



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Derecho y Ciencia Política.

Sede Regional Rosario

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Tesina de grado:

“La transnacionalización de los procesos económicos: la internacionalización de empresas avícolas en la provincia de Entre Ríos. El caso Tecnovo S.A (1993-2003)”.

Tesista: Kachizky, Julieta

Domicilio: Córdoba 1623, Rosario, Santa Fe

Teléfono 0341-156613874

Correo electrónico: kachizky.julieta@gmail.com

Tutor: Dr. Fabián Lavallén Ranea.

Rosario, Abril de 2018.

Índice

Introducción	4
--------------------	---

Capítulo I: Aspectos metodológicos y teóricos

1.1 Definición y fundamentación del tema	8
1.2 Objetivos	9
1.3 Diseño de investigación	9
1.4 Marco teórico y conceptual.....	10
1.4.1 Sobre el proceso de internacionalización.....	10
1.4.2 Sobre el Modelo Uppsala.....	13
1.4.3 Las empresas Born Global	15

Capítulo II: La industria avícola en sus distintos niveles

2.1 Introducción a la industria avícola	22
2.2 El huevo	26
2.2.1 Ovoproductos y procesos de obtención	27
2.3 El mercado internacional del huevo.....	28
2.4 Organismos	29
2.5 Industria avícola argentina.....	32

Capítulo III: La industria avícola en la provincia de Entre Ríos

3.1 Introducción a la provincia de Entre Ríos y su industria avícola	38
--	----

3.2 La Ciudad de Crespo.....	45
3.3 Análisis de la empresa Tecnovo S.A	51
3.3.1 Historia y evolución de la empresa.....	52
3.3.2 Actividades de la empresa	57
3.3.3 Procesos de producción y productos comercializados.....	59
Balance General	63
Referencias	

Introducción

El escenario internacional ha sido testigo de los cambios y transformaciones sucedidos en las últimas décadas alrededor del mundo. Es así que, a principios de los años noventa, los cambios que comienzan a sucederse a escala mundial van a plantear en los académicos la necesidad de repensar las teorías y conceptos que moldeaban el estudio de los negocios internacionales, en especial aquellos relacionados al proceso de internacionalización de una empresa, ya que comenzaban a quedar obsoletos los modelos de estudio planteados durante la década de los setenta. De esta manera, frente al modelo tradicional que una empresa podría emprender para lograr su internacionalización, comienza a consolidarse la idea visualizada en diversas empresas nórdicas de que el proceso de internacionalización podía desarrollarse de manera acelerada, denominándose a empresas con dicha característica como empresas Born Global. Este nuevo enfoque, el cual tiene como exponentes a los autores Rasmussen, Madsen, Cavusgil y Knight, va a buscar demostrar a través del análisis del proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas, que las etapas establecidas por Johanson y Wiedersheim mediante el modelo tradicional o modelo Uppsala exponían a la internacionalización como un proceso lento y gradual, no van a servir para explicar la nueva forma en que se daba dicho proceso. A medida que la globalización se vuelve un hecho, y en especial con el surgimiento de internet, la idea de visualizar al proceso de internacionalización desde el comienzo de las actividades de una empresa, empieza a ganar más fuerza. En 1994 uno de los autores principales sobre este punto de vista, Gary Knight, afirmó que la internacionalización en etapas estaba muerta. Para 1995, la industria avícola entrerriana va a comenzar una nueva era, con la puesta en marcha de la actividad productiva de la empresa Tecno S.A.

La siguiente investigación expondrá en profundidad las diversas maneras en que puede efectuarse el proceso de internacionalización de una empresa, con el objetivo de aproximar los aportes de sus principales exponentes y conceptos a la evolución de la industria avícola de la provincia de Entre Ríos. De esta manera, a través del análisis de bibliografía específica tanto sobre el proceso de internacionalización como de la industria avícola, junto a entrevistas y visitas al Parque Industrial de la Ciudad de Crespo, nos proponemos presentar a la industria en sus distintos niveles, sus organismos y los productos que son comercializados, continuando con el análisis de la provincia de Entre Ríos y de la empresa crespense Tecno S.A.

A todo esto, el incremento del número de empresas que son internacionales desde un momento cercano al comienzo de sus actividades se transformó en un fenómeno distintivo de las últimas décadas. Asimismo, junto al enfoque internacional que la empresa posee se deben tener en cuenta ciertas cuestiones que reforzarán su internacionalización, conviene destacar: la presencia de la empresa en internet y diversas redes sociales, la cual refleje su visión y presente contenidos de calidad. Particularmente, se debe mencionar que su presencia en las redes debe llevarse a cabo en varios idiomas, ya que este medio no sólo permite divulgar su propia imagen sino también que permite el surgimiento de nuevas empresas, por ende nuevos competidores, tanto en nuevos mercados como en el local, por lo cual la empresa no sólo debe enfocarse en las nuevas oportunidades sino que no debe relegar el mercado local. Los avances de la tecnología permitieron una mejora en los procesos de producción, con lo cual el proceso de deshidratación de diversos alimentos, entre ellos el huevo, va a permitir que alrededor del mundo comiencen a surgir nuevas empresas las cuales a través del mencionado proceso logren consolidarse como referentes de calidad e innovación.

De esta manera, nuestro supuesto de trabajo supone que a través de lo expuesto por autores como Tamar Cavusgil y Gary Knight sobre el proceso de internacionalización y su manera acelerada de llevarse a cabo, puede verse reflejado no sólo en empresas del sector tecnológico sino también en empresas de la industria avícola. Conviene destacar, que siendo su producto base tan sensible como ser el huevo de gallina, el sector avícola ha logrado diversificar sus productos derivados a través de la implementación de tecnología innovadora que han favorecido a la expansión y al reconocimiento del sector en diversos mercados internacionales.

La posibilidad de llegar a nuevos mercados alrededor del mundo, generará en las empresas el desarrollo de la capacidad de adaptarse a los cambios constantes, en especial esta adaptabilidad puede verse en las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de alimentos. Los cambios acaecidos a nivel internacional no sólo significarán la interconexión de los mercados y la implementación de los avances tecnológicos a los procesos productivos, sino también la grave influencia del cambio climático sobre la producción y el abastecimiento de alimentos. Es así, que la innovación de los procesos productivos junto a la implementación del proceso de deshidratación de diferentes materias primas, como la leche y el huevo, desplegará una nueva forma de elaborar alimentos a través del cual se aumentará su vida útil y se facilitará su distribución. La actividad avícola entrerriana siempre se ha caracterizado por brindar al mercado nacional tanto faena como ovoproductos de calidad, teniendo esto como base la cultura innovadora de la empresa, va a dirigir su futuro hacia la producción de ovoproductos industrializados y en polvo. La cultura de la innovación y la expansión van a consolidarse como los pilares para el éxito de una empresa, de este modo Tecno S.A va a ser una muestra del éxito no sólo a nivel nacional sino también internacional. Asimismo, el desarrollo del proceso de internacionalización de manera acelerada enfocará su análisis no

sólo en la llegada de la empresa a un nuevo mercado, sino también en la relevancia que posee en determinado proceso el rol del empresario y su visión, su cultura innovadora y la capacidad de adaptación a los cambios de la empresa. En conjunto, a través del desarrollo del presente trabajo se presentará las maneras en que puede desarrollar el proceso de internacionalización una empresa del sector avícola argentino junto a un enfoque especial entre las actividades desarrolladas por la empresa avícola entrerriana Tecново S.A y el concepto de empresas denominadas Born Global analizado por diversos autores.

Capítulo I: Aportes metodológicos y teóricos

1.1 Definición y fundamentación del tema

La historia de las relaciones internacionales se remonta al surgimiento de los estados-nación a mediados de siglo XVI, no obstante el orden surgido en dicha época ha quedado desdibujado debido a la manifestación del actual sistema internacional, en el cual han surgido nuevos y diversos actores cuya función se desarrolla más allá de sus propias fronteras físicas, como ser el rol de diversos organismos internacionales. A su vez, cambios como la liberalización de los mercados, la concentración económica, los avances tecnológicos y el cambio climático también demuestran que las fronteras de los Estados se han vuelto más indefinidas, junto con una interconexión en los sucesos que se desarrollan en distintas partes del mundo pero que no quedan fuera de las realidades de cada país o región. Asimismo, dentro de las relaciones internacionales, el incremento y la aceleración en las que se llevan a cabo los procesos económicos transnacionales se han convertido en las últimas décadas en el centro de atención tanto para los estudiosos del sistema internacional como para los académicos del comercio internacional. De esta manera, sus estudios han expuesto que la internacionalización de empresas tanto pequeñas como medianas ha logrado adaptarse a la llegada del nuevo siglo, junto con el aumento de los procesos de integración y el alcance masivo de internet, lo cual va a favorecer a una aceleración de los procesos de internacionalización como a las mejoras de los procesos productivos de la mano de los avances tecnológicos.

La apertura a nuevos mercados generará la necesidad de la elaboración de productos y alimentos que lleguen en condiciones óptimas para su consumo, comienza así a producirse una nueva era dentro de la industria alimenticia con la implementación del proceso de deshidratación de diferentes productos, como la leche y el huevo, lo cual facilitará su

transporte y almacenamiento, al mismo tiempo que al aumentar su vida útil superará a los alimentos primarios al poder hacerle frente a las condiciones climáticas actuales que ponen en riesgo la producción y el abastecimiento de alimentos en regiones más extremas.

Los cambios sucedidos van a generar en los referentes del estudio de los negocios internacionales que su enfoque tome en cuenta el estudio de la cultura innovadora, del rol del empresario y de la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios constantes del sistema internacional y de los nuevos mercados. Por lo tanto, el presente trabajo presentará las maneras en que una empresa puede desarrollar su internacionalización, en este caso en particular se describirá la actualidad de la industria avícola en su totalidad, tanto a nivel internacional como nacional, proponiendo un enfoque especial entre el concepto que han desarrollado referentes académicos de las empresas denominadas Born Global y las actividades desarrolladas por la empresa avícola entrerriana Tecnovo S.A.

1.2 Objetivos

El presente trabajo tendrá como objetivo principal describir la evolución de la industria avícola, los diferentes niveles en los que se desarrolla y los distintos productos comercializados. A su vez, se han establecido como objetivos específicos, por un lado, el estudio de la industria avícola en la provincia de Entre Ríos, sus principales productos y granjas; y por otro, el estudio de caso de la empresa avícola entrerriana Tecnovo S.A., focalizándonos en su creación y expansión.

1.3 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación se desarrollará de manera descriptiva, ya que a través tanto de la bibliografía consultada como de entrevistas a los directivos de la empresa se buscará presentar a la empresa Tecnovo S.A y su presencia en el sector.

La metodología se basará en el análisis cualitativo de fuentes secundarias, mediante el análisis de publicaciones sobre el proceso de internacionalización de empresas y sobre la industria avícola, junto a visitas a la planta industrial y entrevistas realizadas a los directivos de la empresa Tecno S.A.

1.4 Marco teórico y conceptual

Para poder alcanzar los objetivos establecidos, se utilizarán como marco teórico los aportes sobre el proceso de internacionalización de empresas que a través de los años han sido profundizados por diferentes autores, en especial los desarrollados por Lawrence Welch y Reijo Luostarinen, y sobre las maneras en que dicho proceso puede desarrollarse se utilizarán los estudios llevados a cabo, por una lado, por Jan Johanson y Finn Wiedersheim, y por el otro, con un enfoque más actual, lo analizado por Tamar Cavusgil y Gary Knight.

1.4.1 Sobre el proceso de internacionalización.

Con el objetivo de poder llevar a cabo nuestra investigación es importante presentar el concepto del proceso de internacionalización, al ser un fenómeno complejo diferentes autores han expuesto diversos puntos de vista. Con tal fin, se establecerá como marco conceptual, el estudio que sobre dicho concepto llevan a cabo en la Universidad de Melbourne Lawrence Welch y Reijo Luostarinen (1988).

Los autores exponen que desde la década del sesenta el interés en la forma que se llevan a cabo las operaciones internacionales ha aumentado, tanto por parte de las compañías como de varios académicos. De esta manera, la actividad académica relacionada se ha enfocado en poder desarrollar dichas operaciones de la manera más eficiente en un entorno global cada vez más competitivo, donde se entrelazan el aumento de procesos de integración con el interés nacional que busca garantizar que el proceso de internacionalización produzca un

efecto positivo. Gran parte de la investigación académica en las etapas iniciales estuvo involucrada con la documentación y explicación de la expansión de las corporaciones multinacionales, y la evaluación de su impacto, con énfasis en sus actividades de inversión extranjera.

Como sostienen Welch y Luostarinen (1988), el estudio de las empresas y sus operaciones internacionales, o proceso de internacionalización, ha variado de foco desde los años sesenta cuando comienzan a surgir los primeros estudios. En dicha década, el interés se centraba en las inversiones extranjeras y el surgimiento de multinacionales; ya para la década del setenta, se prestará mayor atención al análisis de ciertos pasos que toda empresa debe atravesar para lograr su internacionalización.

Para continuar con los autores anteriormente mencionados, éstos sostienen que es difícil discutir una “teoría de la internacionalización” ya que el término no ha sido claramente definido, y aunque es ampliamente utilizado requiere ser aclarado. Es decir, se lo utiliza para describir el movimiento hacia el exterior que realizan las operaciones internacionales tanto de una empresa; a su vez, como punto de partida, éste uso común podría ampliarse para definir a la internacionalización como el proceso de aumentar la participación de la empresa en las operaciones internacionales. Una razón importante para adoptar un concepto más amplio es que ambos lados del proceso, es decir, tanto hacia el interior como hacia el exterior, se vinculan con la dinámica del comercio internacional, al afirmar que el éxito de la empresa en las actividades internacionales depende del buen desarrollo interno. De esta manera, Lawrence Welch y Reijo Luostarinen (1988) definen a la internacionalización como “el proceso de aumentar la participación de una sola firma o de un grupo en las operaciones internacionales” (p. 36); a su vez, debido a la complejidad que dicho término conlleva, establecen que la internacionalización está asociada a otras dimensiones:

- Método operacional (¿Cómo?): al alcanzar la internacionalización, la empresa tiende a adaptar sus métodos de comercialización de acuerdo al mercado extranjero en el que se inserte
- Productos de ventas (¿Qué?): al alcanzar la internacionalización, la empresa tiende a ofrecer al mercado extranjero un producto diferente, es decir, a través de uno innovador elaborado mediante procedimientos tecnológicos avanzados
- Mercados objetivos (¿Dónde?): el complejo proceso de internacionalización puede llevar a que las empresas, en una primera etapa, opten por mercados que no sean muy diferentes al de origen, es decir, con los cuales se encuentre no sólo cercanía geográfica, sino cultural, política o económica
- Capacidad organizacional (recursos humanos, finanzas, estructura organizacional): esta dimensión se concentra en los cambios que se producen al interior de la empresa dependiendo del grado de internacionalización; es decir, la necesidad de que el personal de la empresa esté capacitado para poder cumplir con los objetivos de la empresa, no sólo en su actividad principal sino para su desarrollo en el mercado internacional, como por ejemplo a través de la capacitación de los empleados (enseñanza del idioma del nuevo mercado) y de la creación de un departamento encargado específicamente de las operaciones internacionales.

En los últimos treinta años tanto la creación de empresas como sus respectivos procesos de internacionalización han sido tema de investigación por parte de diversos autores, lo que ha llevado a la difusión de dos grandes modelos en los que la internacionalización puede darse, de manera gradual (modelo Uppsala) o acelerada (Born Global).

1.4.2 Sobre el modelo Uppsala.

En 1975, los profesores Jan Johanson y Finn Wiedersheim de la Universidad de Uppsala¹ llevan a cabo el primer estudio de empresas suecas a través del cual se desarrolló un modelo el cual explicó su proceso de internacionalización las empresas: Sandvik, Atlas Copco, Facit y Volvo. Este estudio sentará las bases para el análisis de las empresas a través del Modelo Uppsala, presentado como un proceso lento y gradual de internacionalización que se logra a través de cuatro etapas (Johanson y Wiedersheim, 1975, p. 307):

1. Etapa 1: exportaciones esporádicas o no regulares
2. Etapa 2: exportación a través de representantes independientes
3. Etapa 3: establecimiento de una sucursal en el extranjero
4. Etapa 4: establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

Los autores destacan la importancia de las etapas, ya que:

- son diferentes en cuanto al grado de implicación de la empresa, y
- a menudo, son referidos por personas en los negocios.

De esta manera, existen dos aspectos sobre el grado de participación. Como explican los autores: las cuatro etapas sucesivamente exponen, por un lado, un mayor compromiso de los recursos, y por el otro, a diferentes experiencias de mercado e información sobre la empresa (Johanson y Wiedersheim, 1975). En la primera etapa se puede observar que la empresa no ha comprometido sus recursos hacia el mercado y que carece de cualquier canal de información hacia y del mercado. En la segunda etapa, la empresa cuenta con un canal hacia

¹ Universidad ubicada en la ciudad de Upsala, Suecia, fue fundada en 1477. Se destaca por sus trabajos de investigación y como referente de la educación superior en diversos rankings internacionales.

el mercado a través del cual obtiene información regular sobre los factores que influyen en las ventas, lo que también significa un cierto compromiso con el mercado. Con el establecimiento de una sucursal en el extranjero, es decir la tercera etapa, se cuenta con un canal de información controlada hacia el mercado, lo cual le permite a la empresa dirigir el tipo y la cantidad de información que fluye del mercado a la empresa; durante esta etapa la empresa también obtiene experiencia directa de los factores que influyen en los recursos. La última etapa, significa un compromiso de los recursos aún mayor. Los autores denominan a la secuencia de etapas como cadena de establecimiento (*establishment chain*). De la misma manera Johanson y Wiedersheim (1975) aclaran: “por supuesto, no esperamos que el desarrollo siempre siga la cadena completa; en primer lugar, porque varios mercados no son lo suficientemente grandes para los recursos que demandan las etapas; y en segundo lugar, podríamos esperar algún salto en la cadena de establecimiento en las empresas con una amplia experiencia de otros mercados extranjeros” (p. 307).

Junto a los estudios de los autores anteriormente presentados, los aportes de Oviatt y McDougall afirman que los cambios globales que se sucedieron a partir de mediados de los años setenta, como ser las mejoras en la comunicación y en el transporte internacional que han reducido los costos del intercambio internacional, dieron lugar a un nuevo y creciente fenómeno, el desarrollo de empresas que son internacionales desde su creación (1993). Los autores definen a este nuevo tipo de empresas internacionales (*International New Ventures*) como “una organización empresarial que, desde el comienzo, busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y de la venta de sus productos en varios países” (Oviatt y McDougall, 1993, p. 49).

Sobre los diversos que cambios que se han sucedido, Olivares Mesa (2005) afirma que “el cambio dominante en la economía mundial en las décadas recientes es la globalización de los mercados”, y que “simultáneamente, el contexto económico internacional ha experimentado

profundas transformaciones” (p. 180). Dentro de las transformaciones recientes hay que destacar los diversos procesos de integración económica y la consolidación de internet y del comercio electrónico como alternativa para alcanzar nuevos mercados.

Sobre la continuidad del modelo Uppsala, Olivares Mesa sostiene (2005), “una de las principales críticas es que el modelo falla a la hora de explicar adecuadamente las realidades de la internacionalización en una era caracterizada por la creciente globalización de los negocios” (p.129), la falta de respuesta del modelo gradual de Uppsala ha dado lugar al surgimiento de nuevos estudios los cuales buscan explicar el comportamiento de las empresas, focalizándose en su creación y el rápido proceso de internacionalización.

Es así, que varios autores, entre ellos Rasmussen y Madsen (2002) y Gary Knight junto a Tamar Cavusgil (2004), han demostrado que en los últimos años han surgido empresas que no atraviesan cada etapa del proceso de internacionalización tradicional, sino que desde el momento de su creación, o en un momento muy cercano a ésta, la empresa logra alcanzar su internacionalización, lo que les otorga de esta manera el rasgo característico de las empresas nacidas globales: *Born Global*.

1.4.3 Las empresas Born Global.

Los autores Rasmussen y Madsen (2002) llevan a cabo un análisis sobre la evolución del concepto Born Global, situando su origen en un estudio realizado a principios de los años noventa por la consultora McKinsey para el Australian Manufacturing Council, a través del cual se analizaron las actividades de empresas exportadoras en Australia. Como resultado del estudio, se distinguieron dos tipos de empresas exportadoras:

- Por un lado, las empresas establecidas en el mercado local: con muchos años de experiencia en su mercado, la cual está respaldada por su sólido crecimiento y

estabilidad a través de los años, por lo que si desean expandirse, ven a la exportación como una atractiva opción.

- Por el otro, las denominadas Born Global: las cuales comienzan a exportar en los primeros años de creación de la firma, y que ven en el mercado local un refuerzo de sus operaciones internacionales.

Dentro de una empresa Born Global, las razones para desarrollar una estrategia de internacionalización temprana, se pueden destacar tres puntos: 1) las nuevas condiciones de los mercados; 2) los diversos avances tanto en transporte, producción, tecnología y telecomunicaciones; y por último, 3) el aporte de los fundadores y emprendedores para llevar adelante este tipo de estrategias. Continuando con lo expuesto por Rasmussen y Madsen (2002), “el descubrimiento de este nuevo tipo de empresas exportadoras está claramente establecido por Tamer Cavusgil en el primer artículo académico sobre las empresas Born Global en 1994, en cual afirma que la internacionalización gradual está muerta” (p. 6). Comienza de esta manera a consolidarse el concepto de Born Global en el estudio de las empresas y sus procesos de internacionalización, caracterizados por desarrollarse de manera acelerada.

Las empresas denominadas Born Global, son aquellas que desde el momento de su creación, o un tiempo muy cercano a ésta, operan en el mercado internacional. Este tipo de empresas suelen ser pequeñas o medianas, que se especializan en diferentes sectores, pudiendo encontrarse dicho rasgo principalmente en las empresas que se dedican al sector tecnológico. A su vez, su internacionalización acelerada se debe en un enfoque estratégico de sus operaciones, ya que al darse dicho proceso en un período muy reciente, sus recursos son limitados (recursos humanos, organización, financieros, productivos). Sus limitados recursos generan que la producción se concentre en un único, o muy pocos productos, con el cual se

logra encontrar un nicho en el mercado a través del cual se logran internacionalizar (Knight y Cavusgil, 2004).

En cuanto a la estructura de las empresas Born Global Quesada Chaves (2011) sostiene que el descubrimiento y el número creciente de este tipo de empresas ha llevado a innovar la forma de estudiar el proceso de internacionalización, junto con un aumento significativo de artículos académicos a través de los cuales se analiza las nuevas formas en las que se da el proceso de internacionalización, un análisis del emprendedurismo internacional y la cultura innovadora. Asimismo, Quesada Chaves (2011) sostiene que a pesar del gran número de estudios existentes sobre empresas que desarrollan una estrategia para llevar adelante el proceso de internacionalización de forma temprana, aún no se ha estudiado en profundidad el tipo de estructura formal de este tipo de empresas. De esta manera, el autor presenta una propuesta sobre la estructura formal de las empresas Born Global la cual se basa en investigaciones previas, afirmando que a pesar de la existencia de variada bibliografía sobre el proceso de internacionalización acelerada, las cuales se enfocan en las situaciones culturales y la adaptación de la empresa, no se ha prestado atención suficiente a la estructura formal de la empresa como ser los diferentes departamentos, la comunicación y relación entre los mismos y el papel de los fundadores y la gerencia.

La relevancia que posee el análisis de la estructura de una empresa Born Global radica en que este tipo de empresas desde sus inicios persiguen el claro objetivo de desarrollar sus actividades en el mercado internacional, por lo que deben poseer una estructura que se adapte a dicho fin. Referido al desarrollo de una estrategia de internacionalización de una empresa Born Global, Quesada Chaves (2011) sostiene que la concepción de dicha estrategia responde a diversos factores, entre los cuales cabe mencionar el “efecto arrastre” que se observa sobre la empresa como consecuencia a la alta especialización a nivel mundial, lo que a su vez

influye en la posibilidad de que un cierto número de empresas dirija su atención a un nicho en el mercado. Incluso, deben señalarse el rol de los fundadores y la gerencia de la empresa cuya visión global se refleja desde la concepción y fundación de la empresa. Por ende, el autor afirma que para que una empresa pueda denominarse Born Global, “es necesario que cumpla con estos cuatro rasgos: primero, estructura organizacional concebida para realizar transacciones internacionales; segundo, una fuerte dependencia hacia estructuras de gobernabilidad alternativas que permiten tener acceso a recursos específicos; tercero, la existencia de fuertes ventajas ubicadas en el exterior; y cuarto, el control sobre recursos específicos” (Quesada Chaves, 2011, p. 42). Asimismo, tanto la capacidad de adaptación no sólo a los cambios en el mercado como al cliente, la orientación y búsqueda de la empresa de diversos mercados donde expandirse, son elementos claves para lograr el proceso de internacionalización temprana.

Como expone Quesada Chaves (2011), frente a la falta de estudios sobre la dinámica organizativa desde los inicios de las actividades de la empresa hasta convertirse en Born Global, e incluso sobre la estructura interna de este tipo de empresas, el autor toma los aportes de diferentes autores y plantea que: “la estructura formal que sigue este tipo de empresa es una estructura en red, que interactúa en una serie de vínculos inestables con una estructura sumamente centralizada y lateralizada, la cual permite una interacción del conocimiento y los valores compartidos, lo que genera un desempeño superior” (p . 44). En otras palabras, se expone que a pesar de la estructura orgánica de la empresa, la gerencia debe responder a una organización en red, dentro de la cual las empresas actúan en escenarios cambiantes y globalizados, donde se destaca la gestión del conocimiento. Con respecto a la estructura centralizada, se hace referencia al fundador o socios fundadores de la empresa, quienes poseen conocimiento previo sobre la actividad a desarrollar lo cual facilitará la

creación de rutinas organizativas las cuales acelerarán el proceso de internacionalización. Sobre el grado de socialización de la empresa, el cual engloba los hábitos, costumbres y valores de quienes forman parte de la misma, el autor expone que un grado elevado de este factor facilitará la divulgación del conocimiento y valores comunes al interior de la empresa. La existencia de una estructura lateralizada implica un alto grado de interacción entre las unidades que conforman la empresa para llevar a cabo sus actividades, la cual a su vez facilita una mayor difusión del conocimiento. Relacionado al conocimiento sobre las actividades que desarrollará la empresa en un sector específico, dentro de las empresas Born Global el mismo se entenderá como la capacidad que poseen los fundadores o la gerencia para generar y transmitir nuevo conocimiento lo cual provocará un aumento en la competitividad. Del mismo modo, los aportes de la economía evolutiva sostienen que las empresas de internacionalización acelerada se destacan por la capacidad de mantener los procesos innovadores de manera prolongada, lo cual brinda un proceso de creación del conocimiento.

Los autores Knight y Cavusgil (2004), concuerdan con lo sostenido por Olivares Mesa (2005) sobre los cambios que favorecieron al aumento de empresas tipo Born Global: “la adopción temprana de la internacionalización probablemente se debe a dos tendencias clave que han reducido sustancialmente los costos de transacción de la expansión en los mercados externos: la primera es la globalización de los mercados, y la segunda tendencia son los avances tecnológicos en las tecnologías de la información y la comunicación, los cuales reducen los costos de las transacciones comerciales y facilitan el crecimiento del comercio internacional” (Knight y Cavusgil, 2004, p. 125).

Como sostienen Knight y Cavusgil (2004),: “nuestra explicación resalta el papel crítico de la cultura innovadora, así como el conocimiento y las capacidades, en esta clase única de empresa internacional emprendedora” (p.124). El enfoque global que adquiere la empresa

desde sus inicios difiere del modelo tradicional, ya que éste último se vuelca al mercado internacional luego de haberse consolidado en el mercado local. Como explican los autores, la capacidad de internacionalizarse tempranamente y tener éxito en los mercados extranjeros es una función de las capacidades internas de la empresa. Para los autores, la importancia de las capacidades internas está enraizada en la economía evolutiva, en la que los procesos de innovación se describen explícitamente (Knight y Cavusgil, 2004). La visión de la economía evolutiva implica que la capacidad superior de las empresas para mantener la innovación y, como resultado, crear nuevos conocimientos conduce al desarrollo de capacidades organizacionales, que consisten en competencias críticas y rutinas integradas. Los recursos de este tipo de empresas a su vez conducen a un rendimiento superior, particularmente en entornos que se caracterizan por ser altamente competitivos.

De esta manera, la innovación resulta de dos fuentes principales: 1) de la investigación interna y desarrollo (R&D: research and development) que se basa en el conocimiento acumulado de la empresa, y 2) en la imitación de las innovaciones de otras empresas. Además de introducir nuevos métodos de producción y productos, la investigación y el desarrollo también contribuyen a la apertura de nuevos mercados y a la reinversión de las operaciones de la empresa para así abastecer a dichos mercados de la mejor manera. La innovación es particularmente el interés de los empresarios, cuya función radica en: reformar o revolucionar el patrón de producción a través de la explotación de un invento o, de una posibilidad tecnológica que no ha sido probada para así producir un nuevo producto o producir uno que ya es antiguo pero de una nueva manera, abriéndose de esta manera un nuevo canal para los productos.

La cultura innovadora de las empresas, combinada con el conocimiento previo, ayuda a generar o mejorar los productos y las nuevas maneras para realizar los negocios. En otras palabras, la internacionalización temprana se observa como un acto innovador, y es por esta

razón que las empresas Born Global se distinguen por ser particularmente innovadoras en este sentido.

De igual manera que sucede con la innovación, el conocimiento previo es considerado como el recurso más importante, más aún es la integración del conocimiento especializado de las personas involucradas en el proceso de producción la esencia de las capacidades organizacionales. Esto se refleja en las ventajas que la posesión de conocimiento otorga en los negocios internacionales, ya que se facilita la entrada y las operaciones en nuevos mercados. Igualmente, las capacidades organizacionales son una de las fuentes claves de la expansión de una empresa. De esta manera, Cavusgil y Knight (2004) exponen que dichas capacidades tienen dos aspectos principales: el primero es el carácter cambiante del entorno empresarial; y el segundo, es la gestión estratégica para poder adaptar, integrar y reconfigurar de manera adecuada las capacidades organizacionales en el mencionado entorno cambiante (p. 127). Para concluir, Knight y Cavusgil (2004) afirman que las empresas jóvenes que poseen una fuerte cultura innovadora y una preferencia a buscar nuevos mercados tienden a internacionalizarse antes que aquellas empresas que persiguen el mismo fin pero que carecen de innovación. A pesar de la corta vida de este tipo de empresas, dicha juventud se interrelaciona con el enfoque empresarial innovador para hacer negocios, el cual agiliza la adquisición de conocimiento específico impulsando el desempeño organizacional, el cual genera una internacionalización temprana exitosa.

Capítulo II: la industria avícola en sus distintos niveles

El presente capítulo presentará a la industria avícola, sus principales productos y procesos de producción. A nivel internacional se presentará los principales actores que conforman el mercado internacional del huevo; a su vez, se expondrán los diferentes organismos que tanto a nivel internacional como regional representan a la industria. Por último, a nivel nacional se explicará la relevancia que representa la provincia de Entre Ríos para la industria avícola argentina.

2.1 Introducción a la industria avícola

Según el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), la industria avícola comprende, por un lado, la obtención como producto de la carne de ave y sus derivados; y por otro, el huevo y sus derivados. En el caso de los primeros, es decir de los productos cárneos, comprende desde la faena del ave hasta la obtención de distintos productos, pudiendo ser tanto comestibles como no comestibles. En cuanto a los segundos, es decir los ovoproductos, engloba desde la recolección del huevo, hasta la obtención de distintos productos, que al igual que los cárneos pueden ser comestibles como no comestibles.

Sobre la evolución de la producción del huevo alrededor del mundo, la American Egg Board (A.E.B²) ha realizado un exhaustivo estudio basándose en registros de historiadores, el cual se encuentra publicado en su sitio web. De esta manera, se menciona que en la antigüedad en diferentes lugares del mundo las aves silvestres ya eran domesticadas,

² La American Egg Board tiene su sede en Chicago, Estados Unidos, fue fundada en 1978, se encarga de reunir a los productores del país, financiar y llevar a cabo programas de investigación, educación y promoción, con el objetivo de impulsar el consumo de ovoproductos. Su sitio web oficial es <http://www.aeb.org>.

significando esto el consumo de huevos y de la carne aviar, por ejemplo: en la India para 3200 a.C, en Egipto y en China en 1400 a.C y que en Europa los seres humanos han tenido gallinas domesticadas desde el 600 a.C. Con respecto a la crianza de aves en el continente americano, la A.E.B sostiene que existe alguna evidencia de aves nativas en las Américas antes de la llegada de Colón. Sin embargo, se cree que, en su segundo viaje en 1493, los barcos de Colón llevaron al Nuevo Mundo el primero de los pollos, que se originó en Asia, relacionado con los que se utilizan en la actualidad en la producción avícola.

En las primeras décadas del siglo XX, el organismo informa que la existencia de granjas de huevos se daba exclusivamente en los patios de los hogares familiares. De esta manera, los criadores de pollo tenían gallinas ponedoras con las cuales, por un lado, alimentaban a sus familias y, por el otro, vendían los huevos que restaban del consumo familiar a los pequeños mercados locales.



Evolución de la producción de huevos. Fuente: American Egg Board: www.aeb.com

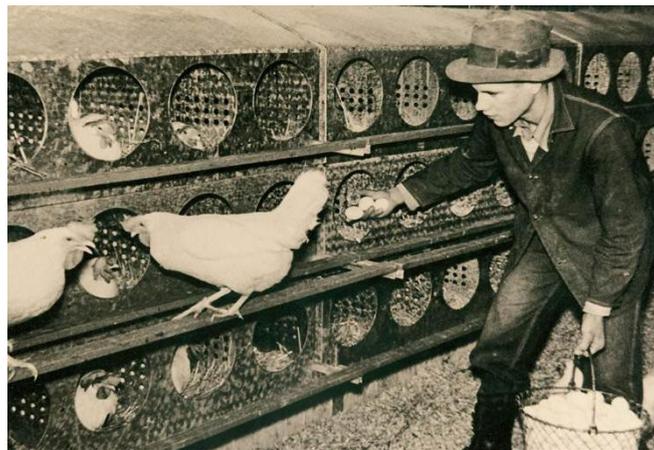
Por consiguiente, comienza a volverse rentable la venta de huevos, lo que llevó a la adquisición de un número elevado de gallinas, las cuales no cabían en los criaderos contruidos en los patios, por lo que las gallinas rondaban por las propiedades.

En consecuencia, con la cría de gallinas al aire libre y en propiedades familiares empiezan a darse ciertos problemas, como ser las riñas entre las gallinas y el surgimiento de enfermedades. Con el aumento de enfermedades que amenazaban la salud de las aves, a través de la reproducción selectiva ayudó a mantener los gallineros sanos. Es así que, se

mantuvieron a las aves más fuertes y saludables, cuyos registros de puesta de huevos eran buenos, manteniendo los factores genéticos favorables, como la resistencia a ciertas enfermedades, en los futuros huevos. Esto se logró con la implementación de dos estrategias, la primera fue el uso y desarrollo de nuevos medicamentos que ayudaron a combatir los parásitos en las aves, y la segunda, la introducción de alimento balanceado, controlado científicamente, para que a través del control de la alimentación de las aves se mantuviera la salud de las aves y se garantizara la obtención de huevos de calidad. Asimismo, junto a las cuestiones referidas a la salud y la alimentación de las aves, se comienzan a ver que los criaderos que existían afectaban al desarrollo de las aves, debido a su pequeño tamaño y la gran cantidad de gallinas que convivían tanto en un mismo criadero como en los alrededores del mismo. De esta manera, se comienzan a investigar y a desarrollar un nuevo tipo de criadero, en el cual se mantenían a las gallinas continuamente en su interior evitando que estuvieran expuestas a temperaturas extremas como a sus depredadores, lo que a su vez permitió un mayor control de las enfermedades por diferentes parásitos y de su alimentación. Este nuevo tipo de construcciones, ayudó a reducir el porcentaje de mortalidad de las aves, a través de mejores prácticas en cuanto a la alimentación y salud de las gallinas, pero este resultado se vio reflejado hasta cierto punto, ya que se mantuvieron existentes problemas previos, como ser el saneamiento de los criaderos y el control de los desechos de las aves, lo que llegaba a contaminar los huevos producidos ya que estaban expuestos a aquellas bacterias provenientes de los desechos de las gallinas.

La historia de la producción de huevos presentada por la American Egg Board, describe que para finales de la década de 1940, algunos investigadores avícolas de California, Estados Unidos, al estudiar la construcción de los criaderos obtuvieron resultados favorables en la edificación con piso de alambre para los gallineros. De esta manera, con la implementación del alambre, se crea el sistema de jaula, el cual ayudó a mejorar notablemente el saneamiento de los criaderos al mantener a las gallinas alejadas del piso. De esta manera, al no entrar en

contacto ni las gallinas ni los huevos con los desechos, su eliminación se volvió mucho más fácil. Además, la alimentación se hizo más uniforme ya que todas las gallinas podían ser alimentadas de forma más regular, que antes de la implementación de las jaulas.



Evolución de la producción de huevos. Fuente: American Egg Board: www.aeb.com

Todos estos cambios dieron como resultado una mejora en la calidad de la producción de huevos, ya que con la introducción del nuevo sistema una gallina sana pondrá más y mejores huevos.

Como demostraron los investigadores, en California las gallinas donde se implementaron dichos cambios, produjeron alrededor de 250 huevos por año y el nivel de mortalidad se redujo al 5 por ciento. Al observarse estos resultados positivos, cada vez más granjas de los Estados Unidos comenzaron a construir nuevas instalaciones con el sistema de jaulas, adaptándose las estructuras de acuerdo a las regiones y los climas donde se instalaron. Las nuevas estructuras, ayudaron a una mayor automatización del sistema de jaulas, de esta manera, se introdujeron cintas transportadoras dentro del gallinero para poder recoger los huevos tan pronto como fueran puestos por las gallinas.

Continuando con lo presentado por la A.E.B, para principios de la década de 1960, las mejoras introducidas en la tecnología y el desarrollo de nuevos equipos llevaron a grandes cambios, al pasar de la cría de gallinas en pequeñas y medianas granjas a establecimiento de granjas avícolas más grandes. En este nuevo tipo de establecimiento se logró mantener controlada la alimentación de todas las gallinas, junto a un seguimiento de la salud y el número de huevo puesto por cada ave, estos avances dieron como resultado un aumento en la producción de huevos junto a la necesidad de una mayor automatización para poder manejar los ovoproductos.

Con esta mayor automatización, los costos laborales se redujeron, proporcionando un menor costo para el consumidor.



Evolución de la producción de huevos. Fuente: American Egg Board: www.aeb.com

Como sostiene el estudio de la American Egg Board, junto con una mejora en la salud y alimentación de las aves, se obtuvieron huevos de mayor calidad a un precio reducido, lo que dio como resultado un escenario win-win tanto para las gallinas como para los consumidores.

2.2 El huevo

Como explica la Cámara Argentina de Productores Avícolas (CAPIA), el huevo es una fuente de proteínas de alta calidad, rico en aminoácidos y vitaminas, entre otros elementos, es por esto que es considerado por profesionales como un pilar esencial para poder llevar día a

día una dieta saludable. A su vez, el consumo de huevo protege al cuerpo humano de enfermedades por carencia, como la desnutrición y la malnutrición, y ayuda a disminuir el riesgo futuro de sufrir enfermedades crónicas. No sólo por sus importantes beneficios nutritivos sino que también al ser un alimento económico y de fácil acceso, lo convierten al huevo en un alimento esencial para la dieta diaria de las personas.

2.2.1 Ovoproductos y procesos de obtención.

Dentro de los ovoproductos, es importante destacar la comercialización tanto de los productos líquidos como de productos en polvo. Dentro de los primeros se encuentra la comercialización del huevo entero líquido, la yema líquida y la albúmina líquida, dichos productos se obtienen de la roturación de huevos frescos, los cuales son homogeneizados y pasteurizados de acuerdo a los estándares internacionales, en temperaturas adecuadas que ayudan a reducir los microorganismos y gérmenes patógenos, sin alterar sus propiedades naturales. Dentro de las ventajas del huevo líquido se destaca su utilización directa en mezclas y comidas, su uso, al ser un producto pasteurizado, es de alta seguridad y es fácil de transportar de forma automática a los equipos de producción. Dentro de los productos en polvo se encuentran el huevo entero en polvo, la yema enzimática y en polvo, y la albúmina en polvo; estos productos se obtienen a través de proceso industrial mediante el cual se extrae el agua y demás elementos que hidratan al huevo, y pasa a convertirse en producto en polvo. La innovación que requiere la producción de huevo en polvo ha favorecido ampliamente al desarrollo de la industria avícola, teniendo en cuenta la corta vida del huevo, sólo puede ser consumido dentro de las cuatro semanas de su recolección y siempre debe estar refrigerado. Es por esto, que la implementación del proceso de deshidratación facilita el almacenamiento y transporte del huevo, sin alterar sus propiedades naturales. Principalmente, el huevo en

polvo se utiliza en la industria alimentaria, para la elaboración de pastas, repostería y panificación, entre otros.

Las principales ventajas del huevo en polvo son:

- Puede conservarse durante 18 meses, a temperatura ambiente y en un lugar seco, sin necesitar de cámaras refrigerantes, prolongándose su vida útil respecto al huevo fresco
- Es mucho más fácil de preparar, ya que sólo debe incorporarse la cantidad de agua indicada
- Es mucho más higiénico que el huevo entero, garantizando el control bacteriológico y los inconvenientes que podrían causar la manipulación de la cáscara y el huevo
- Facilita su uso industrial, ya que se lo introduce directamente a la preparación como polvo o previamente re-hidratado
- Su almacenamiento, empleo y dosificación es más práctico, a su vez se facilita su distribución al disminuirse el volumen a transportar.

2.3 El mercado internacional del huevo

Los avances tecnológicos que han favorecido a los modos de producción de la industria avícola, han generado un gran cambio en el escenario tanto regional como internacional del mercado del huevo, al cual se han sumado nuevos países en carácter tanto de consumidores como de productores de ovoproductos. Dichas modificaciones fueron expuestas en el XXII Congreso Latinoamericano del Huevo, realizado en Buenos Aires en 2011, dicha exposición se basó en los datos aportados tanto por organismos internacionales (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Comisión Internacional del

Huevo) como por referentes de la industria. Dentro de los resultados expuestos, pueden mencionarse:

- Que la demanda creciente de huevo, ha llevado a una evolución constante de los procesos de producción
- El aumento en la demanda de ovoproductos ha producido un mayor flujo de dichos productos en el comercio internacional
- De la producción mundial: alrededor del 30% se concentra en China, el restante 70% entre Estados Unidos, India, México, Brasil y Turquía. Por lo que, tanto China como los Estados Unidos son los productores con mayor crecimiento
- Sobre América Latina: México se posiciona como el mayor productor, seguido de Brasil, Colombia y Argentina (ubicándose dentro de los 25 mercados mundiales, siendo el mercado argentino el de mayor crecimiento a nivel regional)
- Sobre el consumo de huevo: China, se posiciona como mayor consumidor, seguida de América Latina, en especial México. Surgen nuevos países cuyo nivel de consumo es elevado, como Hungría, República Checa y Ucrania
- Se destaca tanto el incremento en el consumo de huevos procesados como un aumento de las exportaciones, junto con la importancia a estudios relacionados al consumo diario de huevo y los beneficios que éste aporta.

2.4 Organismos

La Organización Mundial del Huevo (World Egg Organisation) es la única organización global la cual se dedica exclusivamente a representar al huevo y a actuar como enlace

internacional entre los actores del sector y las actividades relacionadas al huevo. De acuerdo a su sitio web, la Organización se conforma por las siguientes organizaciones asociadas, junto a las cuales se realizan trabajos en grupo, para promover el consumo de huevo, sus beneficios y diferentes usos:

- International Egg Commission (IEC): asociación de comercio internacional
- International Egg Nutrition Consortium (IENC): red para profesionales de la nutrición
- International Egg Foundation (IEF): organización de beneficencia mundial
- Egg Processors International (EPI): red internacional para procesadores de huevos
- Mesa Redonda Global para Huevos Sostenibles (GRSE): proyecto de sostenibilidad para múltiples partes interesadas
- Día Mundial del Huevo (World Egg Day)

Con el fin de fomentar la cooperación internacional entre todos los sectores de la industria del huevo, y buscar la coordinación internacional de las normas de comercialización de los ovoproductos, fue creada la Comisión Internacional del Huevo (International Egg Commission) durante la segunda Conferencia Internacional del Huevo en Bologna, Italia, en 1964, la cual es miembro de la mencionada Organización Mundial del Huevo. Su actividad se lleva a cabo para cumplir con los siguientes objetivos establecidos:

- Fomentar el desarrollo de mejores estadísticas e inteligencia de mercado para huevos con cáscara y ovoproductos, y recopilar y publicar dicha información, a su vez, establecer y mantener enlace con organizaciones internacionales
- Estudiar los problemas del comercio internacional y ayudar en su resolución, y trabajar en conjunto con agencias y organizaciones

internacionales donde el nivel de nutrición y seguridad alimentaria es inadecuado

- Alentar a los países miembros y no miembros a mejorar el consumo de huevos con cáscara y productos de huevo, desarrollando acciones para ayudar a proteger el medio ambiente.

De esta manera, la International Egg Comision se ha establecido como la única asociación de comercio internacional que representa a la industria avícola a nivel mundial, representando a los diferentes productores y colaborando con organismos internacionales, como las Naciones Unidas, mediante campañas de donación de huevos con el fin de reducir los niveles de malnutrición en el mundo. A su vez, con el objetivo de concientizar sobre la relevancia del consumo de huevo en la dieta diaria de las personas la Comisión organiza desde 1996 la Semana Mundial del Huevo, durante la cual se desarrollan encuentros gastronómicos, jornadas informativas y festivales.

A nivel regional, se debe mencionar el rol de la Asociación Latinoamericana de Avicultura (A.L.A) la cual fue fundada en abril de 1970 en la ciudad de Buenos Aires, por los representantes de la industria de la República Argentina, la República Oriental del Uruguay, la República Federativa de Brasil, México y Paraguay, con el objetivo de fomentar la avicultura latinoamericana. Dentro del trabajo llevado a cabo por la Asociación se cuentan la realización de Congresos Latinoamericanos a partir de 1987, los cuales se han transformado en punto de encuentro de los líderes del sector avícola latinoamericano, y a través de los cuales se ha logrado la consolidación a nivel mundial de la industria avícola latinoamericana como referente de excelente calidad, frente a grandes competidores como los Estados Unidos y los diferentes países productores que conforman la Unión Europea. A su vez, con el objetivo de fomentar la industria latinoamericana, en la actualidad la Asociación participa de

las actividades que realizan organismos internacionales, como la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

2.5 Industria avícola argentina

La diversidad geográfica y biológica presente en la República Argentina puede ser diferenciada en las

dieciocho

ecorregiones en las

cuales el país se

encuentra dividido.

Se denominan

ecorregiones a

aquellas áreas

extensas,

relativamente

homogéneas, en las

cuales se presentan

diferentes

comunidades

naturales las cuales

tienen en común un gran número de especies y condiciones ambientales.

A escala ecorregional se presentan procesos ecológicos esenciales para mantener su biodiversidad, como la conexión entre ambientes naturales que favorecen la reproducción de las especies, y los servicios que los ecosistemas les proporcionan a los habitantes, como por ejemplo la accesibilidad de agua dulce. De esta forma, se pueden observar dentro de una



La República Argentina cuenta con dieciocho ecorregiones, de las cuales quince corresponden al área continental y las tres restantes a las Islas del Atlántico Sur, la Antártida y el Mar Argentino.

Fuente:

www.ced.agro.uba.ar

misma ecorregión características socioculturales propias asociadas al desarrollo histórico de las sociedades desarrolladas en interacción con el medio natural que comparten. En otras palabras, podemos observar características similares compartidas por la ecorregión pampeana la cual abarca la región sur de las provincias de Santa Fe y Entre Ríos, la región sureste de la provincia de Córdoba y casi la totalidad de la provincia de Entre Ríos. A su vez, la delimitación de las distintas ecorregiones favorece al desarrollo y a la implementación de políticas regionales. Desde este punto de vista y debido al enfoque de nuestro estudio la ecorregión que adquiere mayor relevancia es la pampeana, la cual se compone a su vez de la denominada Región Centro (conformada por las provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe). El mencionado espacio regional encuentra el establecimiento de sus órganos y facultades en el Tratado de Integración Regional firmado por Córdoba y Santa Fe en 1998, al cual se adhiere al año siguiente Entre Ríos. De esta manera, en el marco del Plan Estratégico para la Región Centro se fijaron más de diez temáticas transversales a las tres provincias de la región, como ser: educación, recursos hídricos, cultura, producción, medio ambiente, turismo, entre otras.

En los últimos años, el enfoque ecorregional se ha posicionado como el más adecuado para el análisis y la planificación de cuestiones medioambientales. En este punto, cabe destacar la presencia del monocultivo en la ecorregión pampeana, en especial en las provincias de Santa Fe y Entre Ríos, el cual ha usado de forma ininterrumpida distintos herbicidas, dentro de los cuales predomina el glifosato calificado por la Organización Mundial de la Salud como “probablemente cancerígeno para los seres humanos”. A pesar de dicho anuncio y el aumento de casos de malformaciones, enfermedades crónicas y cáncer relacionados a la exposición de las personas en ambientes contaminados con glifosato, su aplicación a través de fumigaciones, en especial en el territorio centro de Entre Ríos, continúa vigente.

Asimismo, las consecuencias que causa la presencia del herbicida en la tierra ha generado la creación de movimientos y organizaciones en contra de uso, lo cual ha llevado a que surjan proyectos los cuales buscan moderar o prohibir su utilización en la provincia de Santa Fe y de Entre Ríos.

Por otro lado, las provincias que conforman la ecorregión pampeana poseen dentro de sus características compartidas

las condiciones propicias

para el desarrollo de la

industria avícola, desde la

cría y reproducción hasta la

faena y el desarrollo de

ovoproductos. De acuerdo a

los datos publicados por el

SENASA, la industria

avícola se encuentra

presente en gran parte del

país, aunque su presencia es

característica en la provincia

de Buenos Aires junto con

Entre Ríos como las

principales áreas de producción avícola, diversos cambios han favorecido a que ambas

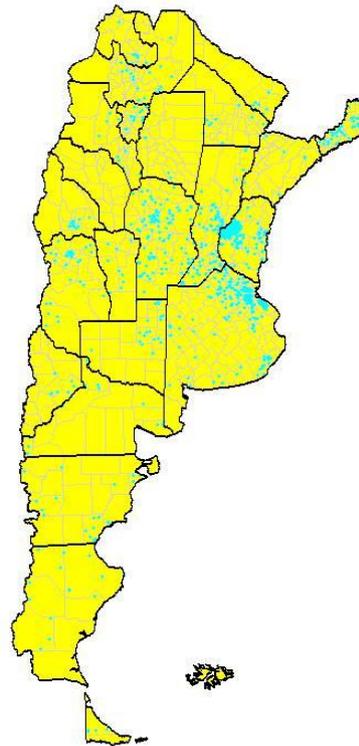
provincias se destaquen en la cría y faena de pollos como en la producción de huevos. La

industria avícola nacional no sólo se destaca por el gran número de granjas que existen en el

país, sino por un aumento constante del consumo tanto de carne aviar como de ovoproductos.



Distribución de las Granjas Avícolas con Producción de Huevos



En el mapa se presenta la distribución de las granjas avícolas en la República Argentina: se puede observar una gran presencia de las mismas en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Buenos Aires. Fuente: www.senasa.gob.ar

A nivel nacional, en 1962 se fundó la Cámara Argentina de Productores Avícolas (CAPIA) con la misión de desarrollar y fortalecer la industria avícola argentina, dentro de sus objetivos se destaca el auspicio de la industria y la representación de sus socios antes las distintas autoridades. Como afirma la Cámara, en la actualidad la avicultura argentina es una actividad de primer nivel, la cual emplea cantidades importantes de mano de obra y genera productos de primera calidad, tanto para el consumo interno como externo.

La evolución de la industria avícola ha sido presentada en un informe electrónico desarrollado por el Centro de Información Nutricional de la Carne de Pollo (CINCAP). En el cual se establece que “las aves de corral han sido parte del paisaje rural argentino y un importante complemento de la economía doméstica desde 1857, fecha en que llegan las primeras a la Colonia San José en Entre Ríos traídas por colonos suizos” (2016). A su vez, se menciona que para alrededor del año 1945, existía en el país una importante población de aves, cuya comercialización estaba organizada a través de acopios y consignaciones representadas por personas o cooperativas, y se concentraba en el Mercado Concentrador de Aves y Huevos de Capital Federal. Tanto la mejora en la organización junto al crecimiento de la producción, ayudarán a que la estructura establecida se mantenga hasta los años sesenta. En estos años en los cuales se introducen a la industria avícola los pollos híbridos, denominados también pollos parrilleros, a su vez, la CINCAP sitúa en el año 1959 el nacimiento de la avicultura industrial argentina, destacando que “desde ese entonces el sector, tanto en lo que respecta a producción de pollos para consumo como en producción de huevos, no ha dejado de crecer, de equiparse, y de mejorar continuamente el aseguramiento de la calidad e inocuidad de sus productos” (2016). La consolidación de la producción de líneas híbridas, generó una demanda en las mejoras tanto de galpones para el alojamiento y crianza de los pollos, de nuevas máquinas incubadoras para la conservación de los huevos y de un

alimento adecuado a las necesidades nutricionales de los criaderos. Para 1970, el consumo anual de pollo superará las cantidades de años anteriores, de ser consumido en ocasiones especiales pasa a ser parte de la dieta semanal. Como explica el informe, “los galpones brotaban, Entre Ríos era líder en la transformación y Buenos Aires descubría esta industria tanto en pollos como huevos. Los cuellos de botella comenzaban a aparecer, el sistema comercial de acopio y Mercado Concentrador no resistía la oferta, pero tampoco resistía esta industria que ahora tenía costos y buscaba productividad y competitividad”.

De esta manera, comienzan a surgir las primeras plantas de faena de pollos, como la planta San Sebastián, la cual centraba en su planta establecida en Pilar desde la crianza hasta la faena. Con respecto al desarrollo de la actividad avícola en la provincia de Entre Ríos, uno de los puntos débiles era el traslado de los productos hacia y desde la provincia, ya que aún no se había construido ningún puente (Zárate Brazo Largo) ni túnel (Subfluvial Hernandarias) y el transporte debía realizarse a través de caminos de ripio y balsas, lo que amenazaba las buenas condiciones en las que debían mantenerse los productos. Conviene destacar, que a principios de los años ochenta “el sector quedó mayoritariamente integrado produciéndose los huevos fértiles, los pollitos BB, el alimento, y tercerizando el cuidado y la guarda en los criadores integrados para luego faenar y comercializar el producto”.

La nueva manera de producción, ayudó a reducir los costos, con lo cual se consolidó el consumo de pollos y huevos por persona, y a su vez, al crecimiento constante del sector y de una profundización en la búsqueda de competitividad y productividad. A medida que la tecnología avanzaba a nivel mundial en el campo de la genética de las aves, la carne y los ovoproductos se transforman en las proteínas animales de más bajo consumo en la dieta de las personas.

En la actualidad, la industria avícola argentina es referente a nivel internacional en términos de calidad, tanto la carne de pollo como sus derivados son ampliamente consumidos

en el mercado nacional como en el comercio exterior, alcanzando las exportaciones los más diversos y exigentes mercados, como ser países miembros de la Unión Europea, Arabia Saudita, Japón, Brasil, Chile, entre muchos otros.

Capítulo III: La industria avícola en la provincia de Entre Ríos

3.1 Introducción a la provincia de Entre Ríos y su industria avícola

La provincia de Entre Ríos está compuesta por 17 departamentos³, a su vez cada uno cuenta con su ciudad cabecera, y una capital provincial, la ciudad de Paraná, la cual entre

1853 y 1861 fue

sede del gobierno

nacional de la

Confederación

Argentina. Se

ubica en la región

centro-este de la

República

Argentina, al sur

del continente

americano, abarca

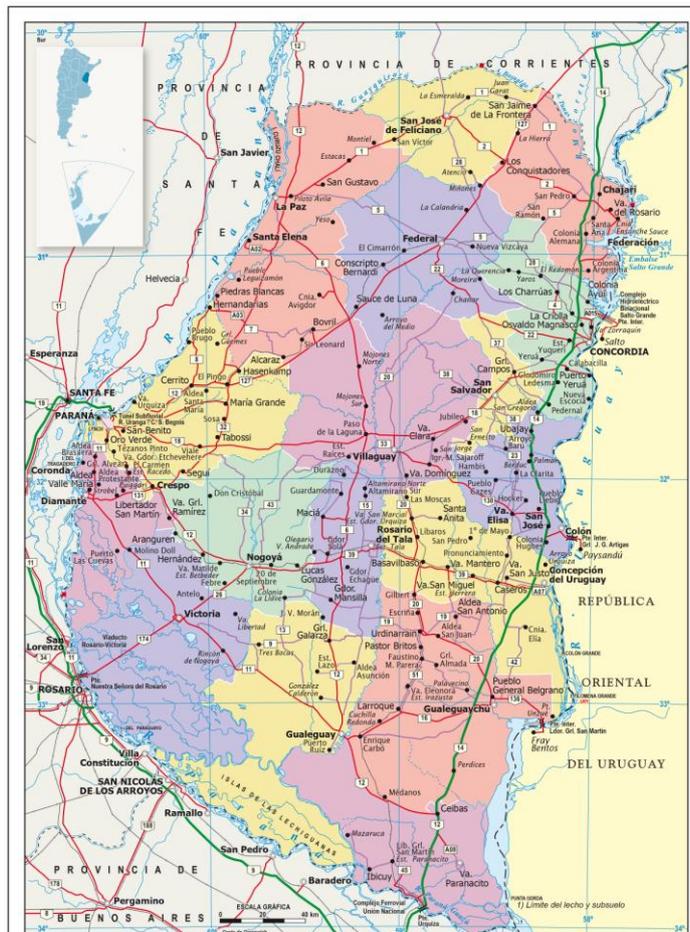
una superficie de

78.781 km²,

ocupando el 2,83%

del total de la

superficie del país.



Mapa político de la Provincia de Entre Ríos Fuente: www.ign.gov.ar

Limita al norte con la provincia de Corrientes, al sur con la provincia de Buenos Aires, al este con la República Oriental del Uruguay y al oeste con la provincia de Santa Fe.

³ Los departamentos de Islas del Ibicuy (sur de la provincia) y el de San Salvador (noreste) fueron los últimos en ser creados, siendo el primero establecido en 1984, separándose del Dpto. Gualeguaychú, y el segundo en 1995 creado junto a la ciudad vecinal de General Campos.

Geográficamente se ubica dentro de la Mesopotamia Argentina y, políticamente junto a las provincias de Córdoba y Santa Fe conforma la Región Centro. De acuerdo a lo publicado en el sitio web oficial de la provincia, su posición geográfica es de especial relevancia para el MERCOSUR ya que comprende un punto estratégico de paso tanto en el eje norte-sur del país con Brasil y como en el eje este-oeste comprendido por el corredor bi oceánico que une al Uruguay y Chile. Con respecto a su relieve, se presenta un paisaje de llanura sedimentaria levemente ondulada, constituidas por lomadas las cuales no superan los 100 metros de altura, éstas dividen a la provincia en dos brazos: el occidental o de Montiel (de dirección sudoeste y que alcanza hasta el arroyo Hernandarias), y el brazo oriental o Grande (desde el sudeste alcanza hasta el sur del departamento Uruguay). Su relieve ondulado determina la división de las aguas: las pendientes hacia el río Paraná y hacia los ríos Uruguay y Gualeguay. Como su nombre lo indica, la provincia revela una importante presencia de cauces hídricos, los cuales han fijado tanto su demarcación geográfica e influenciado en la economía provincial. De esta manera, a los márgenes de los principales ríos, Paraná y Uruguay, se reúnen las principales localidades, asimismo, estos ríos crean subsistemas al interior de la provincia junto con el cauce del río Gualeguay y Guayquiraró.

La provincia ofrece una amplia diversidad de eventos culturales, los cuales tienen sus raíces en el pasado con el establecimiento de las primeras colonias de inmigrantes. De esta manera, la llegada de inmigrantes bajo el impulso del General Urquiza se remonta a 1853 con la creación de la primera colonia agrícola y militar fundada por el Coronel Clemente denominada “Las Conchas”. Siguiendo las órdenes de Urquiza, para el año 1857 se instalaron en el este de la provincia un gran número de inmigrantes suizos, quienes fundaron colonia San José y se dedicaron a cultivar la tierra y a la cría de aves. Para el año 1875 se sancionó la Ley sobre Traza de Villas y Colonias, con la cual se regularizó el trazado de los ejidos de los pueblos y las colonias, es a partir de este importante hecho que se acelera e incrementa la

creación de colonias agrícolas en la provincia: hasta 1893 Entre Ríos contaba con 171 colonias agrícolas. Con el pasar de los años, aumenta la presencia en el departamento de Diamante de inmigrantes rusos y alemanes, dedicados a la agricultura y avicultura.

A fines del siglo XIX, bajo el Plan Nacional de Inmigración, llegaron a Entre Ríos un importante número de inmigrantes judíos provenientes de Europa del Este, los cuales se dedicaron a la ganadería, a la industria lechera, la avicultura y la fruticultura. Con su llegada fueron bautizados como los primeros “gauchos judíos”: se establecieron en las localidades de Basavilbaso, San Gregorio, Ingeniero Sajaroff, Villa Clara, Villaguay, entre otras⁴. Incluso la provincia recibió una amplia cantidad de inmigrantes italianos y españoles, quienes se establecieron en diferentes colonias de Entre Ríos. Como se publica en el sitio web de la provincia, los resultados del censo poblacional de 1895 mostraron un total de 63.050 inmigrantes extranjeros, entre los cuales se contaban: italiano, rusos, austríacos, alemanes, franceses, españoles y suizos.

La presencia de inmigrantes en la provincia junto al esfuerzo de los criollos, le dieron a la provincia una agenda cultural muy rica, la cual se puede ver reflejada en la actualidad con la celebración de distintos eventos que remarcan la estructura productiva de la provincia. De esta manera, se puede observar que en varias localidades entrerrianas se celebran anualmente las fiestas nacionales de distintas industrias, por ejemplo: la Fiesta Nacional de la Boga en Concordia, la Fiesta Nacional del Carnaval en Gualeguaychú, la Fiesta Nacional del Lino en Lucas González, la Fiesta Nacional del Chamamé en Federal, la Fiesta Nacional de la Colonización en San José, la Fiesta Nacional del Arroz en San Salvador, la Fiesta Nacional

⁴ En la actualidad, se ha desarrollado un circuito turístico denominado Circuito Histórico de las Colonias Judías del Centro de Entre Ríos, a través del cual se pueden conocer sitios de interés como las sinagogas, los cementerios y museos dedicados a las Colonias.

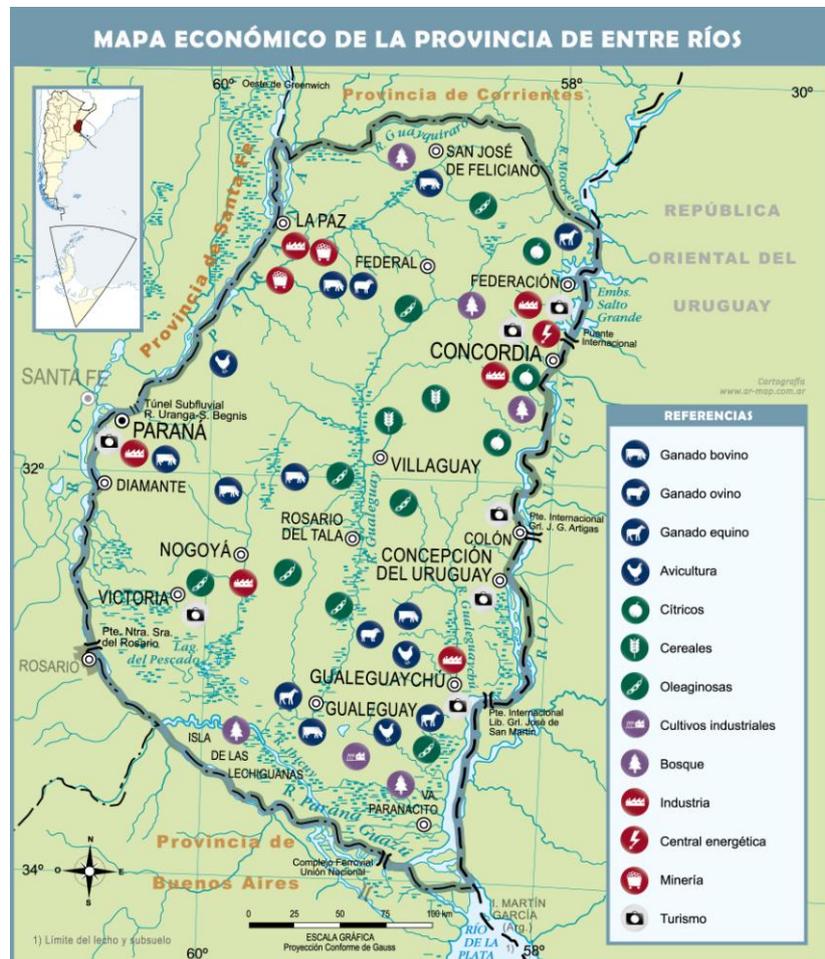
de la Avicultura en Crespo, entre otras. Asimismo, la provincia cuenta con la celebración de eventos deportivos, como la celebración del Moto Encuentro en Diamante, el Raid de piraguas y kayaks en Victoria, el Maratón internacional de aguas abiertas en Paraná y el Triatlón internacional en La Paz.

La diversidad de la provincia claramente se refleja en la variada matriz productiva provincial. De esta manera, dentro de la economía provincial se destacan la industria láctea, la industria frutícola, la apicultura, la foresto-industrial, la agricultura y la industria avícola. De esta manera, dentro de los productos sembrados se encuentran la soja, el trigo y el maíz, los cuales destinan en grandes porcentajes para la exportación, en su mayoría como productos primarios, con un porcentaje muy bajo de exportaciones agroindustriales, proveniente de aceiteras y molinos. Con respecto a la industria arrocera, se ubica principalmente en la ciudad cabecera del departamento San Salvador (Capital Nacional del Arroz) con más de veinte molinos industriales lo cual la ubica dentro de los principales exportadores a nivel nacional. Sobre la industria láctea, la presencia de tambos y plantas industriales colocan a la provincia entre los productores más importantes a nivel nacional. La producción de leche, yogurt, pastas, quesos y dulce de leche se destina tanto para el consumo local como, en menor cantidad, para la exportación.

En cuanto a la industria frutícola, la provincia posee una gran cantidad de plantaciones de cítricos, convirtiéndose en la provincia con mayor producción y exportación de frutas cítricas del país. En Entre Ríos, en especial en la costa del Uruguay las localidades de Concordia, Villaguay y Federación son las de mayor producción de cítricos. Aunque, no sólo se destaca la producción y exportación de cítricos en la provincia, sino también la producción de arándanos la cual sitúa a Entre Ríos como segunda productora a nivel nacional, después de Buenos Aires.

La producción frutícola se destina para abastecer a las diferentes industrias ubicadas en la provincia que se dedican a la elaboración de jugos, jaleas y mermeladas, como para consumo interno y la exportación.

La apicultura provincial cuenta con alrededor de 4.000 apicultores, lo cual ubica a la provincia como segunda productora a nivel nacional, destacándose la calidad de la miel entrerriana a nivel internacional. En el departamento Tala, se ubica la localidad de Maciá la cual es Capital Nacional de la Apicultura, en la cual desde hace más de veinte años se celebra la Fiesta Nacional



Mapa económico de la Provincia de Entre Ríos. Fuente: <http://mapoteca.educ.ar>

de la Apicultura y la Expo Apícola del Mercosur. Con respecto a la industria forestal, la provincia posee una gran cantidad de hectáreas destinadas a bosques cultivados, principalmente sobre la costa del Uruguay, en la cual se destaca la presencia del Eucaliptus. La madera que se obtiene se destina a los aserraderos establecidos en la provincia, cuyo fin es la fabricación de pallets y cajones. A su vez, la madera de eucaliptus se destina para la fabricación de muebles, pisos y postes del mercado interno.

Con respecto a la agricultura, a nivel provincial se puede observar la consolidación del monocultivo de soja en la región centro y sur de la provincia, con mayor presencia en los departamentos Gualeguaychú, Nogoyá y Tala. A su vez, en los últimos años el avance del monocultivo de soja ha generado un retroceso importante de la pujante industria arrocerá, como sostiene Robin (2016): “en esta región pampeana, tradicionalmente conocida por su diversidad agrícola, el cultivo de la soja pasó de 600.000 hectáreas en 2000, a 1.200.000 hectáreas tres años después; en el mismo período, la producción de arroz cayó de 150.000 a 51.700 hectáreas” (p. 287). El mantenimiento del monocultivo y la utilización constante de agroquímicos para aumentar el rendimiento de la soja, ha causado en la región un aumento de casos de niños y niñas nacidos con distintas enfermedades y malformaciones, junto al aumento de casos de personas que padecen cáncer. En el año 2017 una investigación que había sido llevada a cabo por científicos del CONICET se publicó en la revista internacional *Environmental Pollution*, demostró que las muestras que se habían obtenido en la localidad de Urdinarrain, departamento Gualeguaychú, presentaban niveles extremadamente elevados del herbicida glifosato, el cual no desaparece de la tierra una vez fumigada, los cuales a su vez establecieron que la ciudad era la localidad con los niveles del herbicida más altos a nivel mundial.

En la última década diversos cambios han favorecido a que la industria avícola de la provincia de Entre Ríos se sitúe entre los principales productores tanto a nivel nacional como internacional, a su vez, la creación de nuevas granjas se ha visto favorecida por ventajas de bioseguridad, como ser su ubicación en montes bajos y con baja concentración poblacional. Dentro de los mencionados cambios caben destacar las innovaciones tecnológicas en el proceso de producción, los diversos controles sanitarios y genéticos para el engorde han contribuido en la reducción de los niveles de mortandad y al tiempo de crianza, reduciendo

los costos de producción junto con el aumento del consumo tanto de la carne aviar como de ovoproductos.

Como sostienen Domínguez y Cavia (2010) en su investigación sobre la industria avícola en Entre Ríos: “estas acciones hicieron que el sector avícola desempeñe para la provincia de Entre Ríos un peso sustantivo tanto en términos económicos como en la funcionalidad productiva. Además adquirió relevancia local a partir del desarrollo de la producción primaria (pollos) y como generador de empleo industrial y de servicios (transporte, servicios técnicos, entre otros)”. Es por esto que en las últimas décadas el sector se ha afianzado convirtiendo a la provincia como la principal productora de pollos y ovoproductos del país, donde se destaca como referente de productos de calidad tanto a nivel nacional e internacional, lo que ha llevado a la expansión de empresas entrerrianas dentro de la industria avícola.

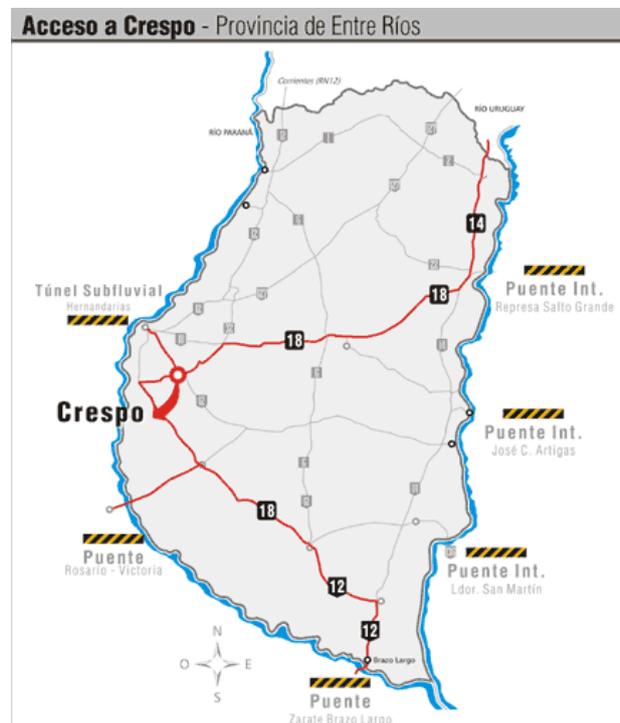
La actividad avícola de la provincia se puede dividir en dos sectores: la zona tradicional centro-este (se centra en los departamentos de Colón, Uruguay, Gualeguaychú y Gualeguay) y la zona no-tradicional centro-oeste (los departamentos de Paraná, Nogoyá y Rosario del Tala). La primer zona es donde se ubican los principales frigoríficos donde se faena alrededor del 80% de la producción de la provincia, en la segunda zona es donde se ubican las principales granjas de engorde y plantas industriales las cuales se han especializado en la producción de productos deshidratados.

La provincia de Entre Ríos se ha caracterizado históricamente por la relevancia que la industria avícola posee en la economía provincial, situándose su origen con las primeras aves que colonos suizos introdujeron en la colonia San José. A través de los años, las condiciones propicias de la provincia para la cría de aves y el desarrollo de la industria han convertido a Entre Ríos en referente, tanto a nivel nacional como internacional, de productos de calidad. La industria avícola en la provincia cuenta con destacadas empresas, que se dedican tanto

como a la cría y faena de pollos como a la producción de ovo productos, tanto industrializados como en polvo. Dentro de las empresas más destacadas caben mencionar: Las Camelias S.A en la localidad de San José, el Frigorífico de Aves Soychú S.A en la ciudad de Gualeguay y la PYME familiar Rothex S.A de la localidad de Maciá, la cual se dedica a la producción y comercialización de ovoproductos, como por ejemplo la comercialización de huevos “Doble A”, destacándose la importante presencia de sus productos en el mercado nacional.

3.2 La Ciudad de Crespo

La Ciudad de Crespo forma parte del departamento Paraná, ubicándose a 40km al sur por la Ruta Nacional n°12 de la ciudad capital de la provincia (en la convergencia de límites de tres departamentos: Paraná, Nogoyá y Diamante). La geografía de la región se destaca por estar compuesta de suelos suavemente ondulados, con pendientes poco acentuadas y arroyos de estrecho cauce, como ser el Arroyo Crespo.



La ubicación de la ciudad en el vértice del cruce de las rutas nacionales n° 12 y 131, sumada a la cercanía del Túnel Subfluvial Hernandarias, a sólo 140km del Puente Rosario-Victoria y de los puentes internacionales en la costa del Río Uruguay, garantizan su vínculo tanto con las ciudades del resto del país como así también el nexos con países limítrofes.

El origen y la historia de la Ciudad de Crespo se vinculan con la creación de la estación del ferrocarril Puerto Férreo y la posterior llegada de los primeros habitantes. Para el año

1885, con el establecimiento de la estación del Ferrocarril Central Entrerriano aumentó el número de familias criollas, junto a inmigrantes españoles e italianos, denominándose el pequeño asentamiento Estación Gobernador Crespo.

Como informa el sitio web oficial de la Ciudad, en el año 1887 llegaron las primeras cuarenta familias de inmigrantes provenientes de la región del Volga, pero de origen alemán, en su mayoría de los estados de

Hesse y Renania-Palatinado. Al año siguiente fundaron la Aldea San José, ubicada a mil metros del asentamiento de la Estación.

En tanto, hacia 1900, comienzan a llegar miembros de la comunidad judía. La fecha fundacional de la Ciudad se estableció con la aprobación del



Plano Oficial de la traza del Pueblo y la Colonia Crespo, al designarse en 1892 su primer alcalde. Tres décadas después, la Colonia es elevada de categoría, se convierte en Villa y se conforma la Junta de Fomento. Para el año 1957, la Villa fue elevada a Municipio de Primera Categoría al contar con más de cinco mil habitantes (número establecido por la Ley Provincial de Municipios para ascender de categoría).

La fuerte presencia de inmigrantes en la creación e historia de la ciudad han dado a la Ciudad de Crespo un gran aporte cultural. Con respecto al factor religioso, la presencia de los alemanes del Volga en la Aldea San José ha sido de gran relevancia. Para el año 1893, las

familias establecidas comenzaron al construcción de la Iglesia San José, a la cual en el año 1908 se le incorporaron las campanas traídas de Alemania y en 1916 el reloj de la cúpula.

A su vez, en el año 1896 se fijó la razón social la cual ha marcado tanto el pasado como el presente de Crespo, la cual fue pionera de las actividades agroindustriales que continúan caracterizando el perfil productivo de Ciudad. Con respecto a lo anteriormente mencionado, es importante mencionar la creación de la empresa Sagemüller Hnos., fundada en 1896 por Otto Sagemüller un inmigrante alemán proveniente de Bremerhaven. Asimismo, en 1910 se fundó La Agrícola Regional Cooperativa Limitada, surgió con el objetivo de responder a las necesidades de los colonos, en especial aquellas vinculadas a la compra de insumos básicos para la actividad agrícola, logrando así reducir los costos que significaban la intermediación de los comercios proveedores. De igual manera, el compromiso de los habitantes con su Ciudad se reflejó en las diversas instituciones fundadas y que aún se mantienen presentes en la ciudad, por ejemplo la Sociedad Italiana fundada en 1900, la Iglesia Nuestra Señora del Rosario de 1916 y el Centro Recreativo y Cultural Ferroviario de 1945, entre otras. El rol de las diversas instituciones se mantiene activo en la actualidad, ya que son las encargadas de llevar adelante diversas actividades productivas, culturales, sociales y deportivas.

La industria avícola es un rasgo distintivo de la Ciudad de Crespo, la cual se ubica en el departamento de Paraná, y se ha consolidado a través del paso del tiempo en referente del



Puerta de acceso y campanario de la Iglesia San José. Crespo, febrero de 2018

sector avícola, tanto por las diferentes granjas que se ubican en la zona como por el desarrollo de la actividad avícola industrializada. A nivel provincial, en la Ciudad se ubican importantes empresas referentes del sector, como ser Dinagro –Insumos Agropecuarios-, Frigorífico Santa Isabel, La Agrícola Regional Cooperativa Limitada, AV3 –Equipamiento Avícola Argentino-, Grupo Motta, Alimentos Sagemüller y Tecnovo S.A.

La Fiesta Nacional de la Avicultura, es un evento cultural y empresarial que se destaca a nivel provincial y nacional, su primera edición como se la conoce actualmente se llevó a cabo en 1964. En la actualidad, el evento cuenta con su propio sitio web oficial en el cual se presenta el itinerario para cada edición, galerías de fotos y una reseña histórica del importante evento. De esta manera, destaca el rol participativo de distintos crespenses tanto en el sector avícola como en la puesta en marcha de los primeros festejos hasta la actual Fiesta Nacional. Se expone que uno de los principales precursores de la actividad avícola industrializada fue Luis Kaehler, inmigrante alemán proveniente de Luneburgo, quien en 1920 se desarrolló como gerente de la cooperativa La Agrícola Regional y quien en 1924 fundó el primer criadero “standard”. Este crespense fue un importante colaborador de revistas y diarios, tanto nacionales como internacionales, sobre la avicultura moderna, y un participante activo de ferias y rondas de negocios de la Sociedad Rural Argentina en las cuales presentaba sus gallinas ponedoras criadas por el mismo, y con las cuales se alzó con reconocimientos y premios. Su estilo innovador se fue consolidando en la región, ya que en sus criaderos había modificado los métodos de alimentación y control de las gallinas, en cuanto a su peso y tamaño, lo que llevó a que su producción de huevos aumentara en calidad y tamaño. Asimismo, otro crespense Juan Heinze fue quien desarrolló una sensibilidad la cual tenía como base mejoras en las condiciones del trabajador campesino, junto con un fuerte activismo en distintas organizaciones políticas, agrarias y cooperativas, y quien al momento

de desempeñarse como gerente de La Agrícola Regional, fue el primer presidente de los festejos del Día de la Avicultura en 1959. En 1964, bajo iniciativa del poeta y escritor entrerriano Humberto Seri se celebró la primera edición de la Fiesta Nacional de Avicultura, quien a su vez se desempeñó como secretario administrativo y desarrolló un medio de difusión para las noticias y actividades presentadas en el festejo. Otro de los ciudadanos destacados respecto a sus actividades empresariales y fundadores de la Fiesta Nacional, fue Francisco Sagemüller, hijo de Otto Sagemüller fundador de la empresa que lleva su apellido, éste fue quien se

ocupó de modernizar el sector avícola, al transformar y adaptar los criaderos en plantas de incubación y fábricas industriales que permitieron abastecer nuevos mercados con productos de Crespo.

La primera edición de la Fiesta, contó con la presencia del Presidente

Arturo Illia, quien notó en el crecimiento del evento un importante polo de divulgación y proyección del sector avícola, como también como el gran aporte que su puesta en marcha significaba para el sector comercial y turístico de la región. Es por esto, que en su primera edición la Ciudad de Crespo fue nombrada como Capital Nacional de la Avicultura.



Fotografías de la primera edición de la Fiesta Nacional de la Avicultura celebrada en 1964. Fuente: www.fnacrespo.com.ar



En la actualidad, el evento cuenta con su predio ferial, ubicado en el ingreso de la ciudad sobre el acceso Presidente Raúl Ricardo Alfonsín, y su organización es llevada a cabo de manera conjunta por la Municipalidad de Crespo y la Asociación Civil Crespo Capital Nacional de la Avicultura. La celebración del evento cuenta con la participación de stands de empresas de la

zona, a través de los cuales se presentan las principales actividades y productos, el desarrollo de eventos gastronómicos, como la preparación del



Ingreso a la Ciudad: se observa el monumento representativo del nombramiento a la Ciudad como Capital Nacional de la Avicultura, detrás el acceso de ingreso y a su derecha el Predio Ferial. Crespo, febrero de 2018

omelette gigante y concurso de pollo al disco, y la presencia de bailarines junto al ballet oficial de la Fiesta y eventos musicales. En las últimas ediciones la Fiesta comenzó a ganar más peso a través en internet, con el desarrollo de la aplicación para Android de la Fiesta y la creación de la página oficial del evento en Facebook.

La Fiesta Nacional de Avicultura, es una celebración de tres días que se lleva a cabo durante la primera quincena de noviembre. El evento convoca a productores y empresarios del sector, como así también a los habitantes de la ciudad y visitantes que provenientes de la región como de distintos puntos del país interesados en disfrutar del ambiente festivo, disfrutar de los eventos culturales y gastronómicos y en poder conocer más sobre la industria

que caracteriza a la ciudad. Asimismo, como se ha expuesto anteriormente la presencia de inmigrantes en la creación de la ciudad y el progresivo desarrollo de la agroindustria, la fiesta celebra el legado de los antepasados, y la visión innovadora que fueron aportando las nuevas generaciones.

3.3 Análisis de la empresa Tecnovo S.A

La ciudad de Crespo cuenta con un Parque Industrial propio, sobre la Ruta Nacional n°12, y en el cual se encuentran establecidas distintas empresas, desde frigoríficos de aves, fábrica de carrocerías, elaboración de ovoproductos y fábricas de aberturas de aluminio y de hormigón, las cuales emplean alrededor de doscientas personas. La administración y gestión del Parque se encuentra a cargo de la Secretaría de Gobierno y Hacienda de

Crespo. Dentro del Parque Industrial se encuentra la planta industrial de la empresa Tecnovo S.A. En las siguientes imágenes puede observarse una vista aérea del Parque Industrial, junto con un mapa explicativo para el acceso



Imagen satelital y mapa de acceso al Parque Industrial. Fuente: www.tecnovo.com.ar



hacia la planta industrial de la empresa Tecnovo S.A.

3.3.1 Historia y evolución de la empresa.

En los negocios internacionales el conocimiento previo otorgado por las partes involucradas en la puesta en marcha de la idea inicial les otorga ventajas y facilidades respecto a la llegada del producto a nuevos mercados (Knight y Cavusgil, 2004), de esta manera el hecho de que una empresa cuente entre las partes que la conforman desde su inicio con conocimiento base no sólo relacionado al sector en el cual desarrollará sus actividades sino también conocimiento sobre la creación y utilización de nuevos métodos de producción y sobre la actividad empresarial le brindará a la empresa la posibilidad de desarrollar productos innovadores los cuales reflejan su visión fundacional y sus objetivos a largo plazo. La creación de la empresa se remonta al año 1993, año en que se coloca su piedra fundacional y se comienza a construir su planta industrial, fundada por más de diez socios del sector avícola entrerriano.

Desde nuestro punto de vista, en la evolución de la empresa pueden destacarse tres grandes etapas:

1. La primera, abarca desde el surgimiento de la idea de la producción de ovoproductos por parte de los distintos productores de la Ciudad de Crespo y la visualización y puesta en marcha del emprendimiento a largo plazo, al cual se sumarán diferentes productores de la zona. Esta primera etapa se desarrolla a principios de los años noventa, desde la decisión de llevar a cabo la empresa, el comienzo de la construcción de la planta industrial en 1993 y llega a su fin con la apertura de la planta industrial en el año 1995. Como se presenta en su sitio web Tecnovo S.A es una moderna empresa industrializadora de huevo, la cual fue fundada en 1993, y se ha convertido en una empresa líder en el sector avícola argentino. En los dos años que demandó la construcción de la planta en el Parque Industrial de Crespo, el

mismo sólo contaba con las actividades de una única empresa radicada, el frigorífico Santa Isabel, con el correr de los años se sumarían nuevas empresas de la zona, entre ellas Tecnovo S.A.

El inicio de la construcción de la planta se basó en un diseño con visión de futuro, el cual le brindaría a la empresa la posibilidad de seguir expandiendo sus instalaciones. Como remarcan Knight y Cavusgil (2004) en las últimas décadas el aumento de empresas Born Global ha llevado a la necesidad de encontrar un nicho en el mercado y, como consecuencia, el desarrollo de nuevos procesos productivos especializados para poder abastecer los nuevos mercados, de esta manera desde el inicio la empresa Tecnovo S.A asoció el éxito de la empresa a la existencia de una infraestructura que le permitiera alcanzar su objetivo fundacional, asimismo como sostienen los autores “la tendencia se ha visto acelerada por el desarrollo de tecnologías que permiten a las empresas internacionalizarse y realizar negocios globales de forma mucho más eficiente que nunca” (p. 137). El primer diseño de la planta a construir tenía capacidad para alojar tres líneas de producción, siendo el objetivo inicial la instalación de una sola línea destinada a la producción de huevos líquidos y en polvo. El diseño de la planta se basó en las necesidades que demandaba el mercado internacional, con las características y especificaciones necesarias para poder ingresar a nuevos mercados.

2. La segunda etapa, comienza con la inauguración de su propia planta industrial en el Parque Industrial de Crespo en el año 1995 y el inicio de sus actividades productivas. Durante esta etapa la empresa logra consolidarse a nivel nacional en la comercialización de ovoproductos, convirtiéndose en proveedora de las empresas alimenticias más destacadas a nivel nacional, lo cual permitirá alcanzar el objetivo fundacional el cual buscaba que la empresa se expandiera al ámbito internacional. En el año 1995 se dieron inicio a sus actividades productivas, bajo la filosofía de sus fundadores de generar una cadena de valor la cual potencie los recursos naturales de la zona, junto a la incorporación de mano de obra especializada y la tecnología

adecuada que le han permitido a la empresa consolidarse como referente del sector; lo que dio como resultado que en 1998 la empresa empiece con su actividad exportadora. Con respecto al inicio de las exportaciones de la empresa, objetivo reflejado en la concepción inicial, se relaciona al análisis elaborado por Quesada Chaves (2011) y la relevancia que posee la existencia de una estructura organizativa y productiva que se adapte a dicho objetivo. De esta manera, la empresa debe contar con una estrategia clara la cual dirija su internacionalización junto con una estructura que la sustente, en el caso de la empresa Tecnovo S.A al iniciarse sus actividades productivas se logró alcanzar el objetivo inicial pero sin contar la empresa con un departamento especializado en comercio exterior, valiéndose del conocimiento y las experiencias previas de las partes fundadoras. Esta etapa comienza con el inicio de la producción y llega a su culminación con la salida al ámbito internacional de los ovoproductos entrerrianos. Con respecto a la consolidación en el mercado interno, la empresa es proveedora de las fábricas industrializadoras más relevantes del país las cuales utilizan como materia prima el huevo, sea líquido o en polvo, cuya producción está orientada a la fabricación de pastas, pan dulce, budines, galletitas y mayonesas. A nivel nacional, Dentro de las empresas que son abastecidas por Tecnovo S.A se destacan: Unilever Argentina, BRF Argentina, Arcor S.A, Mondelez Argentina S.A, La Salteña S.A, General Mills S.A, Sancor Cooperativas Unidas Ltda., Molinos Río de la Plata S.A y Hojalmar S.A. El cierre de esta segunda etapa, se da con la entrada al mercado japonés de Tecnovo S.A, éste es uno de los mercados más exigentes en cuanto al cumplimiento normas internacionales de seguridad e higiene.

3. La tercera y última etapa, por consecuencia, comprende la totalidad de la actividad exportadora, al consolidarse la empresa como referente de calidad, pudiendo alcanzar y mantenerse en mercados exigentes como ser inicialmente Japón, y los países miembros de la Unión Europea, junto con la estabilidad de las exportaciones cabe destacar que esta etapa se

caracteriza también por las posteriores ampliaciones de la planta, la alianza estratégica con Belovo S.A, la decisión de mantener un representante de la empresa en el exterior y la comercialización de huevo en polvo al mercado nacional en presentaciones destinadas a la venta directa al público. Asimismo, como sostiene Olivares Mesa (2005) la forma de hacer negocios ha cambiado con la consolidación del comercio electrónico como una vía alternativa y ágil de poder alcanzar no sólo mercados nuevos sino poder promover las actividades de una empresa, mejorando la comunicación con sus clientes y promoviendo vínculos con potenciales socios extranjeros. Respecto a esto, Tecnovo S.A cuenta con un sitio web propio en el cual se pueden visualizar los diferentes productos ofrecidos, su historia y los principales mercados receptores de sus ovoproductos. Particularmente, en el desarrollo de esta tercera etapa, puede observarse que lo presentado por Olivares Mesa (2005) respecto a la nueva forma de hacer negocios y las potenciales alianzas con socios extranjeros es un rasgo distintivo de las actividades de la empresa en los últimos años y su alianza con la empresa Belovo S.A, por otro lado, a pesar de este avance tan importante para las actividades de la empresa, su estructura continúa careciendo de un departamento especializado.

La empresa cuenta con distintos sistemas que garantizan la calidad de los procesos y productos certificados, lo cual facilita la llegada a nuevos mercados internacionales. El inicio de sus exportaciones en 1998, hacia Japón y países miembros de la Comunidad Europea, situaron a la empresa como referente de la industria avícola argentina. La salida de los ovoproductos al mercado externo con respecto al transporte marítimo se realiza a través del puerto de Buenos Aires; respecto al abastecimiento tanto del mercado nacional como de los países limítrofes es realizado mediante transporte terrestre salido directo desde la planta industrial, y en algunos casos suele utilizarse el transporte aéreo para cantidades reducidas. En los últimos años los principales clientes fueron: Cuba, Rusia, Japón, Colombia, Chile, República Oriental del Uruguay, Paraguay, Jordania y Arabia Saudita, entre otros.



Imagen representativa de las exportaciones de la empresa. Fuente: www.tecnovo.com.ar

La calidad de los productos cumplida bajo las normas internacionales, ha logrado que desde sus inicios la empresa exporte a Japón, uno de los países cuyas normas para el ingreso de productos son muy rigurosas, y le han permitido continuar con su expansión internacional. En el año 2004, la empresa se adhirió al Pacto Global convirtiéndose en la única empresa del sector en formar parte de la iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). A través del mismo, se busca favorecer en todo el mundo el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), junto con la promoción de un conjunto de valores universales que se consideran fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. De esta forma, como expone la filosofía y los principios éticos de la empresa sus actividades se desarrollan favoreciendo al productor de huevos, impulsando la mejora constante en la producción de huevo cáscara, regulando el mercado con su presencia compradora, transformando commodities como la soja y el maíz (los cuales son la base para la producción del huevo cáscara) en un producto industrializado con alto valor agregado, abasteciendo a la

industria alimenticia nacional de primer nivel y proyectando el crecimiento a la producción local sobre bases sólidas. Para continuar con lo expuesto a lo largo de las etapas evolutivas de las actividades de la empresa Tecnovo S.A aquí establecidas, a pesar de la manera acelerada en que se desarrolló su internacionalización como reflejo de una empresa tipo Born Global, denota la presencia de algunos de los rasgos característicos del proceso de internacionalización manifestado como lento y gradual presentados por Johanson y Wiedersheim a través del modelo Uppsala como ser al final de su segunda etapa la presencia de exportaciones esporádicas y en su tercera etapa, la exportación a través de representantes en países extranjeros. Asimismo, el surgimiento y aumento en los últimos años de empresas caracterizadas como Born Global demuestra un cambio alentador en los negocios internacionales al poder observarse que para poder una empresa internacionalizarse desde un momento cercano al inicio de sus actividades no debe forzosamente poseer los recursos y la estructura de una gran empresa, sino que aquellas que son pequeñas o medianas pueden convertirse en participante activo del comercio internacional.

3.3.2 Actividades de la empresa.

La alianza estratégica comercial y tecnológica que estableció Tecnovo S.A junto a la multinacional belga Belovo S.A, le permitió a la Tecnovo S.A la ampliación de la planta original en el Parque Industrial de Crespo, junto al mejoramiento del equipamiento para la fábrica existente, como la posibilidad de comercializar tanto los productos tradicionales como los nuevos productos junto con el asesoramiento técnico por parte de la empresa belga. En el año 2006, la alianza dio como resultado la inauguración de su segunda planta, la cual se incorporó a la ya existente en el Parque Industrial de la Ciudad de Crespo. La nueva planta le ha permitido a la empresa elaborar nuevos tipos de huevo líquido y en polvo, yema líquida y en polvo, y nuevas formas de procesar la albúmina

líquida y en polvo para diferentes aplicaciones o como productos congelados. A su vez, esta última etapa se caracteriza por la presencia de la empresa en el Golfo Pérsico la cual cuenta con un representante desde hace tres años en Arabia Saudita, quien es el encargado de la presencia y expansión de la empresa en la región, siguiendo con la visión fundacional de la empresa de consolidarse en el mercado internacional. Respecto de la actividad de la empresa, ésta forma parte de diversas organizaciones, como ser: la Cámara Argentina de Productores Avícolas (CAPIA), la Bolsa de Cereales de Entre Ríos, la Cámara de Comercio Exterior de la Provincia de Entre Ríos, la Cámara de Comercio Industrial Argentino-Rusa y la Unión Industrial de Entre Ríos. La destacada actividad de la empresa se ve reflejada en diversos premios que la misma ha obtenido a través de los años, como ser galardonada con el Premio al Exportador Entrerriano por ocho años consecutivos en diversas categorías; el Premio a las Empresas Innovadoras en la apertura de nuevos mercados, otorgado por el Banco Santander Río en 2007; el Premio Invertir en el 2008 otorgado por la Fundación Invertir; el premio Unilever en 2005 otorgado a la Excelencia en la Calidad de Ingredientes, y, el Premio Fundación Exportar: en los años 2007 y 2009 fueron ganadores en la categoría Incorporación del Valor Agregado al Producto a exportar, y en el 2012 la empresa obtuvo la mención especial en la categoría Apertura de Nuevos Mercados.

El desarrollo de las actividades de la empresa se lleva adelante con el objetivo de mejorar el tratamiento de la materia prima, optimizar el trabajo dentro de la planta industrial, con especial énfasis en reducir el impacto ambiental. A partir del año 2011 la empresa comenzó a reemplazar los antiguos maples de celulosa moldeada por unos fabricados en plástico, los cuales son más estables al momento de ser transportados y dirigidos hacia la máquina rotuladora. Asimismo, no sólo se reemplazaron los maples antiguos sino que también se adquirió un equipo lavador de maples de plástico para poder así entregar al productor avícola un maple limpio, lo cual prescindiendo del lavado

manual y evitando una posible contaminación entre las distintas unidades productoras que proveen el huevo cáscara. Con el objetivo de reducir el impacto de la empresa en el medio ambiente, se construyó una nueva planta de efluentes logrando de esta manera bajar los niveles de contaminación de los efluentes de la planta siguiendo lo establecido por la legislación provincial y, al mismo tiempo, poder recuperar la materia orgánica que puede ser reutilizada en otros procesos productivos fuera de la planta industrial. Su planta produce diariamente grandes cantidades tanto de huevo y yema industrializada como productos en polvos, los cuales son distribuidos tanto por transporte marítimo, terrestre como aéreo. De la producción total de la planta entre un 30 a 40% se destina a las exportaciones, y el restante para el mercado local, en el cual toma relevancia el consumo de los productos líquidos, destinados a las principales industrias alimenticias de distintos productos a base de huevo.

Dentro de las empresas que son abastecidas por Tecnovo S.A se destacan: Unilever Argentina, BRF Argentina, Arcor S.A, Mondelez Argentina S.A, La Salteña S.A, General Mills S.A, Sancor Cooperativas Unidas Ltda., Molinos Río de la Plata S.A y Hojalmar S.A. Respecto a su presencia en el mercado externo, la empresa exporta alrededor de cuarenta países, siendo por año clientes activos cerca de doce. Dentro de los productos que son enviados a diferentes mercados se destaca la presencia en mayor cantidad de productos secos, ya que su vida útil oscila entre los 18 y los 36 meses dependiendo del producto.

3.3.3 Proceso de producción y productos comercializados.

El proceso de producción comienza con la recepción del huevo, su posterior clasificación, sanitización y posteriormente a la línea de quebrado, a través de la cual se

separa mecánicamente la clara de la yema. En la segunda parte del proceso se filtran y pausterizan el huevo entero y la yema, con la implementación de sistemas que garantizan su inocuidad y calidad. En el caso de los productos en polvo se secan por un sistema de spray, en el caso de las claras las mismas deben ser tratadas separadamente antes de proceder a su secado con el fin de extraerles la glucosa y evitar que durante su almacenamiento se desarrolle un proceso denominado reacción Maillard el cual puede alterar el olor, sabor y aroma del producto.

Los proveedores de la planta provienen principalmente de la granjas establecidas en la Ciudad de Crespo y alrededores, como así también de productores avícolas de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Mendoza entre otras. El transporte de los productos líquidos se realiza en camiones cisternas, especialmente destinado a satisfacer las demandas de los consumidores que se encuentran en país, es decir las fábricas industrializadoras; por otro lado, el transporte de los productos en polvo, se realiza en cajas y pallets esterilizados siendo transportadas las grandes cantidades en camiones aunque las entregas de menor tamaño pueden realizarse en avión. En cuanto a los ovoproductos, es importante enumerar los beneficios del consumo de huevo, cabe destacar que es uno de los alimentos que trasciende los hábitos culturales alimenticios, al consumirse en todo el mundo, conviene destacar que es un producto bajo en calorías y en grasas, es una fuente de proteínas de alta calidad (también, contiene doce minerales y más de diez vitaminas). El consumo de dos huevos diarios satisface el 25% de las necesidades proteínicas de una persona adulta, se destaca que junto a la leche materna su ingesta aporta todos los elementos necesarios para mantener una dieta saludable. El uso del huevo en la gastronomía, tanto familiar como comercial, es utilizado tanto de forma aislada como combinado con otros alimentos, y en diversas dietas como en preparados y batidos.

El aumento del consumo de huevo cáscara ha llevado a un impulso en las técnicas de producción: extremo cuidado en la alimentación de las aves y el seguimiento de su salud, mejoras en las instalaciones que ayudan a un manejo más eficiente del huevo, asimismo la implementación de las mencionadas técnicas han facilitado el almacenaje de los ovoproductos y su transporte en maquinaria especializada con sistemas de refrigeración.

El presente cuadro expone la totalidad de los productos comercializados por Tecno S.A:

En polvo	Líquidos
Huevo entero en polvo	Huevo entero líquido
Yema en polvo	Yema líquida
Yema enzimática	Albúmina líquida
Albúmina en polvo	
Nueva presentación	

Dentro de los productos en polvo se debe mencionar que con la comercialización de esta nueva presentación del huevo en polvo, la empresa busca afianzar el consumo directo del

huevo entero en polvo en la dieta de los argentinos, de esta manera se ha presentado en las góndolas de los supermercados en envases de 75 gramos los cuales equivalen a media docena de huevos. Esta nueva presentación presenta múltiples ventajas: evita pérdidas en su almacenamiento y manejo, no requiere de almacenamiento en frío, su vida útil es de 18 meses, entre otras. La empresa busca con esta nueva presentación aumentar el consumo del huevo en polvo en nuestro país como se ha afianzado en otros países.

La elaboración de sus productos se encuentra garantizada por las normas Global Food Safety Initiative (GFSI) y con sistemas de certificación alimentaria Food Safety System Certification 22000 (FSSC), las cuales han consolidado su expansión tanto en el mercado nacional como en el internacional. Asimismo, todos los productos cumplen con los requisitos del Código Alimentario Argentino y del CODEX (Comisión del Código Alimentario, principal organismo que presenta las propuestas y asesora a la Organización Mundial de la Salud), junto con los requisitos que dispone el Servicio Nacional de Sanidad. Además, la empresa satisface los requerimientos sanitarios más exigentes: pisos antiácidos, filtros sanitarios, circulación de personal restringida, salas presurizadas con aire filtrado a temperaturas constantes y el transporte neumático de productos en polvo. En el año 2011, la empresa obtuvo la certificación de las Normas Internacionales ISO 22000, junto al sistema HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos), la cual garantiza que los ovoproductos elaborados y distribuidos, tanto en el mercado nacional como en el internacional, satisfacen los niveles internacionales de exigencia en cuanto a calidad e inocuidad. Asimismo, con el objetivo de mantener los estándares tecnológicos más avanzados se implementó un plan de modernización de la planta, de esta manera: se incorporó un nuevo sistema de lavado automático de la planta, se renovaron los pisos y se construyó una planta de tratamiento de efluentes industriales.

Balance general

Como se ha expuesto a lo largo del estudio, diversos acontecimientos sucedidos en las últimas décadas, como el aumento de los procesos de integración, el cambio climático y el avance de la tecnología, han generado cambios definitivos en todos los aspectos de la vida humana, desde la globalización de los mercados, la hiperconectividad hasta en el estilo de vida y la alimentación de las personas. Es así que en la industria alimentaria, en especial dentro del sector avícola, ganará espacio la producción de ovoproductos y subproductos obtenidos a través del proceso de deshidratación. Asimismo, los aportes teóricos y conceptuales de los autores consultados nos han ayudado a comprender el aumento del fenómeno de las empresas que logran alcanzar su internacionalización en una edad cercana al momento de su creación, cuya cultura innovadora y visión de futuro complementan los pilares esenciales para alcanzar su meta, como es el caso de la empresa entrerriana Tecnovo S.A.

La empresa mencionada dio inicio a sus actividades productivas en el año 1995 con la inauguración de su propia planta industrial en el Parque Industrial de la Ciudad de Crespo, con el paso de los años se convirtió no sólo en referente nacional como empresa productora de ovoproductos industrializados, tanto líquidos como en polvo, sino también como proveedor de las principales empresas del sector alimenticio en Argentina. La concepción y fundación de la empresa se dio a partir de la idea de sus socios fundadores, quienes son productores avícolas de la provincia de Entre Ríos lo cual ha facilitado desde sus inicios la puesta en marcha de sus actividades, ya que al tener conocimiento previo del sector se genera al interior de la empresa una mayor divulgación del conocimiento junto con su aplicación a los procesos productivos innovadores, como ser la implementación del proceso de deshidratación. El despliegue de sus actividades dentro del mercado nacional, como sinónimo

de calidad e innovación, llevaron a que sus socios fundadores se enfocaran en alcanzar el objetivo inicial de la empresa, el cual era la llegada de la empresa a los mercados internacionales, y lo cual se materializó en el inicio de las exportaciones de Tecnovo S.A a Japón, uno de los mercados internacionales más exigentes en cuanto a normas internacionales de sanidad y calidad. Con respecto a las ventas en el exterior que caracterizan a las empresas Born Global desde su inicio, cabe destacar que los aportes de Rasmussen y Madsen distinguieron que dichas empresas ven en el mercado local un refuerzo de sus operaciones internacionales. En el caso de la empresa Tecnovo S.A esto no puede observarse, ya que las ventas en el mercado nacional superan a las exportaciones, al ser destinado la mayoría de sus productos producidos en su Planta Industrial para su distribución en el mercado nacional, aunque las exportaciones, en especial de los productos en polvo, a pesar de ser en menores cantidades destinadas a tal fin, continúan siendo significativas a lo largo de los años.

Respecto al enfoque estratégico que caracterizan a las empresas Born Global y a la limitación que la empresa tiene sobre sus recursos, este tipo de empresas se caracterizan por concentrar su producción en un único, o muy pocos productos, con el cual logran encontrar un nicho en el mercado y es a través del mismo por el cual logran su internacionalización. En el caso de la empresa Tecnovo S.A, desde sus inicios sus actividades comprendieron la producción y comercialización de ovoproductos, tanto en polvo como líquidos. Su expansión hacia el mercado internacional se ha dado a través de la comercialización de ambos tipos de productos, aunque destacan las cantidades de productos en polvo exportados, ya que su condición favorece el traslado, el almacenamiento y su vida útil.

La influencia que el surgimiento de internet ha tenido en el comercio internacional, podemos verla reflejada no sólo con el avance del comercio electrónico en los procesos económicos internacionales sino también en la relevancia que posee la presencia de la

empresa en la web y su participación activa en las redes sociales. Esto último le permite al consumidor de cualquier parte del mundo visualizar la actividad de la empresa, en el caso de la empresa Tecnovo S.A posee un sitio web propio, el cual desde nuestro punto de vista carece de una actualización en cuanto a diseño web y funcionalidad, pero a pesar de ser un sitio falto de adaptabilidad y diseño actual, la página es accesible tanto en idioma español como en inglés, lo cual permite a futuros clientes angloparlantes un acercamiento a la vida de la empresa. Con respecto a la estructura formal de una empresa Born Global, nuestra investigación ha demostrado que a pesar de perseguir el objetivo fundacional de desarrollar sus actividades en el mercado internacional, la empresa Tecnovo S.A no cuenta en la actualidad con un departamento destinado específicamente al comercio exterior, aunque esto no ha generado un retroceso en las exportaciones, sería recomendable dentro de la estructura formal existente la creación de un departamento destinado a tal fin. Sobre la estructura centralizada y lateralizada característica de las empresas de internacionalización acelerada, se puede observar en el caso de Tecnovo S.A que la decisión de tener un representante de la empresa en Arabia Saudita, se encuentra relacionado a la descentralización de la estructura de la empresa la cual era inicialmente centralizada en los socios fundadores o la gerencia y su grado de control sobre las actividades. De este modo, se puede observar que continúan centralizándose las decisiones principales alrededor de los fundadores y la gerencia, pero frente a la necesidad de coordinar las actividades de la empresa en una región completamente diferente se decidió contar con un representante de la misma fuera del país.

A su vez, los aportes sobre la cultura innovadora nos han ayudado a comprender el accionar de dicha empresa, no sólo en la constante mejora tanto de la tecnología utilizada en la maquinaria de su planta industrial, sino como en la investigación y desarrollo de nuevos productos. Teniendo en cuenta que la cáscara de huevo que se solía desechar, la cual posee cantidades excepcionales de calcio, en un futuro cercano la empresa contará con la tecnología

necesaria para convertir este desecho en un nuevo producto derivado del huevo. Asimismo, la idea de comenzar a comercializar huevo en polvo en presentaciones pequeñas, de media y una docena, se encuentra en desarrollo por parte de la empresa con el objetivo de brindar sus productos de calidad de manera más práctica e inmediata al consumidor directo del mercado local.

Para concluir, sostenemos que la relevancia que el surgimiento e incremento de las empresas Born Global han generado en el ámbito tanto en la academia como en el de los negocios internacionales se refiere a la nueva forma de realizar negocios, el cual ha sido facilitado por los cambios mencionados a los largo del presente trabajo, junto con una visión global de los emprendedores y la visualización de un nicho en el mercado. Sostenemos, de la misma manera, que la innovación es la pieza clave en este tipo de empresas Born Global, ya que el conocimiento otorgado por sus miembros fundadores sobre la industria avícola y la visión innovadora sobre el producto base les ha permitido destacarse en el sector. Su presencia a nivel internacional es diversificada en cuanto a los productos solicitados, superando las exportaciones de productos en polvo, pero es persistente desde 1998 hasta la actualidad y seguirá consolidándose en el futuro; por el otro lado, el consumo de un ovoproducto como ser el huevo en polvo aún no es un alimento de uso frecuente en la dieta de los argentinos, por lo que acostumbrar al mercado nacional a productos derivados será tarea del futuro, pero creemos firmemente que la empresa lo logrará.

Referencias

- A.L.A. *Asociación Latinoamericana de Avicultura*. Recuperado de A.L.A.:
<http://www.avicolatina.com/>
- A. E. B. *American Egg Board*. Recuperado de History of Egg Production:
<http://www.aeb.org/farmers-and-marketers/history-of-egg-production>
- ANZAM: Australian and New Zealand Academy of Management. (2009). Defining the Born Global Firm: a review of the literature. *Scholar One: Manuscript Central*. Recuperado de:
<https://cemi.com.au/sites/all/publications/BaderMazzarolANZAS2009.pdf>
- Autio, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 9-19. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/3875287>
- CAPIA. *Cámara Argentina de Productores Avícola*. Recuperado de: <http://www.capia.com.ar/>
- CEPA. *Centro de Empresas Procesadoras Avícolas*. Recuperado de:
<http://www.aviculturaargentina.com.ar/>
- CINCAP. *Centro de Información Nutricional de la Carne de Pollo*. Recuperado de Evolución de la Avicultura: <http://www.cincap.com.ar/evolucion-de-la-avicultura/>
- Crespo. *Ciudad de Crespo*. Recuperado de Municipalidad de Crespo: <http://www.crespo.gov.ar/>
- Domínguez, N., y Cavia, M. (12 de Julio de 2010). *Argentina Investiga: "Las granjas avícolas de Entre Ríos, cambio tecnológico y reconversión: su análisis económico"*. Recuperado de Argentina investiga: divulgación científica y noticias universitarias:
http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=entre_rios_evolucion_y_relevancia_economica_de_las_granjas_avicolas&id=924

F.N.A. *Fiesta Nacional de la Avicultura*. Recuperado de Fiesta Nacional de la Avicultura Ciudad de Crespo: <http://fnacrespo.com.ar/>

Gobierno de Entre Ríos. *Entre Ríos Gobierno*. Recuperado de La Provincia: https://www.entrerios.gov.ar/portal/index.php?codigo=32&item=pagina_textos&menu=menu&modulo=&accion=

I.E.C. *International Egg Comission*. Recuperado de About us: I. E. C: <https://www.internationalegg.com/about-us/>

I.G.N. Instituto Geográfico Nacional. Recuperado de: <http://www.ign.gob.ar/AreaServicios/Descargas/Mapas>

Johanson, J. y Wiedersheim, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. *The Journal of Managment Studies*, 305-322.

Knight, G., & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the Born-Global firm. *Journal of International Business Studies* 35, 124-141. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/3875247>

Ministerio de Producción, Gobierno de Entre Ríos. (2010). *Información de la actividad avícola en Entre Ríos 2010*. Recuperado de: [https://www.entrerios.gov.ar/minpro/userfiles/files/PRODUCCION%20ANIMAL/AVICULTURA/INFO%20ACT%20AVICOLA%202010/Estadisticas_Avicultura_2010_final_2\(1\).pdf](https://www.entrerios.gov.ar/minpro/userfiles/files/PRODUCCION%20ANIMAL/AVICULTURA/INFO%20ACT%20AVICOLA%202010/Estadisticas_Avicultura_2010_final_2(1).pdf)

Olivares Mesa, A. (2005). La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿es necesario un nuevo paradigma? *Estudios Gerenciales* 96, 127-137. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/167

- Oviatt, M. y McDougall, P. (1993). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/154851>
- Quesada Chaves, F. (2011). La estructura en empresas de internacionalización acelerada o Born Globals. *Tec Empresarial*, 5, 39-48. Recuperado de:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaEstructuraEnEmpresasDeInternacionalizacionAceler-5761513.pdf>
- Rasmussen, E. y Madsen Koed, T. (2002). The Born Global concept. *EIBA Conference: SME internationalization and born global*. Odense: University of Southern Denmark.
- Robin, M.-M. (2016). *El mundo según Monsanto*. La Plata: De La Campana.
- SENASA. *Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria*. Recuperado de SENASA: <http://www.senasa.gob.ar>
- TECNOVO S.A. *Empresa Tecnovo*. Recuperado de TECNOVO S.A: <http://www.tecnovo.com.ar>
- Vida Silvestre *Fundación Vida Silvestre*. Recuperado de Ecorregiones: https://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro_trabajo/concientizacion_y_educacion/campanas/dia_del_medio_ambiente/dia_del_medio_ambiente/ecorregiones/
- U.B.A. *FAUBA: Sustentabilidad en los sistemas agropecuarios y naturales*. Recuperado de Universidad de Buenos Aires: <https://ced.agro.uba.ar/ubatic/?q=node/76>
- W.E.O. *World Egg Organisation*. Recuperado de About us: W. E. O: <http://www.worldeggorganisation.com/>
- Welch, Lawrence y Luostarinen, Reijo. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 34-55. Doi: 10.1177/030630708801400203