 | 1.093.668 | 1.489.379 | 1.211.210 | 5.610.721 |
| Chile | 794.088 | 1.237.808 | 1.524.182 | 1.346.155 | 4.902.233 |
| Bolivia | 56.741 | 553.705 | 1.295.247 | 899.198 | 2.804.891 |
| France | 322.842 | 281.509 | 319.534 | 182.606 | 1.106.491 |
| Ecuador | 8.455 | 2.250 | 1.585 | 480.275 | 492.565 |
| Colombia | 70.757 | 148.856 | 170.015 | 25.644 | 415.272 |
| Venezuela | | 213.190 | 30.018 | 5.861 | 249.069 |
| Perú | 44.856 | 3.680 | 68.980 | 77.869 | 195.385 |
| Spain | 76.712 | 42.178 | 38.106 | 13.734 | 170.730 |
| Japan | | 49.873 | 120.825 | | 170.698 |
| Hungary | 13.203 | 19.450 | 31.729 | 63.633 | 128.015 |
| Germany | 17.752 | 32.708 | 24.362 | 27.092 | 101.914 |
| USA | 17.281 | 26.458 | 24.476 | 15.925 | 84.140 |
| México | 60.555 | 3.635 | 11.632 | 507 | 76.329 |
| Algeria | 54.000 | | | | 54.000 |
| Honduras | 1.675 | 868 | 2.658 | 46.293 | 51.494 |
| Panamá | 34.637 | | 13.085 | | 47.722 |
| Poland | 10.135 | 20.517 | 240 | | 30.892 |
| Italy | 3.791 | 9.582 | 1.677 | 1.543 | 16.593 |
| Total general | 6.918.307 | 12.674.208 | 14.376.977 | 16.497.995 | 50.467.487 |

FUENTE: <http://comtrade.un.org/>

Del análisis de esta tabla se puede inferir que los principales destinos para las exportaciones Argentinas de la posición general 392310 son países que se encuentran con la Argentina dentro del bloque del Mercosur y China, seguidos luego por Bolivia, Ecuador y luego el resto de los países que componen la Comunidad Andina de Naciones.

Selección de países en base a una tabla ponderada de indicadores.

Como próximo paso de esta propuesta de intervención y por motivo de la información que antecede se procede a preseleccionar a Ecuador, Bolivia y Perú para realizar un análisis que permitirá elegir el país destino de este trabajo. Los indicadores que se tendrán en consideración son: tamaño del mercado, tasa de crecimiento del mercado, acuerdos bilaterales, nicho de mercado, regulaciones legales, riesgo país, barreras de entrada, distancia geográfica y canales de distribución.

Tamaño del mercado: El tamaño del mercado está determinado por la cantidad de pollos que se faena y con motivo de este análisis se ha podido verificar que el mercado de Bolivia es el mercado menos atractivo de los 3. Perú es el país que posee el

mercado de mayor tamaño, pero por motivo de sus regulaciones en la materia y acuerdos de libre comercio con países como China y Estados Unidos se dificulta la posibilidad de poder ingresar en forma exitosa al mismo, considerando entonces a Ecuador como el mas atractivo de los tres en relación a esta variable.

Por estos motivos se considera a Ecuador como el país más apto para esta intervención. Según el censo avícola 2006, realizado por Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD) y la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) se identificaron 1.567 granjas avícolas de pequeños, medianos y grandes productores presentes en este país.

Tasa de Crecimiento del mercado: Para analizar la tasa de crecimiento del mercado se han consultado datos del Banco Mundial en relación al crecimiento del Producto Bruto Interno de los 3 países preseleccionados durante el intervalo 2011-2015. Bolivia es quien posee mejor indicador con 5,5 puntos de crecimiento, seguida de Ecuador con 3,7 puntos y por ultimo Perú con 2,4 puntos.

Acuerdos Bilaterales: los acuerdos entre países de comunidad andina y países de Mercosur aseguran que los productos provenientes de Argentina tengan el mismo trato igualitario en cualquiera de los tres países evaluados.

Nicho de mercado. Para este análisis analizan las importaciones de la posición general 392310 y su origen en cada país preseleccionado en tablas que siguen a continuación. Cabe destacar que las estadísticas encontradas en Uncomtrade solo corresponden a los años 2013 y 2014 por motivo que no han sido informadas las del año 2015 aun.

Importaciones ECUADOR posición 392310

En la siguiente tabla se detalla el ranking e las importaciones de Ecuador en la posición arancelaria 392310, durante los años 2013 y 2014.

Tabla N° 3: Importaciones Ecuador posición 392310.

| País | 2013 | 2014 | Total general |
|----------------------|------------------|-------------------|----------------------|
| China | 3.004.088 | 3.146.894 | 6.150.982 |
| Chile | 2.215.047 | 2.427.193 | 4.642.240 |
| Perú | 1.046.919 | 1.790.995 | 2.837.914 |
| Colombia | 1.315.271 | 1.166.151 | 2.481.422 |
| USA | 722.891 | 648.557 | 1.371.448 |
| Canada | 357.358 | 746.702 | 1.104.060 |
| Argentina | 10.872 | 548.272 | 559.144 |
| México | 344.678 | 187.830 | 532.508 |
| Malaysia | 92.931 | 161.895 | 254.826 |
| China, Hong Kong SAR | 91.838 | 87.368 | 179.206 |
| Australia | 21.945 | 144.002 | 165.947 |
| Spain | 5.326 | 116.876 | 122.202 |
| Netherlands | 63.764 | 42.322 | 106.086 |
| Germany | 48.474 | 48.611 | 97.085 |
| Belgium | 46.226 | 47.474 | 93.700 |
| Panamá | 27.134 | 54.241 | 81.375 |
| Israel | 59.539 | 2.834 | 62.373 |
| France | 10.000 | 51.382 | 61.382 |
| Brasil | 42.755 | 8.399 | 51.154 |
| Total General | 9.527.056 | 11.427.998 | 20.955.054 |

Fuente: <http://comtrade.un.org/>

Del análisis de esta tabla se desprende que los principales países de los cuales Ecuador importa productos de la posición arancelaria genérica 392310 son China, países de la Comunidad Andina y Estados Unidos, seguidos en el ranking por Argentina. Cabe destacar que INDIV ya exporta parte de su gama de productos a este país y que estos productos se encuentran por motivos lógicos ubicados dentro de otra posición arancelaria diferente a esta por lo cual no es oportuno su análisis.

Importaciones BOLIVIA posición 392310

Podemos visualizar en este apartado el ranking de las importaciones de Bolivia en la posición arancelaria 392310, durante los años 2013 y 2014.

Tabla N° 4: Importaciones Bolivia posición 392310.

| País | 2.013 | 2.014 | Total general |
|----------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Perú | 3.470.645 | 1.495.777 | 4.966.422 |
| Argentina | 1.266.792 | 1.160.453 | 2.427.245 |
| China | 887.789 | 939.430 | 1.827.219 |
| Chile | 730.409 | 1.005.527 | 1.735.936 |
| Paraguay | 386.117 | 274.483 | 660.600 |
| Brasil | 273.132 | 315.344 | 588.476 |
| USA | 186.359 | 131.103 | 317.462 |
| Colombia | 83.300 | 107.657 | 190.957 |
| México | 79.422 | 96.722 | 176.144 |
| Italy | 62.817 | 99.453 | 162.270 |
| India | 1.661 | 103.239 | 104.900 |
| Ecuador | 33.405 | 39.921 | 73.326 |
| Japan | 52.169 | 1.468 | 53.637 |
| Hong Kong | 7.788 | 34.207 | 41.995 |
| Otros Países Asia | | 40.409 | 40.409 |
| Canada | 14.440 | 22.903 | 37.343 |
| Spain | 23.707 | 2.628 | 26.335 |
| Uruguay | 16.908 | 6.750 | 23.658 |
| Germany | 5.609 | 13.203 | 18.812 |
| Malaysia | | 13.497 | 13.497 |
| Total general | 7.582.469 | 5.904.174 | 13.486.643 |

Fuente: <http://comtrade.un.org/>

Del análisis de esta tabla se desprende que los principales países de los cuales Bolivia importa productos de la posición arancelaria genérica 392310 son países que se encuentran dentro del Mercosur, la Comunidad Andina, China y Estados Unidos. Es pertinente aclarar que los volúmenes de intercambio que se generan para esta posición arancelaria en este país no resultan atractivos para INDIV por su bajo monto.

Importaciones PERU posición 392310.

El este ítem se realiza el detalle del ranking de importaciones de Perú en la posición arancelaria 392310, de 2013 a 2014.

Tabla N° 5: Importaciones Perú posición 392310.

| País | 2013 | 2014 | Total general |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Chile | 4.514.795 | 6.013.948 | 10.528.743 |
| China | 3.392.753 | 2.498.783 | 5.891.536 |
| USA | 1.955.035 | 2.794.391 | 4.749.426 |
| Italy | 669.689 | 742.092 | 1.411.781 |
| Ecuador | 577.339 | 675.035 | 1.252.374 |
| Spain | 607.773 | 526.805 | 1.134.578 |
| Colombia | 272.671 | 840.872 | 1.113.543 |
| Bolivia | 42.393 | 1.038.468 | 1.080.861 |
| México | 328.971 | 266.266 | 595.237 |
| Canada | 79.648 | 188.443 | 268.091 |
| Argentina | 32.241 | 150.539 | 182.780 |
| Brasil | 86.742 | 52.888 | 139.630 |
| Venezuela | 120.681 | | 120.681 |
| Denmark | 98.941 | 21.715 | 120.656 |
| Germany | 78.155 | 21.295 | 99.450 |
| France | 42.298 | 28.159 | 70.457 |
| Tailandés | 65.164 | | 65.164 |
| Belgium | 6.963 | 47.978 | 54.941 |
| India | 33.440 | 19.590 | 53.030 |
| Total general | 13.005.962 | 15.927.267 | 28.932.959 |

Fuente: <http://comtrade.un.org>

Del análisis de esta tabla se desprende que los principales países de los cuales Perú importa productos de la posición arancelaria genérica 392310 son Chile, China, Estados Unidos, países europeos y miembros de la Comunidad Andina de Naciones. Cabe destacar que Perú posee tratados de libre comercio con los países que se encuentran mejor posicionados en el ranking, hecho que motiva este alto nivel de intercambio. Se considera que esto juega en forma negativa para las expectativas de colocar productos de origen argentino en este país.

Selección de países en base a indicadores.

Regulaciones legales: El mercado de Bolivia es el que presenta rasgos de mayor informalidad de los tres países en relación a regulaciones, de igual manera en el mercado de Ecuador no existen regulaciones puntuales que afecten a los productos que se comercializan o importan, como así como también ningún tipo de requisito respecto a certificados de calidad o manufactura de los mismos. En Ecuador no se ha encontrado regulación que determine las características técnicas de las jaulas pero sí existe una guía de buenas prácticas avícolas, enmarcada en la resolución técnica número 17 del 19 de marzo de 2013 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca de Ecuador.

En esta guía solo se solicita que las jaulas utilizadas para la carga y transporte de las aves deben ser de un material fácilmente lavable y previamente lavados, higienizados antes de ser usadas nuevamente. En relación a las regulaciones de Perú se ha encontrado el Decreto Supremo N° 029-2007-AG del Servicio de Sanidad Agraria de Perú (SENASA), este contiene las modalidades técnico sanitarias requeridas para el transporte de aves y regula a todo vehículo utilizado para el transporte de las mismas, así como también los equipos empleados para movilización de aves vivas o procesadas.

Riesgo País: En este rubro consultamos las estadísticas de los tres países pudiendo corroborar que Perú posee el índice más favorable con 240 puntos, lo sigue Ecuador con 1329 puntos y por último Bolivia por sus características directamente no es calificada dentro de estas estadísticas.

Barreras de Entrada: en términos de barreras de entrada se encuentran en Perú una mayor formalidad y requisitos en los procesos aduaneros de importación de productos en relación a las regulaciones de Bolivia y Ecuador que son más laxas para el ingreso de mercaderías procedentes del exterior.

Distancia Geográfica: En este sentido se evalúa que Bolivia posee ventajas en relación a Perú y Ecuador en relación al análisis de la distancia geográfica con Argentina. En el caso de Bolivia, el trayecto se realiza en forma terrestre por ruta y en caso de viajes directos a La Paz, en la mayoría de los casos se elige el paso por LA QUIACA (Argentina) – VILLAZON (Bolivia) y en los casos de Perú y Ecuador será necesario un trayecto por vía terrestre desde Rosario al Puerto de San Antonio Chile, previo cruce por el Paso Cristo Redentor y luego en buque marítimo que hará el tránsito pacífico desde Chile hasta Guayaquil, Ecuador o Lima, Perú.

Canales de Distribución: en Bolivia hallamos una mayor informalidad y falta de estructura en la cadena de venta de los productos avícolas así también como cierta dificultad para acercar el producto al cliente final (granjas, productores). En Perú y Ecuador se determina un mayor desarrollo en los canales de venta dado el gran desarrollo de la economía y su apertura. Dadas las características de estos mercados será un importador/distribuidor quien colocará el producto en el mercado seleccionado a través de su propia red de comercialización, lo cual supone la pérdida de contacto directo entre el exportador y los consumidores finales del producto.

A los fines de avanzar con esta propuesta y luego de un análisis de los indicadores detallados escoger a Ecuador como el mercado meta más atractivo, decisión favorable también por el hecho de que INDIV posee contacto con potenciales clientes/distribuidores de ese integrante de la Comunidad Andina de Naciones, por haber participado INDIV con un stand propio en el Congreso Latinoamericano de Avicultura que se celebró en el mes de septiembre de 2015 en Guayaquil. En dicho evento se abrió un canal de contacto directo con potenciales clientes y distribuidores de Jaulas para transporte avícola, a quienes podrá consultársele de forma directa, cuáles son sus necesidades o cual es su perspectiva actual del negocio en ese país.

PARTE III

ESTUDIOS DE MERCADO

En este punto ya se ha decidido seleccionar a Ecuador como mercado objetivo, esta elección está en parte fundada por el beneficio arancelario que otorga Ecuador a los productos con origen Mercosur, la importancia del sector avícola en la economía de este país y la red de contactos y posicionamiento de la marca que posee INDIV en este mercado.

Una vez que ya se ha elegido a Ecuador como mercado objetivo debemos continuar el análisis describiendo dicho mercado. Este estudio requiere caracterizar el mercado Ecuatoriano, a través de los siguientes tópicos: Datos generales y balanza comercial, características del mercado, productos oferta exportable de la empresa, logística y servicios, mercado, competencia, comercialización y plan de acción recomendado. En los puntos que continúan se pasan a detallar estos ítems mencionados.

1) Datos generales Balanza Comercial.

Ecuador es un país situado en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, al oeste con el Océano Pacífico y tiene una extensión de 283.561 km². La población de Ecuador al año 2015 asciende a 16.320.179 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km², el idioma oficial es el español. Cabe aclarar también que Ecuador y Argentina poseen una diferencia horaria de dos horas.

Según la Cámara Marítima de Ecuador los principales puertos ecuatorianos son: Guayaquil (unido por aire, carretera y ferrocarril a las principales ciudades), Esmeraldas, Manta y Bolívar.

El puerto de Guayaquil es la principal puerta de entrada marítima del Ecuador, posee dos terminales de contenedores, cuatro terminales multipropósito, dos terminales

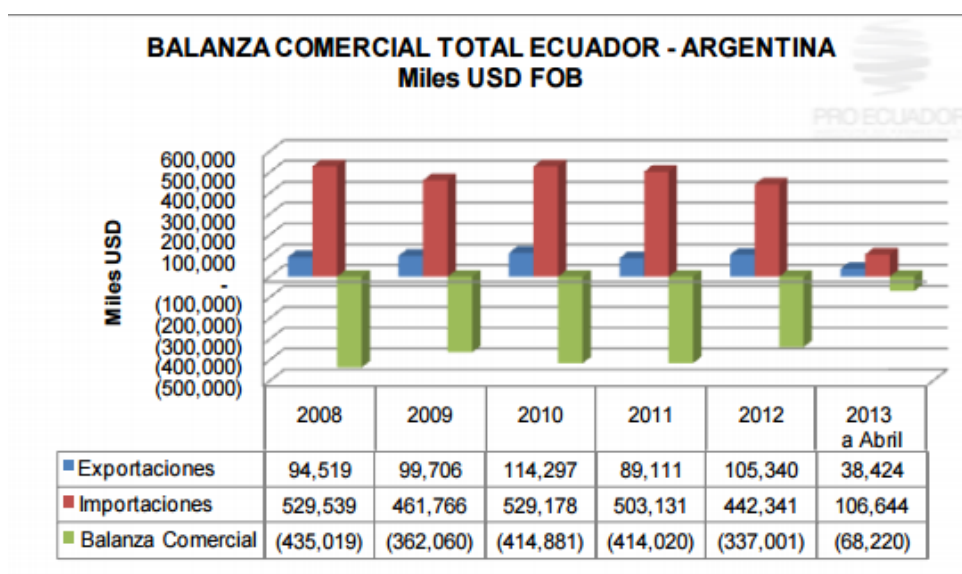
de graneles sólidos y una terminal de petróleos, con un manejo de 50 millones de toneladas de carga. Se especializa además en recibir los cruceros turísticos y en cabotaje.

Según estadísticas del Banco Mundial la evolución del Producto Bruto Interno de Ecuador fue positiva durante los últimos 5 años a un ritmo promedio del 4.6 por ciento anual, llegando, según las estadísticas, a ser de 100,9 miles de millones en el año

2014, lo que representa un Producto Bruto per Cápita de mediano a alto para la región, con \$6090 para ese mismo periodo.

Según datos el Instituto de Promoción de Exportación e Inversión de Ecuador la balanza comercial de Ecuador con la Argentina ha sido deficitaria durante un periodo de cinco años comprendido entre 2008 y 2013, a continuación se puede visualizar esta información en un grafico obtenido del mismo organismo ecuatoriano.

Figura N° 16: balanza comercial Ecuador – Argentina (2008 al 2013)



Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/>

2) Características del Mercado.

La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento desde su dolarización en enero del 2000, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, seguramente gracias a no tener moneda propia, evitando así la emisión inorgánica, la cual era la costumbre

antes de la dolarización de la economía. Ecuador ha concentrado sus esfuerzos en diversificar su matriz energética e incrementar la inversión pública en infraestructuras: hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos, hospitales, colegios.

A pesar del crecimiento vigoroso de los últimos años, y al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, su economía sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas y el petróleo es la principal fuente de riqueza del país. Para superar aquella situación, el Estado está haciendo inmensos esfuerzos en pasar de una economía extractivista a una economía del conocimiento y valor agregado.

Ecuador tiene una gran riqueza natural, está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial que le da su nombre, lo cual le permite tener un clima estable casi todos los meses del año con las consecuencias positivas para el sector agrícola; posee petróleo en cantidades suficientes para facilitar su desarrollo. Tiene además importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo aprovechamiento puede estar el sustento para su progreso.

3) Productos oferta exportable de la Empresa

Derechos, aranceles de importación e impuestos que se deben pagar para ingresar al mercado de destino.

Para el costeo de las jaulas hasta el año pasado era necesario tener en cuenta los derechos de Exportación a pagar, para las jaulas plásticas los mismos eran de un 5% del valor FOB de la mercadería y poseen a su vez un reintegro de Derechos de Exportación de un 5% pagadero reintegrable por aduana en un plazo no estimado. Los Derechos de Exportación dejaron de cobrarse a los exportadores para este tipo de manufacturas desde Diciembre de 2015, por lo que solo tendremos en cuenta a los fines informativos, los reintegros a percibir a futuro.

Documentación requerida para exportar al mercado.

Dentro de la documentación requerida para exportar al mercado se encuentran los documentos de transporte, la factura comercial, el certificado de origen, la póliza de seguro y la lista de empaque.

Normas y requisitos.

No se han encontrado normativas o requisitos que se apliquen al ingreso de las jaulas para transporte de pollos vivos Piedmont, solo fue posible observar una Guía de buenas prácticas Avícolas conocida como resolución técnica número 17 del 2013 donde se reglamenta el transporte de pollos vivos pero no se establecen requisitos especiales a las jaulas. Solo se establece que las jaulas utilizadas para la carga y transporte de las aves deben ser de un material fácilmente lavable, que deben ser higienizadas antes de ser usadas nuevamente, que previo al embarque las jaulas deben estar limpias totalmente y que para la ubicación de las jaulas en el camión se debe tener en cuenta los espacios entre jaulas para permitir la libre circulación de aire entre ellas y entre las aves y no afectar su bienestar.

Tratados de Ecuador con terceros países y bloques económicos.

Según el Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador, en lo que se refiere a tratados y acuerdos que el país posee con terceros países y bloques económicos, posee, un acuerdo comercial con los países miembros de la ALADI, un acuerdo de alcance parcial con México, un acuerdo de complementación económica con Chile, un acuerdo de alcance parcial con El Salvador, un acuerdo con los países de la Comunidad Andina de la que es parte y un acuerdo de complementación económica con el Mercosur dentro del marco de la Comunidad Andina. Se procede a dar detalles de estos acuerdos y en especial el que posee con el Mercosur por ser este quien permite el ingreso de los productos originarios de Argentina en forma preferencial.

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es un organismo intergubernamental que promueve la expansión de la integración de la región, con el fin de asegurar su desarrollo económico y social, su objetivo final es el establecimiento de un mercado común latinoamericano. Bajo este acuerdo, los países miembros (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) podrán exportar sus productos entre sí, gozando de preferencias arancelarias.

El acuerdo entre Ecuador y México en 1993 y mediante este Ecuador obtuvo preferencias arancelarias con distintos niveles de desgravación, a una lista de productos específica. Debido a la importancia de este mercado para la economía ecuatoriana se

han solicitado la inclusión de nuevos productos por ambas partes, y actualmente existe un proceso de profundización del mismo.

El Acuerdo de complementación económica por el cual Ecuador mantiene una zona de libre comercio con Chile fue suscrito el 10 de marzo de 2008, remplazando al Acuerdo No 32 firmado entre ambos países en 1992. Dentro de este acuerdo existe una lista reducida de excepciones y de requisitos específicos de origen.

El Acuerdo de Alcance Parcial entre Ecuador y El Salvador se encuentra en negociaciones para la consecución de un Acuerdo Comercial. La primera ronda de negociaciones se llevó a cabo del 2 al 4 de julio 2012 en El Salvador. La segunda ronda de negociación se desarrolló en Quito durante la segunda semana de septiembre 2012.

Por motivo del acuerdo comercial entre los países miembros de la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador) las empresas ecuatorianas pueden emitir certificado de origen a los países miembros de la CAN según la decisión 416 del Acuerdo de Cartagena. Con este documento emitido los productos ecuatorianos podrán ingresar a los países miembros con preferencias arancelarias.

Por motivo del Acuerdo de Complementación Económica No. 59 suscrito en 2004 entre los estados partes del MERCOSUR y los países miembros de la Comunidad Andina, Ecuador mantiene con este bloque un sistema de preferencias arancelarias, gracias a esto se ha establecido un programa de reducción gradual de aranceles con un cronograma de diez años que se terminó de efectivizar en el pasado año 2015, lo que permite a INDIV ingresar las Jaulas para transporte vivo sin tener que ser alcanzada por dichos aranceles.

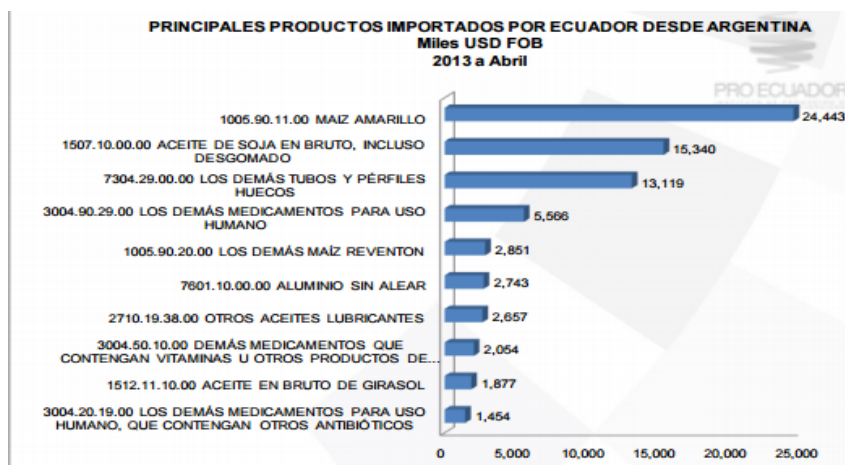
Las relaciones entre la Comunidad Andina y el Mercado Común del Sur se han enmarcado en un espíritu de cooperación y buen entendimiento orientado al fortalecimiento de los vínculos entre ambos bloques subregionales, tanto en el ámbito comercial como en la consolidación del diálogo y la concertación política en diferentes temas.

En el año 2005 el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, en reunión ampliada con la Comisión, adopta la Decisión 613 mediante la cual se otorga la condición de Miembro Asociado a los Estados Partes del MERCOSUR y se definen los términos de su participación en la Comunidad Andina.

Datos estadísticos de exportación a Ecuador desde Argentina.

Según datos estadísticos obtenidos del Instituto de Promoción de Exportación e Inversión de Ecuador, en el año 2013 se pueden observar los principales productos importados por Ecuador desde Argentina, siendo el maíz amarillo y el aceite de soja los principales ítems que encabezan las estadísticas.

Figura N° 17: Principales productos importados de Ecuador desde Argentina.



Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/>

4) Logística y Servicios.

Como estrategia se ha optado como opción para poder ingresar al mercado ecuatoriano la opción de comercializar el producto a un precio CIP que se determinará teniendo en cuenta todos los costos y factores que enumeraremos a continuación.

Costo de Producción de la Jaulas. (EXW): Para determinar el primer costo de las jaulas, (EXW; puesto en nuestra planta) debemos sumar todos los costos que componen el producto en sí:

- MO (Mano de Obra) – Horas Hombre para el Proceso de Inyección. Horas Hombres en el proceso de carga del contenedor y las horas administrativas y del comercial abocado a estas tareas.
- MP (Materias Primas) compuestos por pellets plásticos y demás aditivos que se agregan al proyecto de inversión.
- DEMAS COMPONENTES QUE INTEGRAN EL COSTO: amortización de la inyectora, del edificio, etc.

Evaluando los mismos y dado que la empresa ya posee todos los productos costeados, determinamos que el costo EXW por jaula desarmada para su transporte es de U\$\$ 17,50.

También tendrán que ser tenidos en cuenta los gastos de puesta a FOB que son gastos varios en los que se incurre desde los gastos de consolidación en depósito fiscal, como los gastos operativos del despachante y sus honorarios. Los mismos también incluyen los gastos de emisión documental, de emisión de certificado de origen y todos los demás gastos para la puesta sobre camión o buque de la mercadería y en el caso de un contenedor de 40HQ la empresa estima que los mismos ascienden a U\$\$ 780.

Costos FOB Rosario.

Los gastos de puesta a FOB son gastos varios que incumben desde los gastos de consolidación en depósito fiscal, pasando sobre todo sobre los gastos operativos del despachante y sus honorarios. Los mismos también incluyen los gastos de emisión documental, de emisión de certificado de origen y todos los demás gastos para la puesta sobre camión o buque de la mercadería. Para esta operatoria puntual de exportación de jaulas a Ecuador, usaremos como aduana de Exportación la Aduana de Rosario y el depósito fiscal a utilizarse será designado por el despachante de aduana y podrá ser tanto Binder como Portar.

En el caso de un contenedor de 40 High Cube la empresa calcula que el total de estos costos (despachante, consolidación, emisión documental, gastos operativos de la exportación) ascienden a U\$\$ 930

Debido a las características de peso y tamaño de la mercadería y luego de la evaluación de los profesionales de logística de la empresa a la hora de comenzar a producir las jaulas, se pudo estimar que la forma de optimizar el flete es cargando 1350 unidades desarmadas de las mismas en un contenedor de 40 High Cube. Las mismas poseen un peso neto/bruto (dado que van desarmadas no embaladas) de 8,25 kg c/u, totalizando la carga entonces los **11.137,50 Kg** (pudiendo el contenedor cargar max. 26.580kg, como explicaremos más adelante). Respecto al volumen de la carga cada jaula desarmada mide 97x57x10cm (0,05529m³) totalizando las 1350 unidades **63,58m³**.

El contenedor de 40 Pies, tipo High Cube (o HQ) es un contenedor estandarizado para el transporte de cargas secas y se diferencia respecto a un Container de 40 pies

tradicional, debido a que es más alto, lo que le da más capacidad de volumen pero no así de peso.

Figura N° 18: dimensiones y capacidad contenedor 40HQ

| Tamaño | Peso Kg. | | | Dimensiones internas mm | | |
|---------|------------|-------|------------|-------------------------|-------|-------|
| | Peso bruto | Tara | Carga útil | Longitud | Ancho | Alto |
| 40 pies | 30,480 | 3,900 | 26,580 | 12,033 | 2,350 | 2,695 |

| Tamaño | Puertas Abiertas mm | | Vol. |
|---------|---------------------|-------|-----------|
| - | Ancho | Alto | Capacidad |
| 40 pies | 2,338 | 2,585 | 76.2 |

Fuente: <http://www.pcram.net/>

Para el costeo de las jaulas se deben tener en cuenta todos los costos logísticos que implica la operación de exportación (ingreso a depósito fiscal, consolidación del contenedor/camión, gastos de naviera, flete). Además tendremos en cuenta a los fines informativos, los reintegros a percibir a futuro.

En la tabla n° 6 se detallan todas las erogaciones involucradas que permitirán arribar al Costo FOB.

Tabla N° 6: Detalles costo FOB

| | | |
|-----------------------------------|----------------------|--|
| Costo EXW | 20.125,00 USD | <i>1350 unidades x 14,9074 USDunit</i> |
| Deposito Fiscal | 480,00 USD | <i>Gastos Consolidación</i> |
| Emisión Documental | 80,00 USD | <i>Tramitación certificado Origen</i> |
| Honorarios Despachante | 210,00 USD | |
| Gastos Operativos | 160,00 USD | <i>despachante Aduana</i> |
| Costo a FOB | 21.105,00 USD | <i>(total Gastos a FOB 930,00USD)</i> |
| Reintegros Exportación | 1.055,25 USD | |

Fuente: <http://www.pcram.net/>

Una vez que tenemos el valor FOB y los Derechos de Exportación que deberemos pagar a la aduana podremos avanzar sobre una de las partes más importantes de la cadena de exportación y la logística: El Transporte internacional.

De la tabla detallada anteriormente se desprende que el precio FOB por jaula es de USD 15.63, al comparar este valor con el de su similar chino descrito con anterioridad en el trabajo de un valor FOB de entre USD 14,5 a USD 18 se puede inferir que es un precio competitivo y que permite la factibilidad comercial de que este producto se inserte con éxito en el mercado Ecuatoriano.

Costo de Transporte y Seguro Internacional

La experiencia de muchos años de INDIV, abasteciendo diferentes mercados mundiales y a las otras subsidiarias del grupo hace que el departamento de comercio exterior conozca diferentes opciones y actores del mercado como son freightforwarders o navieras que ofrecen servicios de exportación a Ecuador vía Chile (paso Cristo Redentor) como una forma de transporte Multimodal que explicaremos más adelante.

El costo cotizado por el agente de cargas KuehneNagel para la exportación de un contenedor de 20STD desde Rosario hasta Guayaquil Ecuador, es de U\$S 3.840 y para un contenedor de 40HQ es de U\$S 4.450.

Se embarcará en un contenedor de 40; dado que se optimiza el espacio, al poder apilar y cargar un total de 1350 jaulas desarmadas en un tiempo estimado de 4 horas/hombre.

Tabla N° 7: Precio CIF unitario.

| | | |
|---|----------------------|---|
| Precio Final CIF x Unidad Costo a FOB | 21.105,00 USD | <i>(total Gastos a FOB 930,00USD)</i> |
| Flete Multimodal y Consolidación | 4.450,00 USD | <i>Contenedor 40HQ</i> |
| Total CIF Guayaquil, Ecuador | 25.555,00 USD | |
| Costo Final CIF Unitario | 18,93 USD | <i>por Jaula</i> |

Fuente: <http://www.pcram.net/>

Gastos de Nacionalización en Ecuador de las Jaulas

Primero y el más importante de los costos que deberemos tener en cuenta en destino, es el arancel de importación que se cobra a los importadores ecuatorianos para nacionalizar los productos que desean ingresar al país. Como hablamos anteriormente al

tratar el tema de la posición Arancelaria, este arancel efectivo consiste en el 2% del Precio CIF del material a nacionalizar.

A su vez debemos también tener en cuenta los gastos varios aduaneros que tendrá el importador ecuatoriano. Los mismos son de aprox. U\$S 1520 x Contenedor de 20STD. Esta información fue obtenida de la WEB del Banco Mundial, quien ofrece información actualizada de los mismos para cada país:

Se estimada que para un contenedor de 40HQ el gasto ascendería a U\$S 1830 (información basada en experiencias anteriores de exportación de INDIV al mercado Ecuatoriano).

Tabla N° 8: Costo por unitario jaula nacionalizada.

| | | |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Costo a FOB | 21.105,00 USD | <i>(total Gastos a FOB 930,00USD)</i> |
| Flete Multimodal y Consolidación | 4.450,00 USD | <i>Contenedor 40HQ</i> |
| Total CIF Guayaquil, Ecuador | 25.555,00 USD | |
| Costo Final CIF Unitario | 18,93 USD | <i>por Jaula</i> |

Fuente: <http://www.pcram.net/>

Logística Exportación y Transporte Multimodal.

Después de evaluar diferentes opciones de flete para llegar al mercado final, la opción elegida y la más conveniente en cuanto a plazos y costos de flete es la opción de transporte Multimodal.

Según el Artículo 2 de la ley 24.921 de Transporte Multimodal de Mercaderías es “el que se realiza en virtud de un contrato de transporte multimodal utilizando como mínimo, dos modos diferentes de porteo a través de un solo operador, que deberá emitir un documento único para toda la operación, percibir un solo flete y asumir la responsabilidad por su cumplimiento, sin perjuicio de que comprenda además del transporte en sí, los servicios de recolección, unitarización o desunitarización de carga por destino, almacenada, manipulación o entrega al destinatario, abarcando los servicios que fueran contratados en origen y destino, incluso los de consolidación y desconsolidación de las mercaderías, cumplimentando las normas legales vigentes”

En el caso puntual de la exportación de las jaulas a Ecuador; consistiría en: un trayecto por vía terrestre (Rosario – Puerto de San Antonio Chile) atendido por un

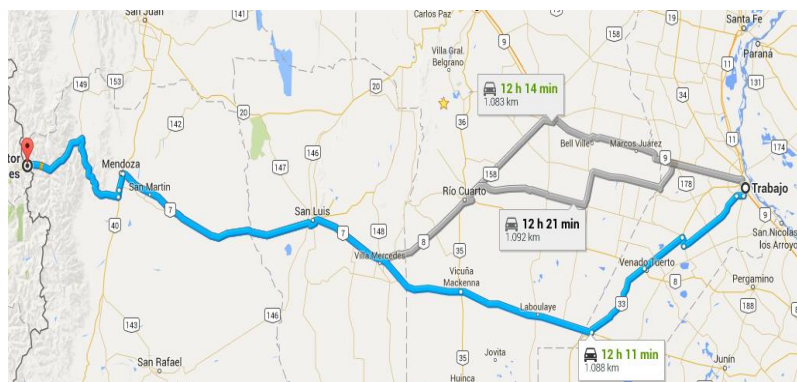
camión, el cual carga un contenedor de 40HQ vacío que se usará para consolidar. El retiro del contenedor vacío lo realizará la empresa (contratada por el forwarder o agente de cargas) que hará el tramo terrestre un día antes, del puerto que la naviera informe tenga vacíos disponibles. Según informa KuehneNagel, si bien la idea es retirarlo del puerto más cercano al lugar de carga donde el vacío será cargado (lugar de consolidación), puede darse que si la transportadora es de Buenos Aires, el lugar de entrega del vacío sea algunas de las terminales de Puerto Buenos Aires.

Una vez con el contenedor vacío, cargado sobre un semirremolque del tipo araña/araña el transportista se hará presente en el lugar (deposito fiscal) y la hora indicada previamente por el despachante de INDIV. El exportador entregará a su vez también en fiscal para mercadería sobre uno de sus camiones semirremolque para entregas nacionales con los que cuenta en su flota; la carga en el depósito para 1150 unidades se estima puede darse en aprox. 4hs hombre, dado que es un producto que se carga de forma manual y para esta laboral se destinarían aprox. 9 personas.

En el depósito fiscal (BINDER o PORTAR, como indicamos anteriormente) se consolidará sobre el contenedor final ubicado por el transportista y el costo del labor de traspaso del material se encuentra incluido en la tarifa cotizada por el mismo. A la par de este proceso estará el despachante de aduanas respondiendo a cualquier requisitud del verificador hasta obtener el OK para salir, emitir el tránsito aduanero hacia aduana de Mendoza (como aduana de salida del país). Se precintará contenedor, se le entregará un MIC/DTA al camionero y una Hoja de Ruta con una ruta y Plazo de Tiempo a respectar.

Respecto al trayecto/Ruta recomendada entendemos por experiencia sería la siguiente, para este primer tramo:

Figura N° 19: Primer Tramo del Viaje, Rosario - Paso Cristo Redentor, Mendoza

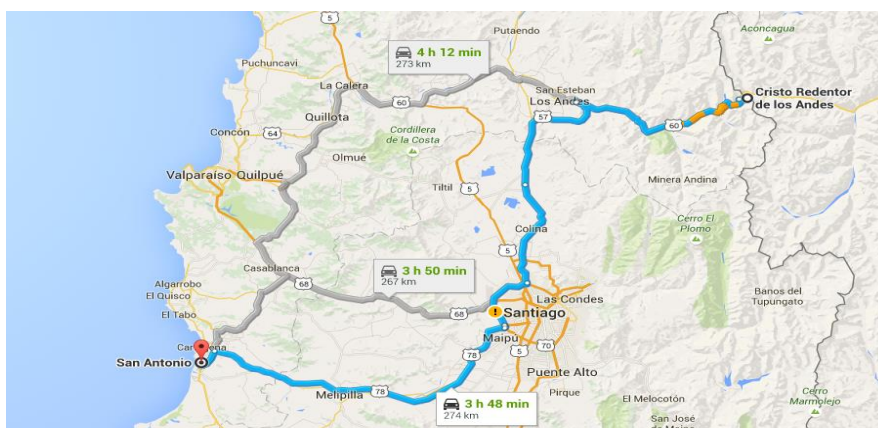


Fuente: <https://www.google.com.ar/maps>

Son 1.088 Km desde Rosario hasta el Paso Fronterizo. Este paso hacia Chile se hace por el Paso Cristo Redentor (Mendoza) y debemos tener muy en cuenta que pueden generarse demoras en temporada estival por las nevadas en fronteras (muchas veces agregando +5/9 días al tránsito estimado. Hay que destacar que el paso fronterizo se encuentra habilitado para camiones que transportar contenedores high cube bajo esta modalidad, cosa que la empresa ha hecho ya en otras oportunidades a Peru, Ecuador y Colombia.

En frontera, arribado el transportista, será inspeccionado en cuanto a su unidad y documentación por ambas aduanas, pudiendo seguir viaje hacia el Puerto de San Antonio una vez obtenido el visto bueno de ambas. El trayecto restante, es de 273kms, y está configurado por el siguiente trayecto:

Figura N° 20 Segundo Tramo del Viaje: Paso Cristo Redentor - Puerto de San Antonio, Chile.



<https://www.google.com.ar/maps>

Una vez arribado el transporte al puerto de San Antonio, el mismo ingresará a la terminal portuaria y será descargado a piso. Aquí culminará la labor del transportista terrestre (y de esta modalidad de transporte). La carga aguardará al arribo del buque marítimo que hará el tránsito pacífico desde Chile hasta Guayaquil Ecuador, su destino final; en el cual habrá bookeado espacio para subir el contenedor con las Jaulas de INDIV SA.

Hay que destacar que todo este procedimiento de flete multimodal se hace con un solo documento de transporte: en este caso un Bill of Lading, que puede ser emitido directo por naviera o por el agente de carga designado.

Esto genera un plazo de abastecimiento para Ecuador, de aproximadamente 37 días (excluyendo tiempo de nacionalización del contenedor en Ecuador), lo cual estimamos es una de las ventajas con las que cuenta INDIV para presentar su marca a

los ecuatorianos. Ese cálculo se calcula desde el ingreso del pedido del distribuidor y se compone de los siguientes plazos:

- Plazo de pedido a producción, abastecimiento materias primas: 5 días hábiles.
- Producción/Inyección de un total de 1150 jaulas: 11 días.
- Coordinación de flete y emisión documental: 3 días.
- Consolidación del contenedor y procesos aduanales: 2 días.
- Transporte Multimodal – Trayecto Rosario-Pto San Antonio Chile:: 9 días.
- Transporte Multimodal – Trayecto Pto San Antonio, Chile – Pto. Guayaquil, Ecuador: 7 días.

5) Mercado.

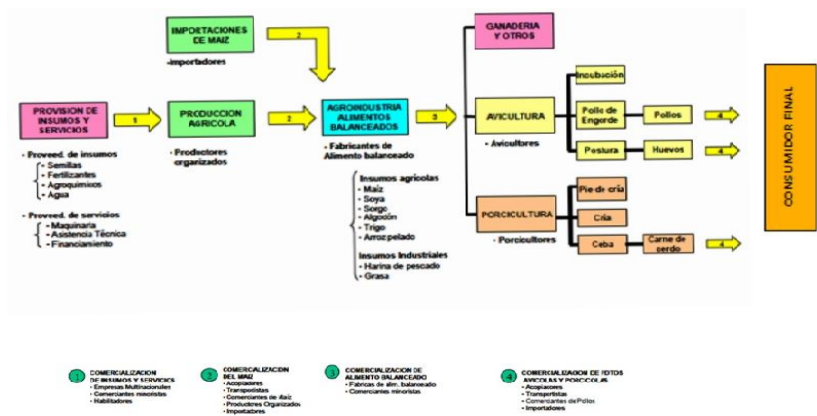
MERCADO ECUATORIANO AVICOLA (MERCADO OBJETIVO).

Descripción de la cadena avícola ecuatoriana.

Según la revista el agro (24/09/2014), la cadena del maíz, soya, balanceados y avicultura es una de las de mayor importancia dentro del sector agropecuario ecuatoriano, (se estima que equivale al 13% del PIB Agropecuario) y contribuye a la sociedad Ecuatoriana en la seguridad alimentaria, en la generación de empleos directos e indirectos y además en los ingresos que representa para los pequeños productores de maíz y soya nacionales que son las principales materias primas utilizadas. Dentro de esta cadena existen varios círculos humanos, tales como mayoristas, compañías comercializadoras, intermediarios, importadores, exportadores, almaceneras y alrededor de esto existen varios servicios, tales como financieros, proveedores de insumos, asesoría técnica e investigativa, quienes, directa o indirectamente dependen de esta actividad.

En el gráfico n° 21 se detalla la cadena del maíz, soya, balanceados y avícola ecuatoriana, dicha cadena comienza con la provisión de insumos y servicios que abastecerán entre otros al sector avícola. Las jaulas Piedemonte que INDIV comercializa se encuentran ubicadas en este punto de la cadena y son un engranaje necesario que permitirá como resultado final el acceso de la carne de pollo por parte del consumidor final.

Figura N° 21: la cadena del maíz, soya, balanceados y avícola.

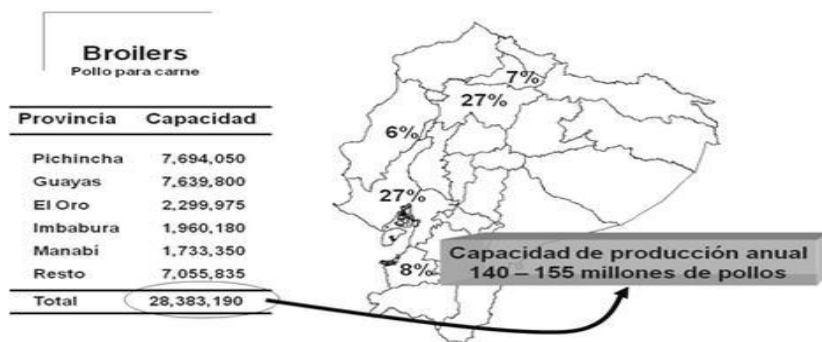


Fuente: [http://www.edifarm.com.ec /CENSO%20AVICOLA.pdf](http://www.edifarm.com.ec/CENSO%20AVICOLA.pdf)

Según el censo avícola 2006, realizado por Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD) y la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) se identificaron 1.567 granjas avícolas de pequeños, medianos y grandes productores (sin considerar la avicultura familiar o de traspatio).

Dentro la industria avícola ecuatoriana sobresale muy la crianza de pollos de carne, CONAVE, estima que en el año 2005 se produjeron 155 millones de pollos. A continuación se presenta una imagen con el porcentaje de la producción de pollo para carne en las diferentes provincias de Ecuador, lo que permitirá inferir en que zonas de dicho país se presume que habrá mayor demanda de las Jaulas para transporte de aves que INDIV comercializa.

Figura N° 22: producción total de pollos para carne y desglose por provincia.



Fuente: CONAVE (2005)

Fuente: [http://www.edifarm.com.ec /CENSO%20AVICOLA.pdf](http://www.edifarm.com.ec/CENSO%20AVICOLA.pdf)

Según el sitio avícola (24/08/2015) a mediados de 2015 por motivo de las constantes denuncias sobre el transporte de pollos y carnes en baldes de camioneta, instituciones como el Ministerio de Salud Pública (MSP), Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), Unidad Municipal de Mercados de Ecuador se reunieron para desarrollarel “Proceso de Control y Normativa de la Cadena Cárnica”, normativa que permitirá controlar el correcto transporte de cárnicos desde los productores hasta los mercados.

Además es necesario aclarar que existe un monto del 2% sobre el precio CIF del producto en concepto de aranceles de nacionalización y no se verifican certificaciones ni normas que se soliciten al producto, fabricante o importador del bien.

Marco normativo, organismos nacionales.

De acuerdo a lo informado por potenciales clientes ecuatorianos que se contactaron con INDIV en ferias anteriores Ecuador no cuenta con leyes o reglamentaciones sancionadas que formalicen y regulen el transporte de aves vivas en ese país, lo cual demuestra una cierta informalidad en lo relativo a normativa. Esto puede ser beneficioso pero también jugar en contra dado que hay cuestiones no escritas que quedan al buen ojo de los verificadores aduaneros y/o de cualquier persona que supervise la comercialización de este tipo de producto en el mercado ecuatoriano.

De todas maneras las autoridades que rigen el mercado avícola (productores, faneadoras, transportadores) son las enumeradas a continuación:

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA dependiente del **MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVAD**: responsable de regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país.

AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro): ente descentralizado del **MAGAYP**, surge de la reorganización del antes Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (**SESA**) y tiene competencia en materia de sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria.

INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias): ente descentralizado del **MAGAYP** que tiene como misión generar y proporcionar

innovaciones tecnológicas para contribuir al desarrollo de los sectores agropecuarios, agroforestal y agroindustrial.

INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización): ente de Derecho Público con autonomía administrativa y financiera, que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana.

INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos): organismo adscrito a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) dependiente del Poder Ejecutivo, cuya misión es generar y difundir información estadística útil y de calidad del país con el propósito de facilitar la evaluación del desarrollo de la sociedad y de la economía, así como promover las actividades del Sistema Estadístico Nacional.

PRINCIPALES NORMAS VINCULADAS A LA PRODUCCIÓN PECUARIA

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Ley de Sanidad Animal
- Decreto 3609/2003 (Texto unificado de la legislación secundaria del ex - MAGyP)
- Ley de Matadero
- Ley de Erradicación de la Fiebre aftosa
- Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad

6) Competencia.

Dentro del mercado de Ecuador se han identificado dos potenciales competidores, el primero es Injaulas que posee jaulas para el transporte de pollos vivos de características muy similares a las de INDIV y Eurogan Ecuador que posee una gama de productos muy similares a los de INDIV en lo que se refiere a la oferta para el sector avícola, de porcicultura, climatización y silos. Se procede a detallar las características de dichas mercancías.

Injaulas

Injaulas es una empresa con sede en Ambato, Ecuador que tiene el rol de un posible competidor de INDIV ya que se constituye con la finalidad de proveer a las

empresas de ese país de jaulas para el transporte de pollos vivos. Para la fabricación de cada una de las partes de sus jaulas la empresa utiliza Polietileno que es introducido a los moldes a través de un proceso de inyección. Para la distribución de sus productos a nivel nacional la empresa utiliza sus propios vehículos, con los que entrega los mismos a sus clientes.

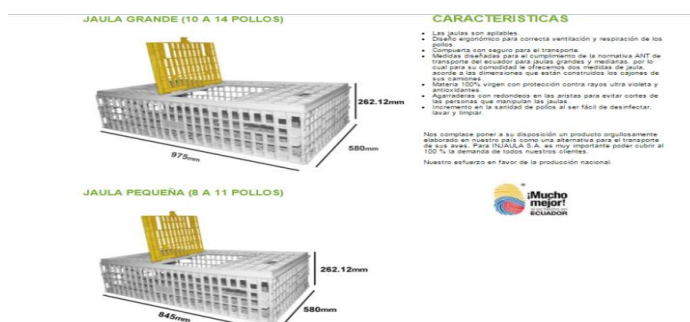
Figura N° 23: Pagina Web Injaulas.



Fuente: <http://www.injaulas.com/>

Injaulas posee dos tipos de productos, Jaulas grandes para el transporte de 10 a 14 pollos con medidas de 97x58x26 centímetros y Jaulas pequeñas para el transporte de 8 a 11 pollos con medidas de 84x58x26 centímetros.

Figura N° 24: Productos Injaulas



Fuente: <http://www.injaulas.com/>

Eurogan Ecuador.

Eurogan es una empresa con sede en Quito, Ecuador, fundada en 1964 con experiencia se dentro del sector de equipamiento para instalaciones ganaderas. La firma apuesta a la inversión en las áreas de investigación y desarrollo para conseguir mayor

competitividad, prestando atención al diseño y desarrollo de cada uno de los productos fabricados para instalaciones ganaderas, a través de sistemas que permiten un control exhaustivo del ambiente, con la intención además de maximizar y optimizar resultados e inversión, reduciendo el consumo energético. Posee una gama de productos agrícolas que atiende a las necesidades del sector avícola, de porcicultura, de climatización para granjas, de galpones y silos. Su oferta es muy similar a la que maneja INDIV, por lo que se convierte en su potencial competidora en el mercado de Ecuador.

Figura N° 25: Pagina Web Eurogan Ecuador



Fuente: <http://www.eurogan.com/latino/>

Dentro de su oferta para el sector avícola cuenta con sistemas de alimentación, comederos, bebederos, elementos para el pesaje, equipos electrónicos para control, galpones, silos y equipos de climatización para granjas avícolas, a continuación se adjunta imagen de dichos de productos.

Figura N° 26: Productos Eurogan para Sector Avícola.

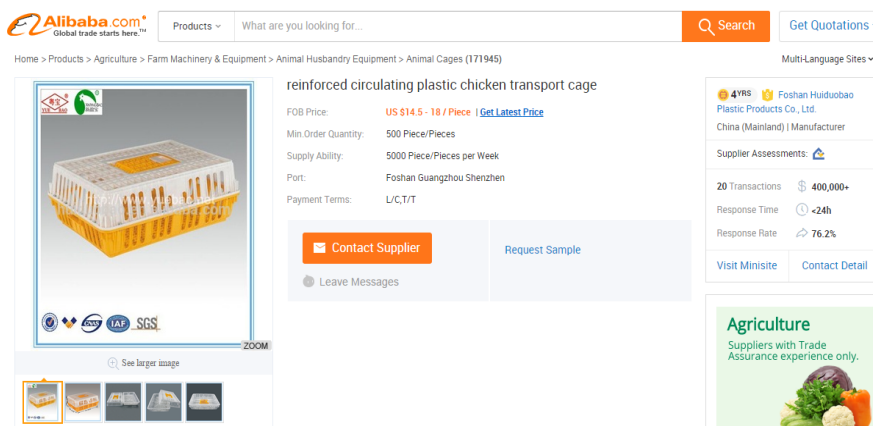


Fuente: <http://www.eurogan-ecuador.com/>

En lo que respecta a la competencia extranjera se obtuvo información de proveedores internacionales de origen chino que poseen jaulas para transporte de pollos vivos de características similares a las Piedmont que INDIV desea exportar. Los productos con este origen suelen caracterizarse por su bajo costo, el cual se pudo corroborar que se encuentra en un margen precio FOB de entre USD 14,5 y USD 18, estos valores son se constituyen en una referencia de comparación con el precio que está

en condiciones de brindar la empresa, lo que brindará la pauta sobre si se puede competir comercialmente con estos.

Figura N° 27: Jaula de origen Chino



Fuente: Alibaba.com

7) Comercialización.

El objetivo del estudio del canal de comercialización es que el producto arribe al mercado de destino y se encuentre a disposición del cliente, en el lugar indicado, en la cantidad solicitada, y el momento requerido. La selección del canal de ventas, ya sea directo o indirecto, es una decisión que implica sopesar el control de las operaciones con el riesgo e inversión. Se trabajará con la opción de generar un acuerdo con otra empresa, utilizando la red comercial de la empresa local que ya cuenta con una estructura comercial en el país objetivo, la empresa abonará una comisión de ventas por cada producto comercializado.

Debe existir sinergia y puntos en común entre las dos empresas para que esta actividad sea positiva, por eso se piensa estudiar potenciales socios que posean características afines con INDIV y que no tengan en sus catálogos productos similares a la Jaulas para transporte de pollos vivos Piedmont para alcanzar un acuerdo donde pueda utilizar la red comercial de la empresa local que ya cuenta con una estructura comercial en el país objetivo, con la contraprestación de tener que abonar comisiones de ventas.

INDIV ha participado todos los años del Congreso Latinoamericano de evento que cuenta con la participación de aproximadamente 3.000 visitantes, con una exposición de 350 stands, convirtiéndose en el lugar más oportuno para evaluar la competencia y posibles empresas con la que se podrá realizar acuerdos de comercialización

En la búsqueda de empresas con características afines con INDIV que no tengan en sus catálogos productos similares a la Jaulas para transporte de pollos vivos Piedmont, la empresa analizó a potenciales socios de Latinoamérica que lo visitaron interesados en ese producto en ferias de años anteriores.

En el año 2015, durante el Congreso Latinoamericano de Avicultura que se realizó en Guayaquil, Ecuador, se llegó al contacto con un posible socio, la firma EUROGAN Ecuador. Directivos de la misma (Presidente y Gerente de Compras, ambos padre e hijos se presentaron ante los representantes de INDIV y se mostraron interesados puntualmente en este producto para transporte de pollos. Meses después de acabada la feria, la firma volvió a retomar el contacto de forma telefónica y por e-mail reiterando su compromiso de avanzar hacia una futura relación comercial. Lamentablemente por falta de una persona que se encontrará abocada a este producto para los mercados internacionales el camino hacia un acuerdo no prosperó.

Al reactivarse esta posibilidad INDIV visualiza a EUROGAN de ECUADOR como un posible socio por ser un proveedor del rubro avícola de gran trayectoria en el mercado ecuatoriano y por no contar entre su oferta de productos aún con jaulas como la que se ha elegido para exportar.

El importador distribuirá el producto en ese mercado a través de su propia red de comercialización, lo cual supone la pérdida de contacto directo entre el exportador y los consumidores finales del producto. INDIV posee interés en firme por lo que se encuentra abierta hacia la posibilidad de firmar un contrato de distribución y darle a la firma ecuatoriano el uso de su imagen a los fines comerciales del producto.

Descripción de los participantes del sector (Ecuador)

En este punto se realiza un análisis de las características de los participantes del sector, cuestión que permite tener un indicio del mercado donde se va a insertar el producto y establecer los principales actores para poder tener una mirada amplia sobre el mercado y su contexto.

El esquema de negocio utilizado por las firmas del rubro es el de los integrados, idéntico al utilizado en nuestro país y gran parte del mundo. La producción avícola se lleva a cabo a través de un sistema integrado a partir del cual las empresas propietarias de las reproductoras y la planta de incubación le entrega los pollitos bebés a un productor que se encarga de su cría. El granjero aporta sus instalaciones que incluyen galpones, calefacción e iluminación y su mano de obra. Además de las aves, la industria

le brinda la alimentación y la asistencia necesaria para producir los pollos parrilleros. También está a cargo de la faena y la venta.

Para los productores, entrar en un sistema de integración implica no tener que realizar una fuerte inversión inicial. Para ingresar en un sistema integrado con la industria, el productor debe contar con galpones aptos para la cría de pollos

Las nuevas reglamentaciones que el gobierno ecuatoriano intenta implementar con respecto al transporte de pollos vivos por carretera, llevará a una necesidad de adecuación y compra de equipo adecuado que podrán atender varios jugadores, dentro de los cuales se encuentra INDIV, que ofrece un producto de características atractivas.

Principales actores del sector avícola en Ecuador

PRONACA es la empresa que concentra la mayor producción avícola tanto de huevos como de pollos en Ecuador, cubriendo el mercado nacional a través de sus propios distribuidores y de los principales supermercados y mercados del país.

Utiliza la estrategia de integración vertical en todos los eslabones de la cadena y ejerce varias funciones para garantizar el control de la misma, con acciones que van desde la provisión de insumos y semillas, compra de materia prima (maíz, pollos), fabricación de balanceados, procesamiento de animales, hasta la comercialización.

Para la comercialización, PRONACA, genera integración vertical a pequeña y gran escala: A pequeña escala llega con sus productos a tiendas con las que trabaja con el modelo de tiendas integradas, de esta manera éstas adquieren solo productos de esta empresa. A gran escala, provee a supermercados a nivel nacional. De esta manera controla todos los aspectos de la cadena agroalimentaria del maíz, desde el productor hasta el consumidor.

En el año 2003, se fusionó con la empresa Prodirecto S.A. (Producción y comercialización de huevos comerciales y arroz) con sus marcas INDAVES y RENDIDOR. Posee 32 distribuidores zonales que cubren a 45.000 tiendas a nivel nacional para que vendan sus productos.

Son notables las características oligopólicas en la industria avícola pues el 60% del mercado es manejado por PRONACA S.A. y el 40% restante se reparte entre un grupo de empresas en el que podemos destacar también a la Corporación Favorita.

En la siguiente imagen tomada de la página web de PRONACA se pueden visualizar las diferentes líneas de productos que la empresa pone a disposición de sus clientes.

Figura N° 28: Pagina Web PRONACA.



Fuente: <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>

Dentro de los productos que la empresa ofrece podemos destacar la línea FOOD en la cual pone a disposición de los consumidores productos derivados del pollo, del cerdo, pescados y pavo, tanto carnes como embutidos y conservas. La imagen siguiente permite visualizar la variedad de productos en este rubro.

Figura N° 29: Productos Carnicos PRONACA.



Fuente: <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>

Además la empresa posee INDIA que es una línea que se encarga de proveer insumos para el sector agrícola, dentro de estos podemos destacar semillas, fertilizantes, equipos y productos para la nutrición y salud animal. La imagen a continuación está disponible en la web y permite visualizar la oferta de esta subsidiaria de PRONACA

Figura N° 30: Línea de productos INDIA.



Fuente: <http://www.pronaca.com/site/principalAgricola.jsp>.

Corporación Favorita

Es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en la ciudad de Quito, Ecuador. Se encuentra entre las tres empresas más grandes del país. Su concepto de negocio es principalmente las tiendas de autoservicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros. Dentro de su portafolio también maneja empresas dirigidas a varios segmentos con alto volumen de ventas. Debido a la diversidad de servicios que ofrece, la Corporación está estructurada en cuatro áreas: Comercial, Industrial, Inmobiliaria y Responsabilidad Social.

El área industrial de la corporación está constituida por cuatro empresas que proveen a las cadenas de supermercados que la empresa: Agropesa, Pofasa, Maxipan y Enermax.

Pofasa es la empresa filial que cría y faena la carne de pollo y pavo que se comercializa bajo la marca de Pollo Favorito en las cadenas de supermercados de que Corporación Favorita posee, se caracteriza por sus actividades de emprendimiento e innovación en las actividades de sus granjas de crianza, ha logrado aumentar en el último año un 85% la producción de carne de faenada gracias a su sistema automático de faenamiento de aves manteniendo inalterable su política de responsabilidad con el medio ambiente.

Figura N° 31: Detalle de faena de Pofasa.



Fuente: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/pofasaImportadores>.

En la siguiente tabla se visualiza el ranking de importadores en dólares en Ecuador de la posición arancelaria que posee el producto seleccionado, esto permite tener una idea del caudal de las operaciones realizadas en este rubro y también cuales son las empresas responsables de tales operaciones.

Tabla N° 8: Importadores de Ecuador de Jaulas por US\$ CIF – ENERO a JULIO 2015

| IMPORTADOR | Total |
|---|-----------------------|
| AVIANHALZER S.A. | 2.369.228 USD |
| AVIPECHICAL S.A. | 1.098.789 USD |
| PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA | 870.812 USD |
| VITALAGRO CIA. LTDA | 718.544 USD |
| AVICOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID | 576.204 USD |
| ADITMAQ ADITIVOS Y MAQUINARIAS CIA LTDA | 509.911 USD |
| ALLAMERICANCORP S.A. | 501.080 USD |
| BIOPREMIX CIA. LTDA. | 494.326 USD |
| GISIS S.A. | 472.727 USD |
| AVICOLA FERNANDEZ S.A. | 429.115 USD |
| AVICOLA Y AGROPECUARIA MARICELA CIA LTDA | 350.121 USD |
| AVICOL SA | 349.300 USD |
| DIMOLFIN S.A. | 322.594 USD |
| FARMAVET FARMACOS VETERINARIOS S.A. | 320.649 USD |
| PORKAGRO S.A. | 303.666 USD |
| PORCINOS DEL ECUADOR ECUAPORK S.A. | 272.670 USD |
| GENETICA NACIONAL S.A. GENETSA | 257.894 USD |
| ITALIMENTOS CIA. LTDA. | 254.626 USD |
| SOCIEDAD COMERCIAL Y AGRICOLA LLERENA GARZON GUADA | 224.372 USD |
| INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA. | 216.909 USD |
| BORDIRA S.A. | 206.246 USD |
| AVICOLA CABRERA S.A. AVICACOMPANY | 190.081 USD |
| VELASTEGUI LOZADA WILSON HERNAN | 183.559 USD |
| AVESCA AVICOLA ECUATORIANA C.A | 168.955 USD |
| PORKGEN S.A. | 142.679 USD |
| AVICOLA YEMASOL CIA. LTDA. | 137.429 USD |
| JIANHAO S.A. | 128.843 USD |
| VALENCIA RIVERA GUSTAVO ADOLFO | 123.585 USD |
| LIRIS S.A. | 114.300 USD |
| PORKRIB S.A. | 101.615 USD |
| DIRELIVKOM S.A. | 99.041 USD |
| Otros | 2.429.171 USD |
| TOTAL | 14.939.043 USD |

Fuente: <http://www.penta-transaction.com/>

En la siguiente tabla se visualiza un ranking de los principales países proveedores de insumos pertenecientes a la posición arancelaria que posee nuestro producto, podemos verificar en consecuencia que estas importaciones no se encuentran restringidas de ingreso en el país de destino y además se puede inferir que al no encontrarse Argentina en los primeros puestos de este ranking se puede pensar como una oportunidad para la empresa, ya que como ventaja sobre la mayoría de los otros actores mencionados Argentina posee un sistema de preferencias arancelarias con Ecuador y además se encuentra ubicado cercano

Tabla N° 9 Ranking Países Proveedores de Ecuador por U\$S CIF, de Enero a Julio 2015, posición 392310.

| ORIGEN | Total |
|----------------|-----------------------|
| ESTADOS UNIDOS | 4.581.973 USD |
| ESPAÑA | 3.788.534 USD |
| PAISES BAJOS | 1.207.300 USD |
| CHINA | 1.027.894 USD |
| BRASIL | 941.840 USD |
| ITALIA | 652.569 USD |
| ALEMANIA | 649.482 USD |
| ARGENTINA | 494.326 USD |
| PERU | 419.807 USD |
| MEXICO | 396.862 USD |
| COLOMBIA | 317.500 USD |
| REINO UNIDO | 125.956 USD |
| BELGICA | 75.787 USD |
| CANADA | 67.690 USD |
| DINAMARCA | 49.783 USD |
| ISRAEL | 35.651 USD |
| TURQUIA | 31.045 USD |
| SUIZA | 26.540 USD |
| ESLOVAQUIA | 15.001 USD |
| TAILANDIA | 11.752 USD |
| Otros | 21.752 USD |
| TOTAL | 14.939.043 USD |

Fuente: <http://www.penta-transaction.com/>

A fines estadísticos en la siguiente tabla se desarrolla un ranking de las importaciones CIF de Jaulas para el transporte de pollos vivos por aduana de ingreso. De este análisis se puede verificar que para las importaciones de los equipos que se encuentran en esta posición arancelaria el puerto de Guayaquil ha sido la aduana elegida para realizar la mayoría de las operaciones.

Tabla N° 10 Ranking Importaciones por Aduana Ingreso - Total CIF US\$

| ADUANA | Total |
|----------------------|-----------------------|
| GUAYAQUIL AEREO | 560.703 USD |
| GUAYAQUIL MARITIMO | 13.207.540 USD |
| HUAQUILLAS | 419.513 USD |
| MANTA | 16.807 USD |
| QUITO | 329.682 USD |
| TULCAN | 404.799 USD |
| Total general | 14.939.043 USD |

Fuente: <http://www.penta-transaction.com/>

Modalidades de compra y sus términos. (INCOTERMS).

Como elección de forma de pago se toma la opción de pago del 100% anticipado por transferencia bancaria, esta modalidad asegurará una excelente relación confianza-costado dado que el costo de la misma es bajo, la relación deberá nutrirse en la confianza mutua entre las partes (es por esto necesario la elección de una empresa con prácticas que resulten afines a INDIV), de esta forma, el importador/distribuidor ecuatoriano transferirá el 100% del total de la proforma CIP para confirmar el negocio. Esta es una política de la firma y es la forma en la que INDIV se maneja con todo cliente nuevo hasta haber afianzado la relación comercial y lograr cierta confianza.

Una vez que el administrativo de comercio exterior confirme que ingresa la orden de pago a alguna de las cuentas que la empresa posee en los bancos con los que opera localmente (más allá de si la liquida en el momento o no, dado que puede utilizarse para calzarla con algún pago al exterior de importaciones que deba hacer la empresa), informará inmediatamente al puesto comercial para que de curso a la tramitación de la fabricación del pedido.

Otra opción evaluada fue la de la apertura de una carta de crédito en un banco local, pero fue desestimada desde un principio dado que la misma implica un costo financiero alto, que la empresa no está dispuesto a tomar.

Ferias más reconocidas del sector

Los avicultores latinoamericanos se reunieron en Guayaquil, entre el 8 y el 11 de septiembre del 2015 en el XXIV Congreso Latinoamericano de Avicultura, que recibió cerca de 3.000 visitantes de 22 países, con una agenda muy importante que combino los avances científicos con las oportunidades comerciales y los espacios de esparcimiento. En cuatro días de Congreso representantes de INDIV compartieron el evento con más

de 60 expertos técnicos en igual número de charlas y 3 foros temáticos, en 5 salas simultáneas y 3 idiomas oficiales. Se materializo entonces una exposición de 350 stands en 25 mil metros cuadrados de feria comercial en el Centro de Convenciones Guayaquil

Es de importancia destacar que INDIV ha participado todos los años en este congreso, alquilando un espacio propio para montar su stand donde se ofrece toda la gama de productos que poseen las filiales de la empresa. La participación en el congreso le permitió a INDIV ponerse en contacto con los actores principales del rubro avícola, con competidores como así también con posibles clientes.

Figura N° 32: Congreso de Avicultura Guayaquil 2015.



XXIV CONGRESO LATINOAMERICANO DE AVICULTURA GUAYAQUIL 2015

del 8 al 11 de septiembre de 2015

CONAVE

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE AVICULTURA ALA

HOME CONGRESO SEDE PLANO DEL EVENTO INFORMACION SEMINARIO LIBRERIA CONTÁCTANOS

EL XXIV CONGRESO LATINOAMERICANO DE AVICULTURA



En septiembre del 2015, gracias a la designación de la Asociación Latinoamericana de Avicultura (ALA), Guayaquil recibirá a productores, expositores, científicos y empresarios avícolas de toda América Latina.

Es la segunda vez que Ecuador recibe a la familia avícola latinoamericana. El XII Congreso se realizó en Quito, en octubre de 1991, al que asistieron 1.200 delegados y se lograron importantes resultados.

Se desarrollará una interesante agenda, con charlas y conferencias técnicas sobre sanidad avícola, genética, producción y gestión ambiental. Habrá espacio para la exposición de lo último en equipos, insumos y tecnología para el sector. Los idiomas oficiales del encuentro son español, portugués e inglés.

Fuente: <https://avicultura2015.com/>

Análisis FODA

Fortalezas:

- Conocimiento técnico y comercial del mercado Ecuatoriano
- Procesos de Comercio Exterior Eficientes; en miras de optimización de los costos
- Recursos financieros propios y sólidos para emprender este nuevo mercado
- Posibilidad de atender un pedido/venta en un plazo de 37 días (puesta a CIP Guayaquil, Ecuador)
- Solida imagen de marca de INDIV en los productores avícolas latinoamericanos
- Conocimiento total del producto y su posibilidad de adaptabilidad a cada mercado de destino.

Oportunidades:

- Pocos competidores actuales en el mercado.
- Poca Oferta de Productos similares de otros posibles competidores
- Necesidad del Mercado Ecuatoriano de un Producto de Calidad
- Participación en Ferias de Sudamérica (sobre todo en el Congreso Latinoamericano de Avicultura de Guayaquil 2015) donde se hizo contacto directo con clientes ecuatorianos, quienes se mostraban interesados en una alternativa a lo ofrecido en su mercado.
- Capacidad Productiva Disponible.
- Acuerdo de Preferencia Arancelaria entre Ecuador (CAN) y Argentina (Mercosur) que ofrece la posibilidad de gozar de un arancel preferencial.
- Existencia de un Idioma y Cultura en Común.

Debilidades:

- Distancia Geográfica al Mercado
- No disponer con una oficina comercial propia en el país. Confiar en la información dispensada por el futuro distribuidor

Amenazas:

- Cercanía del mercado Meta con México y Brasil, donde se encuentran afincados grandes productores de equipo similar.

Conclusión

En este apartado y a modo de conclusión de esta Propuesta de Intervención en el Campo Profesional se establecen una serie de reflexiones que se desprenden de lo analizado en el cuerpo de este trabajo.

Primeramente cabe destacar que el mercado de Ecuador es un mercado atractivo para INDIV y que la empresa está en condiciones por su capacidad ociosa de suplir estos productos, siendo el Congreso Avícola realizado en Guayaquil uno de los disparadores que permitió visualizar esta posibilidad. Cabe destacar que uno de los motivos que fundamentaron esta elección es la tasa de crecimiento del mercado ecuatoriano avícola.

Se considera que el ingreso de la empresa al mercado con las jaulas Piedmont para transporte de pollos vivos puede abrir las puertas a la empresa para poder ingresar con otros productos de su gama, primeramente continuando con el canal de comercialización seleccionado para este trabajo y eventualmente en caso de que prospere la apuesta poder a futuro analizar la posibilidad de establecer en el país oficinas propias de la empresa como alternativa superadora, decisión que se toma para los mercados que son atractivos para instalarse con presencia permanente.

Con motivo del contacto con empleados de la empresa originado por esta propuesta de intervención se desprende la reflexión de que para esta es un objetivo tener la mayor presencia posible en Latinoamérica y por este motivo se considera que este trabajo ha brindado las herramientas a INDIV para poder proyectar la materialización de esta expresión de deseo.

Bibliografía y fuentes de información primaria/secundaria consultadas.

INDIV. Productos y sus imágenes. Disponible en <http://indiv.com/ar/mercadoar/home> (fecha de consulta 30/02/2016).

Cámara Marítima de Ecuador. Principales puertos, (2013). Disponible en: <http://www.camae.org/Folletos/INFORMAR%20SEPTIEMBRE%202013.pdf> (fecha de consulta 30/02/2016).

PCRAM. Estadísticas Comercio Exterior. Disponible en <http://www.pcram.net/> (fecha de consulta (30/02/2016).

UNCOMTRADE. Estadísticas Comercio Exterior. Disponible en <http://comtrade.un.org/> (fecha de consulta (30/02/2016).

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de Ecuador. Guía de Buenas Prácticas Avícolas. Disponible en <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/GUIA-AVICOLA1.pdf> (fecha de consulta 30/02/2016).

SENASA Perú. Reglamentación para el transporte de pollos vivos, (11/2007). Disponible en http://www.senasa.gob.pe/senasa/wpcontent/uploads/jer/SAN_AVI/Peruano (fecha de consulta 30/02/2016).

Ámbito Financiero. Consulta Riesgo País. Disponible en <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/> (fecha de consulta 30/02/2016).

PROECUADOR. Información Balanza Comercial, (07/2013). Disponible en www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/07/PROEC_FT2013_ARGENTINA.pdf. (fecha de consulta 30/02/2016).

Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador. Acuerdos comerciales de Ecuador con terceros países, Disponible en <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales> (fecha de consulta 30/02/2016).

Google. Consulta imágenes rutas. Disponible en <https://www.google.com.ar/maps> (fecha de consulta 30/02/2016).

CONAVE. Censo Avícola Ecuatoriano, (2006). Disponible en http://www.edifarm.com.ec/edifarm_quickvet/pdfs/articulos_tecnicos/CENSO%20AVICOLA.pdf (fecha de consulta 30/02/2016).

El sitio Avícola. Prepara documento oficial sobre el transporte de cárnicos, (24/08/2015). Disponible en

- <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/30562/preparan-documento-oficial-sobre-transporte-de-carnicos/>. (fecha de consulta 30/02/2016).
- INJAULAS. Información sobre productos. Disponible en <http://www.injaulas.com/>(fecha de consulta 30/02/2016).
- EUROGAN. Información sobre productos. Disponible en <http://www.eurogan-ecuador.com/>(fecha de consulta 30/02/2016).
- Alibaba. Información precios Jaulas origen chino. Disponible en http://www.alibaba.com/product-detail/poultry-cage-chicken-cage-for-transpot_60230206447.html?spm=a2700.7724838.0.0.lqdtqZ(fecha de consulta 30/02/2016).
- PRONACA. Información sobre productos. Disponible en <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>(fecha de consulta 30/02/2016).
- Pentatransaction. Consulta estadísticas. Disponible en <http://www.pentatransaction.com/>(fecha de consulta 30/02/2016).
- Congreso de Avicultura de Guayaquil. Información sobre el evento. Disponible en <https://avicultura2015.com/>(fecha de consulta 30/02/2016).
- El sitio Avícola. Se consume mas pollo (12/08/2013). Disponible en <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/26881/se-consume-mas-pollo/>. (30/02/2016)
- Revista el Agro. Análisis de la avicultura ecuatoriana, (24/09/2013). Disponible en <http://www.revistaelagro.com/2013/09/24/analisis-de-la-avicultura-ecuadoriana/>(30/02/2016)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. Inicia Registro Nacional Avícola (03/07/2015). Disponible en <http://www.agricultura.gob.ec/inicia-registro-nacional-avicola/> (30/02/2016)
- Banco Mundial. Consulta crecimiento PBI Ecuador <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>.