

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN DEL URUGUAY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA
INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA COSTA DEL
RÍO URUGUAY”**

TESISTA: Lic. Leonardo Martín Ruhl

DIRECTOR: Mgtr. Javier I. Martín Agosti

CO-DIRECTOR: Lic. Néstor A. Domínguez

CONCEPCIÓN DEL URUGUAY
JULIO DE 2010

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a todas las personas que colaboraron para la realización de este trabajo, ya sea orientando la investigación, participando en las entrevistas, facilitándome información, ayudándome en la redacción, haciéndome llegar contactos y datos de interés, y sobre todas las cosas, brindándome su confianza y apoyo desinteresado para que esta investigación pueda llevarse a cabo. Ellos son: Adriana Bonnin, Arnaldo Vuagniaux, Claudia Michel, Daniel Hegglin, Eduardo Dantas, Javier Martin Agosti, Joaquín De Grazia, José Canciani, José Paoli, José Paoli (h), Leandro Lepratte, Marcelo Granillo, Mauro Vazón, Néstor Domínguez, Pablo Marsó, Rafael Blanc, Ricardo Saffores, Roberto Domenech, Rubén Pietroboni, y Walter Cettour. (Pido disculpas si me olvido de alguien). También agradezco a mis colegas “maestrandos” Betina Bonnin, Lucía Melchiori, Lucía Novella, Mariela Curcho, Jorge “Cacho” Vazón, y Julito Patriarca; así como a los docentes de la Maestría y personal administrativo y directivos de la Facultad de Cs. Económicas de la UCU.

Me reservo para el final el agradecimiento más especial para mi familia, que me ha bancado en todo momento, pese a cualquier dificultad, para que pueda concluir este trabajo. A mi mamá y mis suegros (a esta altura mis tres padres) Sofía, Hugo y Nilda, y a mis amores Marisa y Santi...

¡¡Gracias a todos!!

RESUMEN

El presente trabajo final de tesis de Maestría en Administración y Dirección de Empresas y Negocios, se propuso como OBJETIVO PRINCIPAL: *Identificar y analizar las estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la costa del Río Uruguay (CRU), y su posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional.* En la presente investigación se lleva a cabo una reseña sobre los orígenes y la evolución de la industria avícola nacional, se analizan los mecanismos de coordinación e integración vertical que se desarrollan en la producción avícola, y se describen detalladamente cada uno de los eslabones que configuran la cadena productiva. Posteriormente se abordan los factores ambientales y competitivos que ejercen su influencia sobre la industria avícola, utilizando como referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Se procede luego a la presentación de los casos de las empresas BONNIN HNOS., FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, NOELMA y SUPER; complementando la información consignada con otras fuentes primarias (entrevista al titular de CEPA), y fuentes secundarias. Los casos fueron presentados considerando una serie de dimensiones estratégicas, previamente definidas, que permitieron la identificación y análisis de las siguientes estrategias competitivas: i) integración y coordinación vertical; ii) desarrollo de estrategias competitivas genéricas combinadas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, penetración en el mercado externo y desarrollo de productos); iii) internacionalización a través de la exportación; y iv) diversificación de negocios, conformación de alianzas y acciones de cooperación sectorial. En base al grado de cobertura e involucramiento de recursos y capacidades organizacionales para el desarrollo de las dimensiones consideradas en el estudio, se identificaron tres grupos estratégicos; así como las barreras que actuarían como limitantes para la movilidad entre las empresas. Posteriormente se señalan una serie de limitantes para el desarrollo de las estrategias competitivas de las empresas avícolas de la CRU, desde el punto de vista interno de las empresas avícolas, y del contexto.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Competitividad, Industria Avícola, Posicionamiento, Integración Vertical, Grupos Estratégicos.

LISTA DE CUADROS

CUADRO 2.1: Actividades de la cadena de valor.

CUADRO 2.2: Criterios para las ventajas sostenibles e implicaciones estratégicas.

CUADRO 2.3: Ventajas y desventajas de la integración vertical.

CUADRO 3.1: Muestra teórica de empresas avícolas de la CRU.

CUADRO 4.1: Grupos de empresas que actúan en el mercado mundial de genética avícola.

CUADRO 5.1: Rivalidad de la Industria.

CUADRO 5.2: Evolución de la entrada y salida de empresas en la industria avícola nacional. 2002-2008

CUADRO 5.3: Amenaza de nuevos ingresantes en la industria.

CUADRO 5.4: Amenaza de productos sustitutos.

CUADRO 5.5: Poder de negociación de compradores y proveedores.

CUADRO 6.1: Dimensiones para la identificación y análisis de las estrategias competitivas en la industria avícola de la CRU.

CUADRO 6.2: Línea de productos de BONNIN HNOS.

CUADRO 6.3: Línea de productos de FEPASA.

CUADRO 6.4: Línea de productos de GRANJA TRES ARROYOS.

CUADRO 6.5: Línea de productos de LAS CAMELIAS.

CUADRO 6.6: Línea de productos de NOELMA.

CUADRO 6.7: Línea de productos de SUPER S.A.

CUADRO 7.1: Frigoríficos avícolas de la CRU. Principales inversiones.

CUADRO 7.2: Dimensiones para la identificación de Grupos Estratégicos en la industria avícola de la CRU.

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 2.1: Estratégias Genéricas de Porter.
- FIGURA 2.2: Estrategias Genéricas de Ansoff.
- FIGURA 3.1. Tipos básicos de diseño para estudios de casos.
- FIGURA 4.1: Formas de coordinación vertical.
- FIGURA 4.2: Cadena Productiva de la Carne Avícola.
- FIGURA 4.3: Evolución de % de mortandad y edad de faena de pollos.
- FIGURA 4.4: Evolución del FEP y conversión en engorde de pollos.
- FIGURA 4.5: Relación maíz pollo, 2003-2009
- FIGURA 4.6: Proceso de faena de aves.
- FIGURA 4.7: Destino de la producción de pollos parrilleros.
- FIGURA 4.8: Principales destinos de exportación de productos avícolas, año 2008
- FIGURA 5.1: Relación Importaciones / Producción. 1997-2008
- FIGURA 5.2: Evolución de la Faena de aves a nivel nacional, en miles de cabezas.
1990-2009
- FIGURA 5.3: Consumo anual per cápita de carne aviar, en Kg, 1990-2009
- FIGURA 5.4: Relación consumo per cápita / precio del pollo, 2001-2009
- FIGURA 5.5: Relación asado/pollo, 2000-2009
- FIGURA 5.6: Evolución consumo per cápita de carne aviar y vacuna, 1990-2009
- FIGURA 5.7: Representación Gráfica de las 5 Fuerzas competitivas en la Industria Avícola.
- FIGURA 7.1: Empresas de la CRU. Segmentos integrados de la cadena avícola.
- FIGURA 7.2: Empresas de la CRU. Segmentos integrados y negocio medular de la cadena avícola.
- FIGURA 7.3: Caracterización del negocio medular de la integración vertical avícola.
- FIGURA 7.4: Empresas de la CRU. Crecimiento de la faena. 2004-2008
- FIGURA 7.5: Principales países productores de carne aviar. En porcentajes. Año 2009
- FIGURA 7.6: Principales países exportadores de carne aviar. En porcentajes. Año 2009
- FIGURA 7.7: Principales países importadores de carne aviar. En porcentajes. Año 2009
- FIGURA 7.8: Principales países consumidores de carne aviar. En kg. /Hab. Año 2009

LISTA DE TABLAS

- TABLA 4.1: Indicadores de la actividad avícola – Resultado anual interempresario. Abril 2009 a marzo 2010
- TABLA 4.2: Producción de alimento balanceado por destino, en porcentajes, año 1997
- TABLA 4.3: Faena nacional de aves habilitada por SENASA. En miles de cabezas y % de participación por provincia. 2008
- TABLA 4.4: Evolución de la faena y producción nacional de aves, en miles de cabezas y miles de toneladas, 1980-2009
- TABLA 4.5: Canales de comercialización de carne de pollo, participación en porcentaje, año 2004
- TABLA 4.6: Puntos de venta de carnes en CABA y GBA, por tipo de negocio. 2008
- TABLA 4.7: Evolución de las exportaciones avícolas, en volumen y valor. 1994-2009
- TABLA 4.8: Composición de las exportaciones de pollo entero, trozados y subproductos, en toneladas y en porcentajes de participación. 2002 a 2008.
- TABLA 4.9: Principales destinos de las exportaciones de pollo entero, trozados y subproductos, en toneladas y en porcentaje de participación. 2002 a 2008
- TABLA 5.1: Las 10 empresas más importantes del sector avícola argentino, en cantidad de cabezas faenadas y porcentaje. 2008
- TABLA 5.2: Las 10 empresas más importantes del sector avícola argentino, en cantidad de cabezas faenadas y porcentaje, por grupos económicos. 2008
- TABLA 5.3: Evolución de las importaciones avícolas en la Argentina, en volumen y valor. 1990-2006
- TABLA 5.4: Evolución del consumo aparente y precios de la carne aviar. 1980-2009
- TABLA 5.5: Compensaciones instrumentadas a través de la ONCCA. Acumulado General 2007-2010
- TABLA 6.1: Entre Ríos – Valor de la producción provincial por tipo de producción, en millones de pesos y % - año 2007
- TABLA 6.2: Entre Ríos – Faena de aves por Departamento, en cabezas – año 2009
- TABLA 6.3: Producción de parrilleros. Granjas por Departamento en cantidad y porcentaje. Entre Ríos. 2005
- TABLA 6.4: Estructura Avícola. Granjas en cantidad y porcentaje. Entre Ríos. 2005
- TABLA 6.5: Cantidad de Establecimientos (granjas y plantas de incubación), según aptitud línea genética. Entre Ríos. 2010
- TABLA 6.6: Empresas avícolas de la CRU. Faena anual en cabezas y en porcentaje, a nivel provincial y nacional. 2008

TABLA 6.7: Frigoríficos avícolas de la CRU. Faena mensual, cantidad de granjas integradas y cantidad de empleados.

TABLA 7.1: Estructura de costos de una empresa avícola integrada, en porcentaje sobre el producto terminado.

TABLA 7.2: Empresas avícolas de la CRU. Cantidad y ubicación de las granjas de engorde.

TABLA 7.3: Empresas avícolas de la CRU. Evolución de la participación sobre la producción nacional. 2004-2008

ÍNDICE

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	14
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	18
2. <u>MARCO TEÓRICO</u>	21
2.1. COMPETITIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA.	21
2.1.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES.	21
2.1.2. FUENTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.	23
2.1.2.1. El enfoque basado en las actividades. Análisis de la cadena de valor.	25
2.1.2.2. El enfoque basado en los recursos y competencias de la empresa.	26
2.2. EL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA EMPRESA	28
2.2.1. EL ENTORNO GENERAL	28
2.2.2. EL ENTORNO COMPETITIVO.....	29
2.2.2.1. Rivalidad entre los competidores actuales.....	29
2.2.2.2. Amenaza de nuevos ingresantes en la industria.	30
2.2.2.3. Amenaza de productos sustitutos.	31
2.2.2.4. Poder de negociación de los compradores.....	31
2.2.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	32
2.2.2.6. El ciclo evolutivo del sector industrial.....	33
2.3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS.....	34
2.3.1. DEFINICIONES Y ENFOQUES DE LA ESTRATEGIA.....	34
2.3.1.1. Niveles de la estrategia.....	38
2.3.1.2. Dimensiones de la estrategia.....	39
2.3.1.3. Grupos estratégicos y barreras de movilidad	40
2.3.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....	41
2.3.2.1. LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS.....	42
2.3.2.2. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	43
2.3.2.3. LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O CONCENTRACIÓN.....	44
2.3.2.4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMBINADAS	45
2.3.2.5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EL CRECIMIENTO.....	45
2.3.3. LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL.....	47
2.3.4. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	50
2.3.4.1. Motivos para la internacionalización de las empresas.....	52
2.3.4.2. Estrategias de internacionalización.....	53
2.3.4.3. Formas de entrada en mercados externos. La Exportación.....	53
2.3.5. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN, Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	55

3. <u>MARCO METODOLÓGICO</u>	57
3.1. MÉTODO DE ANÁLISIS.....	57
3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTREO.....	59
3.5. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	61
4. <u>ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA</u>	63
4.1. LOS ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA NACIONAL.....	63
4.2. LA COORDINACIÓN Y LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA.....	67
4.3. LOS ESLABONES DE LA CADENA PRODUCTIVA AVÍCOLA.....	71
4.3.1. LA REPRODUCCIÓN.....	72
4.3.2. LA INCUBACIÓN.....	75
4.3.3. EL ENGORDE.....	76
4.3.4. LA PRODUCCIÓN DEL ALIMENTO BALANCEADO.....	79
4.3.5. LA FAENA Y PROCESAMIENTO.....	82
4.3.5.1. El proceso de faena.....	87
4.3.6. LA COMERCIALIZACIÓN.....	90
4.3.6.1. La comercialización en el mercado interno.....	90
4.3.6.2. La exportación.....	92
5. <u>EL AMBIENTE COMPETITIVO EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA</u>	96
5.1. INFLUENCIA DEL ENTORNO GENERAL EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA.....	96
5.1.1. El entorno demográfico.....	96
5.1.2. El entorno sociocultural.....	97
5.1.3. El entorno político-legal.....	98
5.1.4. El entorno tecnológico.....	98
5.1.5. El entorno económico.....	99
5.1.6. El entorno global.....	99
5.2. EL ENTORNO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA.....	100
5.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.....	100
5.2.1.1. Número y tamaño de los competidores.....	101
5.2.1.2. Competencia de los productos importados.....	104
5.2.1.3. Crecimiento de la industria.....	107
5.2.1.4. Evolución del consumo y los precios.....	108
5.2.1.5. Ausencia de diferenciación de los productos.....	113
5.2.1.6. Nivel de los costos fijos o de almacenamiento.....	113

5.2.1.7.	Barreras de salida de la industria.....	114
5.2.2.	AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES EN LA INDUSTRIA.....	115
5.2.2.1.	La industria avícola nacional y el ingreso de nuevos competidores.....	116
5.2.2.2.	Economías de escala	119
5.2.2.3.	Necesidades de capital.....	122
5.2.2.4.	Acceso a los canales de distribución.....	123
5.2.2.5.	Desventajas de costo independientes de la escala	123
5.2.2.6.	Política gubernamental (controles sanitarios).....	124
5.2.2.7.	Barreras de entrada.....	124
5.2.3.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	126
5.2.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	130
5.2.5.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	131

6.	<u>PRESENTACIÓN DEL CASO: LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA COSTA DEL RÍO URUGUAY (CRU)</u>	135
6.1.	La producción avícola en la provincia de Entre Ríos y la costa del Río Uruguay.....	135
6.2.	Dimensiones para la identificación y análisis de las estrategias competitivas en la industria avícola de la CRU.....	140
6.3.	<u>BONNIN HNOS.</u>	
6.3.1.	Historia de la empresa.....	142
6.3.2.	Estructura organizacional.....	142
6.3.3.	Integración Vertical.....	143
6.3.4.	Perfil de Especialización.....	144
6.3.5.	Canales de distribución.....	145
6.3.6.	Política de Calidad y Sanidad.....	145
6.3.7.	Posición en términos de costos.....	146
6.3.8.	Internacionalización	147
6.3.9.	Diversificación, alianzas y cooperación sectorial.....	148
6.4.	<u>F.E.P.A.S.A.</u>	
6.4.1.	Historia de la empresa.....	149
6.4.2.	Estructura organizacional.....	149
6.4.3.	Integración Vertical.....	150
6.4.4.	Perfil de Especialización.....	152
6.4.5.	Canales de distribución.....	154
6.4.6.	Política de Calidad y Sanidad.....	155

6.4.7.	Posición en términos de costos.....	156
6.4.8.	Internacionalización	159
6.4.9.	Diversificación, alianzas y cooperación sectorial.....	161
6.5.	<u>GRANJA TRES ARROYOS</u>	
6.5.1.	Historia de la empresa.....	162
6.5.2.	Estructura organizacional.....	162
6.5.3.	Integración Vertical.....	163
6.5.4.	Perfil de Especialización.....	166
6.5.5.	Canales de distribución.....	169
6.5.6.	Política de Calidad y Sanidad.....	170
6.5.7.	Posición en términos de costos.....	171
6.5.8.	Internacionalización	174
6.5.9.	Diversificación, alianzas y cooperación sectorial.....	176
6.6.	<u>LAS CAMELIAS S.A.</u>	
6.6.1.	Historia de la empresa.....	177
6.6.2.	Estructura organizacional.....	178
6.6.3.	Integración Vertical.....	179
6.6.4.	Perfil de Especialización.....	183
6.6.5.	Canales de distribución.....	186
6.6.6.	Política de Calidad y Sanidad.....	188
6.6.7.	Posición en términos de costos.....	190
6.6.8.	Internacionalización	193
6.6.9.	Diversificación, alianzas y cooperación sectorial.....	195
6.7.	<u>NOELMA S.A.</u>	
6.7.1.	Historia de la empresa.....	196
6.7.2.	Estructura organizacional.....	196
6.7.3.	Integración Vertical.....	197
6.7.4.	Perfil de Especialización.....	199
6.7.5.	Canales de distribución.....	200
6.7.6.	Política de Calidad y Sanidad.....	201
6.7.7.	Posición en términos de costos.....	201
6.7.8.	Internacionalización	203
6.7.9.	Diversificación, alianzas y cooperación sectorial.....	204

6.8.	<u>SUPER S.A.</u>	
6.8.1.	Historia de la empresa.....	206
6.8.2.	Estructura organizacional.....	206
6.8.3.	Integración Vertical.....	207
6.8.4.	Perfil de Especialización.....	208
6.8.5.	Canales de distribución.....	209
6.8.6.	Política de Calidad y Sanidad.....	209
6.8.7.	Posición en términos de costos.....	210
6.8.8.	Internacionalización	211
6.8.9.	Diversificación, alianzas y cooperación sectorial.....	212
7.	<u>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DESARROLLADAS POR LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA CRU</u>	213
7.1.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	213
7.2.	ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN VERTICAL.....	218
7.2.1.	Estructura de integración vertical.....	220
7.2.2.	Política de aprovisionamiento de las materias primas e insumos.....	224
7.2.3.	Política de relación con las granjas integradas.....	226
7.3.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	229
7.3.1.	Estrategia de Liderazgo en costos.....	229
7.3.2.	Estrategia de Diferenciación.....	234
7.3.3.	Estrategia de Enfoque	237
7.3.4.	Estrategias de Penetración en el mercado y Desarrollo de productos.....	238
7.4.	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	240
7.4.1.	Principales características del mercado avícola internacional.....	241
7.4.2.	Inserción internacional de las empresas de la CRU.....	245
7.5.	ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL.....	251
7.5.1.	Diversificación de negocios, alianzas estratégicas, y empresas conjuntas.....	251
7.5.2.	Cooperación entre las empresas del sector. El rol de CEPA.....	253
7.6.	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	254
7.6.1.	Grupos estratégicos identificados en la CRU.....	254
7.6.2.	Barreras de movilidad entre grupos.....	257
7.7.	LIMITANTES PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA CRU.....	259
7.8.1.	Limitantes del contexto.....	259
7.8.2.	Limitantes internas.....	261

8. <u>CONCLUSIONES</u>	262
8.1. CONCLUSIONES SOBRE EL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA.....	262
8.2. CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DESARROLLADAS POR LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA CRU.....	263
8.2.1. Estrategia de integración y coordinación vertical.	263
8.2.2. Estrategias competitivas genéricas.	265
8.2.3. Estrategia de Internacionalización.....	268
8.2.4. Estrategias de Diversificación, Alianzas y Cooperación sectorial.....	269
8.2.5. Identificación de Grupos estratégicos y Barreras de movilidad.....	270
8.3. CONCLUSIONES SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA INVESTIGACIÓN. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	273
 <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	 276
 <u>ANEXOS</u>	 282

CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

Las aves de corral fueron introducidas en la Argentina por inmigrantes europeos en la segunda mitad del Siglo XIX, pero no fue hasta mediados del Siglo XX que surge un concepto de explotación semi-industrial. La comercialización se encontraba organizada a través de intermediarios, como acopiadores, consignatarios y cooperativas, que convergían en el Mercado Concentrador de Buenos Aires, donde tenían sus puestos los más importantes mayoristas. Esta estructura se mantiene sin grandes modificaciones hasta la llegada al país desde los Estados Unidos de las primeras líneas “*híbridas*”, junto con la tecnología asociada a un nuevo modelo de producción avícola. Este modelo de “*híbridos + galpones + forma de producir*” da por resultado el “*paquete tecnológico*” que dio origen a la industria avícola argentina.

El pollo que antes era consumido en ocasiones especiales, comenzó a incorporarse al consumo masivo, pero el crecimiento sin control generaba crisis de sobreoferta seguida de quebrantos en un sector segmentado en su producción, por lo que era difícil proyectar su oferta. Durante la década del 60, que podría denominarse como “*la primera etapa de la integración*”, aparecen centros concentradores fuera de la ciudad de Buenos Aires, asociados a las primeras plantas evisceradoras, y a la apertura de nuevas vías de comunicación, principalmente entre las provincias de Entre Ríos, Buenos Aires y Santa Fe, interconectando las regiones productoras con los grandes centros de consumo.

A mediados de la década del 70, la empresa Cargill construye una planta de faena en Concepción del Uruguay e integra granjas de la zona para el engorde de los pollitos BB mediante contratos de crianza, proveyéndoles el alimento balanceado, originando el actual modelo de integración avícola. La integración comienza a orientarse alrededor de las plantas de faena, que a su vez se encargaban de la comercialización, y comienzan a involucrarse también en la producción de huevos fértiles e incubación de los pollitos BB para las granjas de engorde, incorporándose posteriormente el eslabón de la fabricación del alimento balanceado. Actualmente, la cadena de la carne avícola incluye una serie de eslabones o segmentos que abarcan la “*reproducción*” (importación y cría de abuelos, producción de padres), “*incubación*” (cría y reproducción de padres y producción de pollitos BB parrilleros), el “*engorde*” (cría de pollos, alimentación, vacunación), la “*faena*” de las aves (desangrado, pelado, eviscerado, faenado, pesado y clasificado, trozado, deshuesado, empaque) y la “*comercialización*” de su carne (distribución, promoción, ventas, etc.). Estos eslabones se complementan con la “*fabricación del alimento balanceado*” destinado a las granjas de producción y engorde.

Durante la década de los 80 y parte de los 90 el sector experimentó un crecimiento constante en escala y productividad, mediante importantes inversiones destinadas a la incorporación de tecnología, automatización, cámaras frigoríficas y desarrollo del esquema de integración vertical. Con el crecimiento de la industria avícola, los contratos y la integración vertical comenzaron a jugar un rol importante en la adopción de nuevas tecnologías y la coordinación de la producción con las preferencias de los consumidores. La industrialización de las aves permitió ganancias en productividad y eficiencia de mercado que redujeron los costos de los productos. Al mismo tiempo, la industria logró un nivel de control sobre la producción y el procesamiento que le permitió responder a las preferencias de los consumidores con productos de alta calidad, uniformidad y valor agregado.

El crecimiento fue determinante para sobrevivir en la industria a medida que se consolidaba el escenario de tipo de cambio fijo e importación irrestricta de pollos desde Brasil, lo cual originó en su momento medidas de salvaguarda por denuncias de prácticas de “*dumping*”. Hacia fines de la década del 90, este escenario de pérdida de competitividad nacional e internacional con un tipo de cambio desfavorable para las exportaciones, exceso de producción y competencia de los productos importados desde Brasil, erosionó progresivamente la rentabilidad del sector poniendo en riesgo su subsistencia. A partir del 2002, las nuevas condiciones macroeconómicas de la etapa posdevaluatoria, asociado al incremento constante en el consumo de carne de aves y la condición de “*libre de influenza aviar*” de la Argentina, permitieron un nuevo proceso de expansión del sector a nivel nacional e internacional.

La provincia de Entre Ríos integra el principal polo productor avícola del país, participando con casi el 47% de la faena nacional. La actividad avícola ocupa un lugar destacado en la economía agroindustrial provincial con el 28.7% de la producción, en segundo lugar por detrás de la agricultura y por encima de otras importantes actividades como la Ganadería bovina, la lechería y la citricultura. De igual forma, esta actividad aporta a otras industrias relacionadas, conformando una verdadera “*trama productiva*”: transportistas, secadoras de maíz, agroimplementos, vacunas, criadores, profesionales como veterinarios, genetistas, ingenieros agrónomos, etc. En este escenario, las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos, especialmente las radicadas en la costa del Río Uruguay, han sido actores principales en la redefinición del rol de la industria avícola nacional como un sector estratégico para la generación de valor, altamente tecnificado, y comprometido con la generación de mano de obra directa e indirecta, tanto a nivel urbano como en el ámbito rural.

Los mecanismos de coordinación estratégica de estos entramados productivos cobran particular relevancia para la competitividad de la agroindustria a nivel mundial, en particular para los países productores y exportadores de bienes agroindustriales, como la Argentina. BISANG y GUTMAN (2005), señalan al respecto que a partir de los procesos de apertura

comercial y globalización, los países latinoamericanos han ido modificando sus patrones de especialización, orientándose hacia producciones basadas en la explotación de recursos naturales, bajo la constitución de formas de organización empresarial eficientes para sustentar el logro de mayores niveles de competitividad; el control de activos estratégicos, económicos, financieros o tecnológicos; con predominio de grupos económicos que controlan el conjunto productivo y parte significativa del diseño estratégico. En el contexto agroalimentario nacional se produjeron importantes modificaciones (DOMÍNGUEZ, 2000), caracterizadas por el aumento de productos que procuran atender demandas cada vez más específicas y diferenciadas, mediante un mayor nivel de transformación y agregación de valor, a partir de una prolongación del ciclo de procesamiento industrial de las materias primas.

En este nuevo paradigma, el posicionamiento competitivo de las empresas avícolas dependerá de sus posibilidades de reestructuración organizacional y productiva, así como del desarrollo de sus estrategias competitivas. Estas estrategias podrán surgir a partir de mecanismos formales y explícitos de planificación (más cercano a la realidad de grandes empresas corporativas), o en forma tácita, como un emergente de los proyectos y acciones emprendidas por las empresas para incrementar su eficiencia, y adaptarse a un entorno competitivo cada vez más dinámico y complejo.

En procura de sostener o mejorar su posicionamiento competitivo, las empresas del sector avícola se enfrentan ante una serie de alternativas estratégicas que incluyen el involucramiento en procesos de integración y coordinación vertical, la combinación de estrategias genéricas para el logro de ventajas en costos y diferenciación, la expansión de sus mercados mediante la internacionalización, la diversificación de sus negocios, y el desarrollo de alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación sectorial e interempresarial. Estas opciones estratégicas se vinculan estrechamente con la generación de “*ventajas competitivas*” sostenibles en el tiempo, a partir de la identificación y el desarrollo de sus recursos y competencias. Las alternativas de las empresas avícolas para la adopción de diversas alternativas estratégicas, se encontrarán a su vez condicionadas por limitaciones propias de la dinámica organizacional de las empresas, y por aspectos del contexto, sobre los cuales las firmas poseen menores o nulas posibilidades de injerencia.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo como Tesis final de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas y Negocios (MBA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Concepción del Uruguay (UCU), Entre Ríos, Argentina; tendiente a la obtención del título de Magíster en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. El informe final que se presenta a continuación procura generar un aporte para la

ampliación del conocimiento sobre las *estrategias competitivas* en el sector avícola de la costa del Río Uruguay (CRU), provincia de Entre Ríos, Argentina. Para ello, se propone como *objetivo principal* la identificación y análisis de las principales estrategias competitivas desarrolladas por las empresas procesadoras avícolas radicadas en los departamentos Uruguay y Colón, así como su posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional, mediante un estudio de caso múltiple, de carácter cualitativo y descriptivo.

Existen una serie de antecedentes a nivel internacional, nacional y provincial, de investigaciones sobre estrategia y competitividad del sector avícola. A nivel internacional, estas investigaciones se han llevado a cabo en países de referencia para la industria avícola mundial, como los Estados Unidos y sobre todo Brasil, algunos de ellos en el marco de tesis de maestría y doctorado. A nivel nacional, se destacan una serie de trabajos de investigación llevados a cabo en el marco de proyectos de investigación de la UBA (Universidad de Buenos Aires - Programa de Agronegocios), la UNER (Universidad Nacional de Entre Ríos) y la UNLP (Universidad Nacional de la Plata), así como estudios sectoriales auspiciados por organismos públicos SAGPYA¹ (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación), SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Gobierno de Entre Ríos (Secretaría de Producción), con la colaboración y el auspicio del sector representado por la CEPA (Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas), y CAPIA (Cámara Argentina de Productores Avícolas).

En la provincia de Entre Ríos, los antecedentes más significativos son los artículos y avances de investigación elaborados por el Lic. Néstor Domínguez, de la UNER, en el marco de los proyectos de investigación *“Las granjas avícolas integradas de Entre Ríos, cambio tecnológico y reconversión”* y *“El complejo avícola de la provincia de Entre Ríos: Sus aspectos microeconómicos”*, así como los relevamientos llevados a cabo por el mismo investigador para el Programa de Reconversión Avícola de Entre Ríos. En esta provincia se llevó a cabo también un relevamiento auspiciado por la UIER (Unión Industrial de Entre Ríos), en el marco del COFECYT (Consejo Federal de Ciencia y Tecnología), sobre debilidades tecnológicas de la cadena agroindustrial avícola y de ovoproductos.

Las investigaciones desarrolladas a nivel nacional e internacional se han enfocado en diversas problemáticas del sector, tales como: productividad y calidad; aseguramiento de la sanidad; estructuras de gobernanza; relaciones contractuales; dinámica locacional de las unidades productivas; análisis y administración del riesgo; inserción internacional; relaciones de complementariedad y dependencia entre frigoríficos y granjeros. Los estudios existentes, si bien abordan aspectos inherentes a la estrategia y competitividad de las empresas del sector avícola,

¹ La SAGPYA, dependiente de la Presidencia de la Nación, se ha transformado recientemente en Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, MINAGRI, por lo que de aquí en adelante nos referiremos indistintamente a SAGPYA y MINAGRI como el mismo organismo.

no profundizan en el análisis de las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas, desde el punto de vista del management estratégico.

Sirva consignar que solamente fue posible encontrar un antecedente a nivel nacional de Tesis de posgrado referido a la competitividad del sector avícola; en este caso desde la perspectiva de los complejos agroindustriales y la inserción internacional del sector, en el marco de la Maestría en Integración Latinoamericana de la UNLP. En cuanto a informes finales de Tesis de Maestría en Negocios, no se cuenta con antecedentes a nivel nacional de estudios similares sobre estrategias competitivas desarrolladas por empresas de la industria avícola. En ese sentido, consideramos que el presente trabajo constituye un aporte original para la ampliación del conocimiento sobre el desarrollo estratégico de la industria avícola.

1.2. ESTRUCTURA DE LA TESIS

El trabajo se encuentra estructurado en 8 capítulos, siendo el presente “*Capítulo 1*” de carácter introductorio y de justificación de la investigación. En el “*Capítulo 2*” se llevará a cabo una exposición del referencial teórico que servirá como guía para el desarrollo de la tesis. En primer término nos referiremos a los conceptos de competitividad y ventajas competitivas, para luego adentrarnos en los diversos enfoques teóricos que procuran dilucidar las fuentes de generación de esas ventajas competitivas; desde el punto de vista de los procesos, y el enfoque de los recursos y competencias. A continuación se considerarán los aspectos teóricos referidos al ambiente competitivo en el que actúan las empresas en un sector industrial (fuerzas competitivas), y los elementos o factores del entorno general que ejercen influencia sobre éste.

Posteriormente, profundizaremos en la evolución del concepto de estrategia, a partir de los enfoques de diversos autores; los niveles en los cuales se desarrolla la estrategia, y las dimensiones teóricas que permitan determinar las estrategias competitivas con las que las empresas procuran desenvolverse en su sector. La consideración de esas dimensiones permite a su vez discriminar el posicionamiento competitivo de cada empresa en torno a grupos estratégicos, así como los factores que podrían limitar o impedir la movilidad entre esos grupos. Luego se conceptualizarán las opciones estratégicas genéricas que se le presentan a la empresa, de acuerdo al alcance de sus objetivos, la ventaja estratégica perseguida, y la dirección hacia la cual dirigirá su crecimiento en el ámbito producto-mercado. Finalmente, nos referiremos en este capítulo a una serie de estrategias consideradas relevantes para la competitividad de las firmas, como la integración vertical, la internacionalización, la diversificación y alianzas estratégicas.

Luego de la presentación del marco teórico, se llevará a cabo en el “*Capítulo 3*” la descripción del método de análisis utilizado, así como las preguntas cuya respuesta motivan la presente investigación, los objetivos del trabajo, la unidad de análisis y población del estudio, y

los instrumentos y fuentes de recolección de los datos utilizados.

En el “*Capítulo 4*” se brindará una reseña sobre los orígenes y la evolución de la industria avícola nacional, se analizarán los mecanismos de coordinación e integración vertical que se desarrollan en la producción avícola, y posteriormente se describirá detalladamente cada uno de los eslabones que configuran la cadena productiva avícola (genética, cría e incubación, engorde, faena y procesamiento, producción del alimento balanceado, comercialización interna y exportación). La descripción de cada segmento de la cadena productiva avícola se complementará con información estadística sobre el desarrollo de la producción de alimentos balanceados; la mejora en los indicadores de productividad; la evolución de la faena y producción nacional; los canales de comercialización interna; así como el volumen, valor, composición y principales destinos de las exportaciones avícolas.

En el “*Capítulo 5*” se llevará a cabo una descripción de los aspectos del ambiente general que ejercen influencia sobre la actividad avícola, y se analizará el ambiente competitivo en el que se desarrolla la industria avícola nacional, utilizando como referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas. La rivalidad de la industria se analizará considerando aspectos cualitativos y cuantitativos tales como: número, tamaño y concentración de los competidores; competencia de los productos importados; evolución de las importaciones avícolas en la Argentina, en volumen y valor; crecimiento de la industria; evolución del consumo y los precios; diferenciación de los productos; costos de almacenamiento, y el nivel de las barreras de salida. En referencia a la amenaza de nuevos ingresantes, se analizará la evolución de la entrada y salida de empresas en la industria avícola nacional durante los últimos años, así como las barreras al ingreso de nuevos competidores. Posteriormente nos referiremos a la competencia que representan los productos sustitutos, y finalmente los aspectos referidos al poder negociador de compradores y vendedores.

En el “*Capítulo 6*” se desarrollará la presentación del caso de la Industria Avícola de la costa del Río Uruguay (CRU), en base a las entrevistas realizadas en las empresas BONNIN HNOS., FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, NOELMA y SUPER; complementando la información consignada con otras fuentes primarias (Entrevista al titular de CEPA), y fuentes secundarias. A fin de ordenar el desarrollo del caso, se utilizarán una serie de dimensiones estratégicas, mediante las que se procurará identificar y analizar las estrategias competitivas que llevan a cabo las empresas avícolas. Previamente, con el objeto de contextualizar a las empresas de la CRU en su ámbito geográfico, social y productivo, se llevará a cabo una caracterización de la producción avícola en la provincia de Entre Ríos, enfatizando su relevancia para la economía provincial.

Considerando la evolución histórica y las características organizacionales de las empresas avícolas de la CRU, se procederá en el “*Capítulo 7*” a la identificación y análisis comparativo

de las estrategias desarrolladas por las empresas, tendientes a: i) la integración y coordinación vertical; ii) el desarrollo de estrategias competitivas genéricas, iii) la internacionalización de sus actividades comerciales y productivas; y iv) la diversificación de sus negocios, y la conformación de alianzas y acciones de cooperación sectorial. Posteriormente se procurará identificar grupos estratégicos en base a las dimensiones estratégicas analizadas, y señalar limitantes contextuales y a nivel de las propias empresas, que pueden limitar o restringir su desarrollo estratégico.

Finalmente, en el “*Capítulo 8*” se expondrán las principales conclusiones que surgen del presente trabajo respecto al ambiente competitivo de la industria avícola; las estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la CRU, la conformación de grupos estratégicos y barreras de movilidad, así como los principales factores que actuarían como limitantes para su desarrollo estratégico. Posteriormente se considerará si los objetivos propuestos al inicio de la investigación han sido alcanzados, y se sugerirán una serie de recomendaciones para futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

En este capítulo se llevará a cabo una exposición del referencial teórico que servirá como guía para el desarrollo del presente trabajo. En primer término nos referiremos al concepto de competitividad y ventajas competitivas, y las fuentes de generación de las mismas. A continuación se considerará el ambiente competitivo en el que actúan las empresas y los elementos de su entorno general. Posteriormente profundizaremos en la evolución del concepto de estrategia competitiva, sus diversos niveles y dimensiones teóricas, grupos estratégicos y barreras de movilidad. Luego se conceptualizarán las opciones estratégicas genéricas que se le presentan a la empresa, de acuerdo al alcance de sus objetivos, la ventaja estratégica perseguida, y la dirección hacia la cual dirigirá su crecimiento en el ámbito producto-mercado. Finalmente, nos referiremos a las estrategias de integración vertical, internacionalización, diversificación y alianzas estratégicas.

2.1. COMPETITIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA

2.1.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

De acuerdo a lo señalado por YOGUEL (1996), si bien existe una amplia dispersión sobre los contenidos del concepto “*competitividad*” y sobre el nivel de agregación al que se plantea, ésta es generalmente concebida como un fenómeno complejo, de largo plazo y que involucra aspectos micro/macroeconómicos y de entorno que apuntan al mejoramiento de las condiciones de diseño, producción y venta de los bienes y servicios dirigidos al mercado interno y externo. Según CORIAT (1993), citado por YOGUEL (1996), la competitividad es una noción comparativa que sólo se puede apreciar en un período largo. Se trata de una variable de flujo – un resultado – que mide la evolución de la participación en los mercados internos y externos en valores y promedios plurianuales.

PORTER (1991), analiza la competitividad de las naciones a partir de los elementos que hacen competitiva a las empresas de esas naciones, señalando que son las empresas y no los países los que compiten en el escenario mundial. A fin de responder porqué alcanza una nación el éxito en un sector en particular, PORTER se refiere a cuatro atributos genéricos de una

nación², que conforman el entorno en que competirán las empresas locales y que fomenta o desalienta la creación de “*ventajas competitivas*”.

- i. *Condiciones de los factores*. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- ii. *Condiciones de de la demanda*. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- iii. *Sectores afines y de apoyo*. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- iv. *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa*. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Por su parte, ESSER, HILLEBRAND, MESSNER y MEYER-STAMER (1994) desarrollaron el concepto de “*Competitividad sistémica*” señalando que la competitividad es el producto de una compleja interacción entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional (el nivel meta, macro, meso y micro):

- i. El nivel *meta* referido a las estructuras sociales que promueven la competitividad a nivel de país;
- ii. el contexto *macro* que presiona a las empresas para que mejoren su performance;
- iii. un espacio *meso* estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesidades políticas de apoyo;
- iv. y las empresas del nivel *micro*, que procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción.

La competitividad desde el punto de vista sistémico³ constituye un fenómeno complejo (YOGUEL, 1996), que depende de la interacción de múltiples planos de un particular medio social. Entre estos se destacan: i) las prácticas productivas, organizativas y de gestión de las firmas; ii) la articulación del sistema de relaciones de la firma con los diversos entornos institucionales público-privados en la que está inmersa; iii) las condiciones de funcionamiento del sector y la dinámica tecnológica internacional en los que la firma opera, y iv) el contexto macroeconómico y regulatorio de las actividades industriales en el país. Según este enfoque, la competitividad de las firmas no sólo depende de sus capacidades endógenas sino también de los

² Este modelo es conocido a raíz de su representación gráfica como el “*Diamante de la competitividad nacional*” de PORTER.

³ Los sistemas son considerados formas de relación que se constituyen y mantienen mediante la creación y conservación de la diferencia con el entorno, la que se regula a partir de los límites del sistema (LUHMAN, 1992; citado por YOGUEL, 1996).

grado de libertad que tienen para interactuar con el resto de los planos señalados, ya sea influyendo sobre ellos o siendo receptoras de normativas (MOORI KOENIG, GATTO y YOGUEL, 1993; citado por YOGUEL, 1996).

Por su parte, MORALES GONZÁLEZ y PECH VÁRGUEZ (2000), se refieren a los orígenes del término competitividad a partir de dos perspectivas, la “*perspectiva macroeconómica*”, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo puede ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región, y desde una “*perspectiva microeconómica*”, en la que las empresas se disponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores.

En el primer enfoque, las instituciones gubernamentales desempeñan un rol de apoyo a los diferentes sectores de la industria e implantan medidas encaminadas a crear un medioambiente que favorezca el incremento de la competitividad de las empresas, como pueden ser financiamiento a tasas preferenciales, subsidios a programas de capacitación, acuerdos arancelarios y estímulos fiscales, entre otros. En esta visión, una empresa competitiva es aquella que exporta productos y compite en el mercado en el nivel mundial.

En la segunda visión, la microeconómica, sus objetivos no se dan en función del país o la creación de un ambiente favorable al desarrollo industrial, sino referidos a la obtención de un mayor grado de eficiencia, o mejorar la calidad para que logre ampliar su participación en el mercado y obtener así mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido. En este caso, se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores.

De acuerdo a MORALES GONZÁLEZ y PECH VÁRGUEZ (2000), la competitividad desde el punto de vista micro - es decir cuando se trata de una empresa - implica “*la capacidad para disponer de algún(os) atributo(s) que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorga(n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor*”.

2.1.2. FUENTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

En términos generales, el concepto de “*ventajas competitivas*” implica considerar de qué forma surgen o se generan los factores que permiten a una empresa sostenerse y prosperar en un determinado sector industrial, a partir de la identificación y el desarrollo de una serie de recursos y habilidades que constituyan una “*ventaja*” por parte de una empresa respecto a otros competidores actuales o potenciales.

Según OSTER (2000), la forma de obtener un desempeño superior surgiría a partir de tres fuentes: i) Operar en un ambiente protegido, en el cual es difícil la entrada de competidores, ii) Anticipar los cambios y explotar rápidamente las nuevas oportunidades, ó iii) Contar con una “*ventaja competitiva sostenible*” sobre sus rivales potenciales y actuales. Al referirse a la obtención de una ventaja competitiva como fuente de desempeño superior, OSTER añade un elemento importante como es la “*sustentabilidad*” de la ventaja en el tiempo.

Para CORIAT (1993), citado por YOGUEL (1996), las fuentes fundamentales de las ventajas competitivas deben ubicarse en factores “*no precio*” tales como la calidad, la capacidad innovativa, la posibilidad de adaptarse a las necesidades del mercado, el grado de eficacia de las redes de post venta y las interfases entre empresas industriales y de servicios. De acuerdo al enfoque de otros autores, como DAHLMAN (1989) y ALAVI (1991), citados por YOGUEL (1996), los factores clave para la determinación de la competitividad de las firmas y los países son la flexibilidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes, la disponibilidad de recursos humanos calificados y de infraestructura, la automatización de los procesos, la capacidad tecnológica, la habilidad para generar, adaptar y difundir innovaciones y la flexibilidad para adaptarse a los cambios del medio ambiente.

Por su parte, DE LA FUENTE y MUÑOZ (2003) señalan que la discusión acerca de las fuentes de la competitividad se encuentra centrada en dos enfoques: el defendido por PORTER y otros, conocido como “*Enfoque basado en las actividades*” (EBA), que postula que las fuentes de ventaja competitiva de las empresas radican en las actividades de su “*cadena de valor*”, y el “*Enfoque basado en los recursos*” (EBR), que postula que las fuentes de ventajas competitivas radican en los recursos con que la empresa cuenta o puede desarrollar. La diferencia entre recursos y actividades radica en que los recursos se asocian al concepto de stock, mientras que las actividades se asocian más bien al concepto de flujos. La tesis principal de este pensamiento es que las empresas tienen desempeños distintos porque no tienen el mismo stock de recursos. Entonces las ventajas competitivas existen debido a que existen recursos valiosos que están en posesión sólo de uno o algunos participantes del mercado.

A diferencia de las “*ventajas comparativas*”, que se encuentra determinadas por las diferencias en las dotaciones de factores de producción o por la diferencia de aptitudes, las “*ventajas competitivas*” pueden ser creadas combinando la dotación de recursos que dispone la empresa, con una adecuada estrategia que de un sentido de orientación a esos recursos, en función de las oportunidades que ofrece el medio ambiente. La búsqueda de la ventaja competitiva se comprende entonces como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa con las oportunidades y riesgos que presenta el entorno. Consecuentemente, la ventaja competitiva será el resultado de una efectiva combinación de

circunstancias nacionales e internacionales (el marco macroeconómico) y las estrategias de las empresas.

2.1.2.1. El enfoque basado en las actividades. Análisis de la cadena de valor

Al referirse a las fuentes de la ventaja competitiva, PORTER (1991) afirma que “*la ventaja competitiva se deriva de las formas en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas*”, a lo cual agrega: “*las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de estas actividades. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por su producto o servicio*”. PORTER agrupa esas actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular en un modelo que denomina “*Cadena de Valor*”.

Según DESS y LUMPKIN (2003), el análisis de la cadena de valor de PORTER contempla la empresa como un proceso secuencial de actividades creadoras de valor, por lo que este método es útil para entender los bloques constructores de ventaja competitiva. Para HAX y MAJLUF (2008), las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr la superioridad competitiva. El principio de la cadena de valor es que todas las tareas realizadas por una empresa pueden ser clasificadas en nueve categorías, cinco de ellas llamadas *Actividades primarias*: logística de entrada, operaciones, logística de salida, comercialización y ventas, y servicio post venta; y cuatro *Actividades de apoyo*: infraestructura gerencial, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología, y aprovisionamiento (CUADRO 2.1).

CUADRO 2.1: Actividades de la cadena de valor

Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> • Logística de entrada: se refiere a la recepción, almacenaje y distribución de materias primas. • Producción: incluye las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en productos finales. • Logística de salida: estas actividades se asocian con la recepción, almacenaje y distribución del producto o servicio. • Comercialización y ventas: incluyen actividades tales como marketing, promoción, publicidad, fuerza de ventas, fijación de precios. • Servicio de post venta: involucra las actividades asociadas con el suministro de servicios que permitan elevar o mantener el valor del producto, luego de realizada la venta.
Actividades de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura gerencial: involucra actividades que respaldan toda la cadena de valor, incluyendo la dirección general, planificación, finanzas,

contabilidad, legislación, gestión de calidad y sistemas de información.

- **Gestión de recursos humanos:** involucra actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución del personal.
- **Desarrollo de tecnología:** incluye desarrollos tecnológicos relacionados con el producto o con algunas actividades primarias y de apoyo concretas.
- **Aprovisionamiento:** se refiere a la función de comprar las materias primas e insumos a utilizar en la cadena de valor de la empresa, no al propio material comprado.

Fuente: Elaboración propia en base a PORTER (2004), HAX y MAJLUF (2008), y DESS y LUMPKIN (2003).

Las actividades primarias se relacionan con el movimiento físico de las materias primas y productos terminados, la producción de bienes y servicios, así como la comercialización, las ventas y los servicios de post venta. Por su parte, las actividades de apoyo se encuentran diseminadas por toda la organización y cumplen un rol de sustento a las actividades primarias.

2.1.2.2. El enfoque basado en los recursos y competencias de la empresa

Según HAX y MAJLUF (2008) la noción de “*competencias centrales*”⁴ se encuentra estrechamente relacionado con el enfoque de la empresa basado en los recursos, como modelo para comprender los mecanismos que apuntan a lograr la ventaja competitiva. Según estos autores, el punto de vista basado en los recursos postula que las fuentes centrales de la ventaja competitiva son impulsadas por los factores; es decir, dependen del desarrollo de recursos y capacidades por parte de la empresa. Este punto de vista considera que el desempeño superior depende casi exclusivamente de la posición competitiva, por lo que las ventajas competitivas surgen cuando los recursos y las capacidades que le pertenecen exclusivamente a la empresa se aplican al desarrollo de competencias únicas. Además, la ventaja resultante puede ser sostenida debido a la falta de capacidades de sustitución e imitación por parte de los competidores de la empresa.

De acuerdo a DESS y LUMPKIN (2003), la visión de la empresa basada en los recursos combina dos perspectivas: i) el análisis interno de los fenómenos dentro de una compañía, y ii)

⁴ El concepto de “*competencias centrales*”, “*esenciales*” ó “*distintivas*” fue introducido por HAMEL y PRAHALAD en su obra “*Compitiendo por el Futuro*”. Según estos autores, el propósito estratégico prevé una deseada posición de liderazgo y establece los criterios que utilizará la organización para proyectar su progreso. En lugar de asignar recursos a unidades de producto-mercado, fomenta la inversión en las competencias centrales a fin de desarrollar las capacidades del producto básico.

el análisis externo del sector y su entorno competitivo. A nivel interno, los recursos de la empresa implican un conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permiten desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor. Estos recursos pueden ser a su vez “*tangibles*” o “*intangibles*”.

Los recursos tangibles se refieren a los recursos financieros (ej. capacidad de endeudamiento); físicos (ej. plantas, equipamiento, vehículos, centros de distribución); organizativos (ej. planificación de la producción, planes estratégicos, planes de carrera); y recursos tecnológicos (ej. patentes, secretos comerciales). Los recursos intangibles son más difíciles de imitar, ya que se encuentran inmersos en las rutinas y prácticas de las empresas. Estos incluyen los recursos humanos (experiencia, trabajo en equipo, habilidades directivas); los recursos de innovación (conocimientos técnicos y científicos); reputación e imagen (reconocimiento de marca, trato con los proveedores y clientes, calidad de los productos); y la cultura de la empresa, que puede también ser un recurso generador de ventajas competitivas.

Otro elemento son las “*capacidades organizacionales*”, que no representan activos tangibles o intangibles, sino competencias y habilidades con los que cuenta la empresa para combinar su dotación de activos tangibles e intangibles a fin de lograr el objetivo deseado. No obstante, la mera dotación de recursos no garantiza la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para determinar si un recurso puede considerarse como fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, DESS y LUMPKIN (2003) proponen cuatro criterios, el recurso debe ser valioso, raro, difícil de imitar o difícil de sustituir.

- i) *Valioso*: los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia.
- ii) *Raro*: si los competidores actuales o potenciales también poseen el mismo recurso valioso, no es una fuente de ventaja competitiva porque todas esas empresas poseen la capacidad de explotar este recurso del mismo modo. Estrategias similares basadas en dicho recurso no apartarían ventaja a ninguna de estas empresas
- iii) *Difícil de imitar*: poseer un recurso que los competidores pueden copiar fácilmente genera un valor temporal.
- iv) *Difícil de sustituir*: No deben existir recursos valiosos estratégicamente equivalentes que sean raros o inimitables. Dos recursos valiosos de dos empresas son estratégicamente equivalentes cuando cada uno puede ser explotado por separado para implantar las mismas estrategias.

El CUADRO 2.2. muestra la relación entre estos cuatro criterios, en función de la sostenibilidad en el tiempo y la posibilidad de generar ventajas competitivas. Una empresa que no cumpla con ninguno de los criterios difícilmente pueda desarrollar ventajas competitivas. Por

el contrario, aquella que cumpla con todos los criterios para sus recursos y capacidades se encontrará en las mejores condiciones para la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

CUADRO 2.2: Criterios para las ventajas sostenibles e implicaciones estratégicas

Valioso	Raro	Difícil de imitar	Difícil de sustituir	Implicaciones para la competitividad
No	No	No	No	Desventaja competitiva
Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: DESS y LUMPKIN (2003)

De acuerdo a lo señalado con DE LA FUENTE y MUÑOZ (2003), el EBA y el EBR pueden ser considerados enfoques complementarios. De acuerdo a estos autores, las fuentes de ventajas competitivas radican en los recursos, pero si esto no es traducido en realizar mejores actividades, nunca se logrará desarrollar una ventaja competitiva. Por esta razón, aunque las fuentes de ventajas competitivas radiquen en los recursos, deben necesariamente traducirse en un desempeño superior de las actividades para constituirse efectivamente en una ventaja competitiva.

2.2. EL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA EMPRESA

2.2.1. EL ENTORNO GENERAL

Según DESS y LUMPKIN (2003), el análisis externo del sector, y su entorno competitivo implican considerar en primer término los elementos del *entorno general* que ejercen su influencia sobre el *entorno competitivo* de la industria, compuesto por determinadas fuerzas que se interrelacionan y afectan en forma directa a las empresas. El entorno general se compone de factores que pueden tener profundos efectos en la estrategia de una empresa, sobre los cuales tiene poca capacidad de predicción o control e incluye seis segmentos: demográfico, sociocultural, político-legal, tecnológico, económico y global.

- i. El *entorno demográfico*: La demografía incluye elementos como la edad de la población, niveles crecientes o decrecientes de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos.
- ii. El *entorno sociocultural*: Las fuerzas socioculturales influyen los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad. El alto porcentaje de las mujeres dentro de la población económicamente activa, las familias con doble fuente de ingresos, mayor

interés por una dieta sana y cuidado del cuerpo, y mayor preocupación por el medio ambiente son factores a considerar.

- iii. El *entorno político-legal*: Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse.
- iv. El *entorno tecnológico*: Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Estas innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes.
- v. El *entorno económico*: La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios finales. Como indicadores económicos clave se encuentran la tasa de interés, los índices de desempleo, el índice de precios, el PBI, el ingreso per cápita.
- vi. El *entorno global*: Existe una tendencia creciente según la cual las empresas expanden el alcance de sus operaciones y mercados más allá de los límites de su propio país. La globalización proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios como a un abanico más grande de factores de producción como las materias primas y la mano de obra.

2.2.2. EL ENTORNO COMPETITIVO

De acuerdo a PORTER (2004), la elección de una estrategia competitiva debe tomar como punto de partida el conocimiento del sector en el que compite la empresa, es decir su “*entorno competitivo*”, a fin de encontrar una ubicación o “*posicionamiento*” dentro del sector, que le permitirá defenderse o sacar provecho de las cinco fuerzas que rigen la naturaleza de la competencia en esa industria. Las cinco fuerzas competitivas involucran: i) la rivalidad entre los actuales competidores, ii) la amenaza de nuevos ingresantes, iii) la competencia de productos sustitutos, iv) el poder de negociación de los proveedores, y v) el poder de negociación de los compradores. Estas fuerzas interactúan con diversa intensidad en cada sector industrial y determinan la rentabilidad a largo plazo para las empresas participantes.

2.2.2.1. Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores en una industria surge cuando las empresas se sienten presionadas para mantener su posición o ven la oportunidad de mejorarla, a partir de tácticas como la competencia de precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos o un mejor servicio al cliente. La reacción de los competidores puede generar sucesivos ciclos de acción y reacción que terminen por perjudicar al conjunto de la industria y reducir la

rentabilidad para todos. La intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores dependerá de una serie de factores, tales como el número y tamaño de los competidores, la tasa de crecimiento de la industria, el nivel de los costos fijos o de almacenamiento, el grado de diferenciación, la presencia de competidores con estrategias divergentes, y los intereses estratégicos de las empresas. La rivalidad dependerá también del nivel de las *barreras de salida*, determinado por factores económicos, estratégicos y emocionales que dificultan o impiden la salida de las empresas de la industria, aún ante escenarios de escasa o nula rentabilidad.

2.2.2.2. Amenaza de nuevos ingresantes en la industria

Los nuevos participantes en una industria suelen incorporar importantes recursos económicos y voluntad para ganar participación en el mercado, pudiendo provocar reducciones de precios o incremento de los costos para los actuales competidores. El riesgo de que nuevos actores ingresen en la industria será menor si las barreras de entrada son altas, o si se esperan reacciones adversas de las empresas ya establecidas. PORTER (2004), identifica como barreras de entrada:

- i. Las *Economías de escala* necesarias para competir en la industria, que determinan la reducción de los costos unitarios del producto a medida que aumenta el volumen producido.
- ii. La *Diferenciación de productos* de la que gozan las empresas ya establecidas a partir de la identificación de su marca y la lealtad de los consumidores.
- iii. Las *Necesidades de capital* para poder competir en el sector.
- iv. Los *Costos del cambio* que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro.
- v. El *Acceso a los canales de distribución* que el recién ingresado necesitará para asegurar la distribución de su producto.
- vi. Las *Desventajas de costos independientes de la escala* para los nuevos ingresantes, en comparación con las actuales empresas, como ser tecnologías de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, y curva de experiencia.
- vii. La *Política gubernamental* que puede limitar el ingreso de nuevas industrias, mediante controles o restricciones.

2.2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Según OSTER (2000), los productos sustitutos son aquellos que cumplen con la misma función que el de la industria, por lo que la disponibilidad de sustitutos influirá en la habilidad de una empresa para aumentar su precio o modificar los atributos de sus productos. Para saber qué conjunto de productos restringe la habilidad de las empresas en una industria para aumentar sustancialmente los precios se recurre a la elasticidad cruzada de la demanda⁵. Los bienes sustitutos tienen elasticidades cruzadas positivas; cuanto mayor sea la elasticidad cruzada, más cercanos son los sustitutos, por lo que los sustitutos más cercanos deben analizarse como parte de la competencia. Como señala PORTER (2004), entre los sustitutos que merecen especial atención se encuentran “*aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria*”.

2.2.2.4. Poder de negociación de los compradores

Mediante su poder negociador, los compradores en un sector pueden forzar a la baja de los precios, al demandar mayores niveles de calidad y servicios, provocando que los competidores se enfrenten entre sí. Como señalan DESS y LUMPKIN (2003) “*el poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector*”. Un grupo de compradores será poderoso ante las siguientes situaciones:

- i. *El grupo está concentrado o representa un gran volumen de las ventas del proveedor.* Si un porcentaje alto de las ventas del proveedor se destinan a un comprador o a un reducido grupo de compradores, la importancia de esos clientes para el proveedor será muy alta, así como el poder de negociación de esos clientes.
- ii. *Los productos que compra del sector son estándares o indiferenciados.* Los clientes que adquieren productos con escaso nivel de diferenciación se encuentran en mejores condiciones para negociar reducciones de precio, o enfrentar a los competidores entre sí, al contar con mayor cantidad de proveedores alternativos.
- iii. *Los compradores tienen pocos costos de cambio.* Los clientes obtienen mayor poder de negociación si el hecho de cambiar de proveedor no le representa un costo significativo.
- iv. *Los compradores obtienen pocos beneficios.* Los clientes que afrontan una disminución en su rentabilidad pueden presionar a sus proveedores para obtener reducciones de precios.

⁵ La elasticidad cruzada es la razón del cambio porcentual en la demanda de un bien en respuesta a un incremento en el precio de un segundo bien.

- v. *Los compradores plantean una amenaza concreta de integración hacia atrás.* Los clientes que se encuentran parcialmente integrados hacia atrás, o representan una amenaza de integración hacia atrás, pueden utilizar esa amenaza como un elemento para obtener ventajas en la negociación con sus proveedores.
- vi. *El producto del sector no es relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.* Si el producto que el cliente adquiere a los proveedores del sector no es demasiado importante para éste, el comprador contará con mayor poder de negociación frente a sus proveedores.

2.2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a PORTER (2004), “*los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen*”. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- i. *El grupo de proveedores está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.* Los proveedores que venden a sectores fragmentados o menos organizados influyen sobre las condiciones de la negociación, como precios, calidad y plazos.
- ii. *El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle al sector.* El poder de negociación de los proveedores para proveer a los clientes del sector, aún siendo poderosos, puede reducirse si compiten con productos sustitutos.
- iii. *El sector no es un cliente importante para el grupo de proveedores.* Si el proveedor vende a varios sectores, y un sector en particular no es un cliente importante, el poder de negociación del proveedor será elevado.
- iv. *El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.* El poder de negociación de los proveedores será importante si se trata de un insumo estratégico para el sector.
- v. *Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han creado costos de cambio.* El poder negociador del proveedor se incrementa si sus productos están diferenciados o el cliente debe afrontar costos de cambio importantes.
- vi. *El grupo de proveedores constituye una amenaza seria de integración hacia adelante.* La amenaza de integración hacia adelante implica un obstáculo para que el sector mejore las condiciones de compra.

2.2.2.6. El ciclo evolutivo del sector industrial

El análisis de la estructura de una industria brinda un marco de referencia para comprender las fuerzas competitivas que operan en el sector. Sin embargo, esta estructura no es estática, sino que se encuentra en permanente evolución, lo que resulta de relevancia para el desarrollo y adaptación de las estrategias de las empresas. Según PORTER (2004), es importante conocer el proceso de la evolución de la industria para poder predecir el cambio, ya que el costo de una reacción estratégica tardía será mayor cuando la necesidad del cambio es evidente y la mejor estrategia rendirá los más altos beneficios para quien la seleccione primero.

DESS y LUMPKIN (2003) se refieren al “ciclo de vida” de un sector a partir de diferentes etapas evolutivas de introducción, crecimiento, madurez y declive que se suceden a lo largo de la vida de la industria. Consecuentemente, las estrategias de las empresas variarán a lo largo del ciclo de vida del sector:

- i) En la etapa de “*introducción*”, los productos no son aún conocidos por el consumidor, y los segmentos del mercado no se encuentran todavía definidos. Al existir pocos competidores y un crecimiento lento, la competencia tiende a ser reducida. En esta etapa de introducción cobran importancia las inversiones en el desarrollo del producto, y en actividades de marketing para conseguir que los clientes lo prueben.
- ii) La etapa de “*crecimiento*” de la industria se caracteriza por fuertes incrementos en las ventas y en los beneficios, lo que atrae a nuevos competidores. A medida que los productos van madurando, los esfuerzos estratégicos se dirigen hacia la estimulación de la demanda selectiva, en la que la oferta de una empresa se elige a través de la comparación con la oferta de sus competidores, lo que implica el desarrollo de una identidad de marca.
- iii) Durante la “*madurez*”, la demanda comienza a estabilizarse y el mercado tiende a saturarse, por lo que existen menores oportunidades de atraer nuevos consumidores. En esta etapa la competencia directa comienza a ser importante, y los competidores marginales comienzan a abandonar el mercado. Las ventajas basadas en operaciones de producción eficientes se vuelven fundamentales para mantener un nivel de costos bajos, mientras que los consumidores se vuelven más sensibles al precio. También resulta más difícil para las empresas diferenciar su oferta a partir de un mayor conocimiento del producto por parte de los consumidores.
- iv) En la etapa de la “*declinación*” las ventas del sector y sus ganancias comienzan a decaer a partir de cambios en el entorno del negocio, como pueden ser las modificaciones en los gustos de los consumidores, la innovación tecnológica, u

otras variaciones del contexto. Estas modificaciones implicarán la necesidad de redefinir los objetivos estratégicos de las empresas para adaptarse a las nuevas condiciones.

2.3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS

2.3.1. DEFINICIONES Y ENFOQUES DE LA ESTRATEGIA

MINTZBERG, QUINN, y VOYER (1997) señalan que si bien el concepto de estrategia, en su concepción militar y política, es conocido desde hace siglos⁶, los primeros autores modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios surgen durante la década del 50 y 60 del siglo XX. Uno de estos autores, ALFRED CHANDLER, definió la estrategia como “*el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas*”. Por su parte, KENETH ANDREWS, de la Escuela de Negocios de Harvard, planteó una definición parecida: “*la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será*”. Según esta definición, el estratega deberá diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esa actividad.

Otro de los autores de esa época, IGOR ANSOFF, plantea una definición más analítica y enfocada hacia la acción, considerando a la estrategia como un “*hilo conductor*” o regla para tomar decisiones, que relacionen las actividades de la empresa con los productos y el mercado, a partir de cuatro componentes:

- i. El *alcance del producto mercado*, es decir los productos que ofrecerá la empresa y los mercados en que se desempeñará.
- ii. Un *vector de crecimiento*, referido a los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance sus productos/mercados.
- iii. La *ventaja competitiva*, surgida de las propiedades particulares del producto, que ubican a la empresa en una posición sólida ante sus competidores.
- iv. Un *efecto de sinergia*, determinado por el funcionamiento conjunto de las diferentes partes de la empresa, a fin de lograr resultados superiores a la sumatoria de las operaciones individuales de cada una de ellas.

⁶ El término estrategia proviene del griego “*strategos*” que significa “*General*”, y el verbo griego “*stratego*” significa “*planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos*”.

MINTZBERG (1997) se refiere al enfoque de ANDREWS como la “*Escuela del diseño*” y al de ANSOFF como la “*Escuela de la planificación*”. Según este autor, ambas escuelas o enfoques comparten ciertos elementos comunes:

- i. El concepto de que existe un ambiente en el que imperan una serie de condiciones ajenas a la empresa, algunas de ellas negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).
- ii. La empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo más alto será la razón de ser de la empresa, su “*misión*”.
- iii. Los directivos de la empresa deben realizar un análisis de la situación, a fin de determinar su posición en el ambiente y los recursos con que cuentan, denominado análisis FODA (en inglés SWOT).
- iv. La empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a fin de alcanzar sus metas y lograr adecuarse de la mejor forma posible a su ambiente.

Este enfoque tradicional de la estrategia se basa en dos supuestos fundamentales: i) la definición de metas, el análisis de la situación y la planificación son siempre acciones anteriores a la ejecución, lo que se denomina “*formulación de la estrategia*”, y ii) la acción, denominada “*ejecución de la estrategia*”, corre por cuenta de otras personas que no son los analistas, planificadores o gerentes superiores. La estrategia en este caso se resume a un proceso formal de planificación y establecimiento de metas, a cargo de un área específica y de los máximos directivos de la empresa, y su posterior ejecución por parte del resto de la organización.

MINTZBERG (1997), difiere de estos enfoques tradicionales o estándar y define a la estrategia como “*el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo*”, enfatizando más la acción que el análisis. Según este enfoque, la empresa tendrá una estrategia, aún cuando no haga planes, o la defina en forma explícita mediante objetivos formales o la definición de una misión. En ese caso, lo que se requiere es identificar un “*patrón*” en la organización, que indique congruencia en las acciones de la empresa. El enfoque estándar se fundamenta en las “*intenciones estratégicas*” (strategic intend), que la empresa plasma en su análisis reflexivo y en la planificación. Por otra parte, aparece la “*estrategia realizada*” que surge como consecuencia de una serie convergente de medidas tomadas por la empresa. Si la empresa es capaz de formular intenciones y avanzar en su realización, surge una “*estrategia deliberada*”. Cuando la empresa actúa en forma consistente, pero con acciones que no son parte de sus intenciones formales, nos encontramos frente a una “*estrategia emergente*”, en este caso la estrategia “*surge*” aún sin que haya una intención formal, consciente o deliberada. Existe

también la posibilidad de que la empresa no consiga poner en marcha sus intenciones estratégicas, lo que se denomina “*estrategia no realizada*”.

Según PORTER (2004), “*la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía*”. Para HAX y MAJLUF (2008), “*la estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio*”.

Por su parte, QUINN (1997), define a la estrategia como “*el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar*”. Este autor afirma que las estrategias formales eficaces constan de tres elementos principales: i) metas (u objetivos), ii) políticas, y iii) programas. Las “*metas*” u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no cómo serán logrados. Las “*políticas*” son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales ocurrirá la acción. Por su parte, los “*programas*” indican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos, dentro de las políticas definidas por la empresa, es decir el “*cómo*”. Las estrategias, en este caso, se asemejan a los planes militares efectivos, que giran alrededor de algunos pocos conceptos y movimientos clave que les otorgan cohesión, equilibrio y enfoque⁷. Este planteo en cuanto a la concentración de fuerzas de la empresa en aquellos aspectos en que pueda destacarse con excelencia, se condice con lo que PORTER (2004) denomina “*estrategia de enfoque*” o “*concentración*”.

Haciendo también alusión a la terminología militar, QUINN establece una diferencia entre estrategias y tácticas, señalando que una estrategia para un área determinada de la empresa, puede ser una táctica para otra de nivel superior. Otra distinción entre táctica y estrategia, además de la que surge del nivel jerárquico, está dada por la persistencia en el tiempo, toda vez que las tácticas constituyen realineamientos de corta duración, o ajustes enfocados al logro de propósitos más amplios definidos por la estrategia de la empresa. La esencia de la estrategia consistirá entonces en construir una posición sólida, pero a la vez flexible, que le permita a la organización alcanzar sus metas a pesar de lo impredecible de las fuerzas externas.

⁷ Respecto a esta cuestión, QUINN se refiere a VON KLAUSEWITZ, quien postuló que una estrategia efectiva debería concentrarse alrededor de unos pocos pero importantes principios fundamentales que puedan crear, guiar y mantener el dominio de un ejército durante las acciones bélicas.

Ante la dificultad de conceptualizar a la estrategia a partir de una definición única, MINTZBERG (1997) propone la identificación del concepto de estrategia a partir de cinco definiciones respecto a lo que puede ser una estrategia, que denomina “*las cinco P de la Estrategia*”:

- i. *La estrategia es un “plan”*. Un plan implica un curso de acción consciente y deliberado. Según esta concepción, las estrategias poseen dos características esenciales: son elaboradas antes de la acción, y se desarrollan en forma consciente y con un propósito determinado.
- ii. *La estrategia como “pauta de acción” o “maniobra”* para ganar la partida al contrincante. La estrategia en este caso no es la acción en sí, sino el hecho de confundir al competidor con la amenaza de que se tomará determinada acción.
- iii. *La estrategia como “patrón” o modelo de comportamiento*. La estrategia implica en este caso la consistencia en el tiempo de las acciones de la empresa, tanto si éstas son intencionales o no.
 - i. *La estrategia como “posición”*. Según esta concepción, la estrategia es el medio que permite a la organización ubicarse o “*posicionarse*” adaptativamente en un determinado medioambiente. La estrategia sería entonces la forma en que la empresa logra acoplar su contexto interno al contexto externo⁸.
 - ii. *La estrategia como “perspectiva”*. En este caso la estrategia implica no solo una posición, sino también una forma particular que tiene el estratega de ver el mundo, su “*cosmovisión*”, con lo que se introduce el elemento cultural a la estrategia. La clave en este caso es que esa perspectiva sea compartida por todos los integrantes de la empresa, o dicho en otras palabras, que represente coherencia con el pensamiento y el comportamiento de los miembros de una organización.

Relacionando estas cinco definiciones señaladas por MINTZBERG, vemos a la estrategia como un *patrón* o modelo que permite a los directivos saber cómo establecer acciones coherentes y encaminarlas en pos de objetivos concretos mediante un *plan*, que puede o no incluir ciertas *pautas de acción o maniobras* para obtener ventajas frente a la competencia. A partir del establecimiento de una *posición* en su entorno competitivo, la empresa se encontrará en condiciones de enfrentar, evitar o vencer a la competencia. Si vemos a la organización como un colectivo de personas con sus propios valores, intereses, y formas de entender el mundo, la

⁸ Para MINTZBERG, el principal referente de este enfoque o escuela del “*Posicionamiento*” es MICHAEL PORTER, quien desarrolló el bagaje conceptual más utilizado para determinar el posicionamiento de una empresa en un determinado sector industrial, conocido como “*Modelo de las 5 fuerzas competitivas*”.

estrategia deberá contemplar una *perspectiva* que permita su difusión y aceptación por parte de los integrantes de ese colectivo.

2.3.1.1. Niveles de la estrategia

De acuerdo a su ámbito de aplicación, la estrategia puede concebirse en distintos niveles. Según GRANT (1992), citado por CARVALHO JÚNIOR (1997), existen tres niveles de estrategias:

- i. La *estrategia corporativa*, que define las industrias y mercados en los que la firma compite, delimitando el campo de actuación de la empresa, comprendiendo decisiones de de diversificación, integración vertical, adquisiciones, desinversiones y nuevos emprendimientos.
- ii. La *estrategia de actividades* establece de que forma la empresa competirá en cada actividad o negocio en que actúa, donde procurará obtener una ventaja competitiva respecto a los demás participantes.
- iii. La *estrategia funcional*, se refiere a la disposición de los recursos a nivel operativo y la gestión de funciones tales como producción, ventas, I+D, finanzas y recursos humanos.

Por su parte, THOMPSON y STRICKLAND (2004) identifican cuatro niveles estratégicos: corporativo, de negocios, funcional, y de operación. Para una empresa con un solo negocio, la estrategia corporativa y la estrategia de negocios serían una misma.

- i. La *Estrategia Corporativa*, es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada, abarcando todos sus negocios. Esta estrategia se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía.
- ii. La *Estrategia de Negocios* (o a nivel de negocios), se refiere al plan de acción de la administración para un solo negocio. Involucra las acciones y los enfoques dirigidos al logro de un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. El aspecto fundamental de la estrategia de negocios es el desarrollo de una sólida posición competitiva a largo plazo.
- iii. La *Estrategia Funcional*, se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, comercialización, servicio al cliente, finanzas, recursos humanos, etc. Un negocio requerirá tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.

- iv. Las *Estrategias de Operación*, se refieren a la forma de administrar las unidades operativas como plantas, centros de distribución, zonas de venta, y la forma de desempeñar estratégicamente tareas operativas significativas, como compra de materias primas, control de inventarios, mantenimiento, publicidad.

2.3.1.2. Dimensiones de la estrategia

De acuerdo a lo señalado por PORTER (2004), las cinco fuerzas competitivas ofrecen un contexto general sobre el ámbito en el que compiten las empresas de la industria, pero es necesario comprender por qué algunas se desempeñan mejor que otras y en qué se relaciona esto con su posición estratégica. De igual forma es necesario comprender cómo sus distintas habilidades comerciales, de reducción de costos, de administración, y los aspectos generales de su organización se relacionan con su posición estratégica y su desempeño final. A los fines de determinar cuáles son las estrategias con las que las empresas compiten en el sector, PORTER propone una serie de dimensiones que incluyen las posibles diferencias entre las opciones estratégicas de las empresas:

- i. La *Especialización*, que indica el grado en que la empresa centra sus esfuerzos en la amplitud de su línea de productos, en los segmentos de clientes y en los mercados geográficos.
- ii. La *Identificación de marca*, que es el grado en que los clientes se identifican con la marca de la empresa, fundamentalmente a partir de la publicidad, la fuerza de ventas u otros medios.
- iii. La *Presión “hacia” vs. “desde” el mercado*, que es el grado en que procura crear la identificación de marca directamente con el consumidor final y no con el apoyo de los canales de distribución.
- iv. La *Selección de canales*, propios o de terceros.
- v. La *Calidad del producto*, respecto a materias primas, especificaciones, cumplimiento de requisitos, etc.
- vi. El *Liderazgo tecnológico*, que busca una empresa frente a la copia o imitación
- vii. La *Integración vertical*, referida al grado en que el valor agregado se refleja en la integración hacia adelante o hacia atrás.
- viii. La *Posición en costos*, que surge a partir de la reducción de costos que obtiene la empresa al invertir en infraestructura, equipamiento, instalaciones, distribución u otras formas de reducción de costos.
- ix. El *Servicio*, entendido como el grado en que la empresa ofrece servicios auxiliares al producto.

- x. La *Política de precios*, dada por la posición relativa que ocupa la empresa en el mercado.
- xi. El *Apalancamiento*, que surge del poder financiero de la firma.
- xii. La *Relación con la compañía matriz*, cuando la empresa depende de un conglomerado, de una cadena, o es subsidiaria de una transnacional.
- xiii. La *Relación con el gobierno del país de origen y el país anfitrión*, en las industrias radicadas en diversos mercados geográficos.

Estas dimensiones pueden describirse con diversos niveles de detalle para cada empresa, y permiten identificar las principales variables que ayudan a discriminar el posicionamiento competitivo de cada empresa en torno a diversos “*grupos estratégicos*” dentro de la industria. Por ejemplo, en una industria de bienes de consumo con bajo nivel de diferenciación, no es probable que se presente una sólida identificación de marca y la calidad del producto será uniforme, pero las empresas podrán diferir en otras variables como el grado de integración vertical, en sus servicios, y en su posición relativa de costos.

2.3.1.3. Grupos estratégicos y barreras de movilidad

De acuerdo a lo señalado por REVUELTO TABOADA (2008), el concepto de grupo estratégico fue introducido por HUNT en 1972 para hacer referencia a “*conjuntos de empresas dentro de una misma industria que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave*”. La caracterización de las estrategias de los participantes en una industria en torno a las dimensiones antes mencionadas permite determinar grupos estratégicos, compuestos por empresas que comparten estrategias similares. Según PORTER (2004) los integrantes de cada grupo se asemejan en muchos aspectos además de sus estrategias generales, tienen una participación parecida en el mercado, al ser afectados en forma similar por eventos externos o tácticas competitivas de la industria y al reaccionar de modo muy parecido. El grupo estratégico es una herramienta analítica para el análisis estructural que constituye un marco de referencia intermedio entre la industria y cada empresa en particular. Las diferencias de estrategia pueden implicar diferencias en el producto, en la obtención de economías de escala, en las necesidades de capital y en otras causas de las barreras contra la entrada. Por ejemplo, si existen barreras provenientes de las economías de escala, protegerán al grupo estratégico formado por empresas con grandes plantas y una amplia integración vertical.

Los mismos factores que originan barreras contra el ingreso (economías de escala, diferenciación de productos, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independientes de la escala, y política gubernamental) pueden limitar o restringir la movilidad entre grupos estratégicos dentro de una industria, lo que se conoce como “*barreras de*

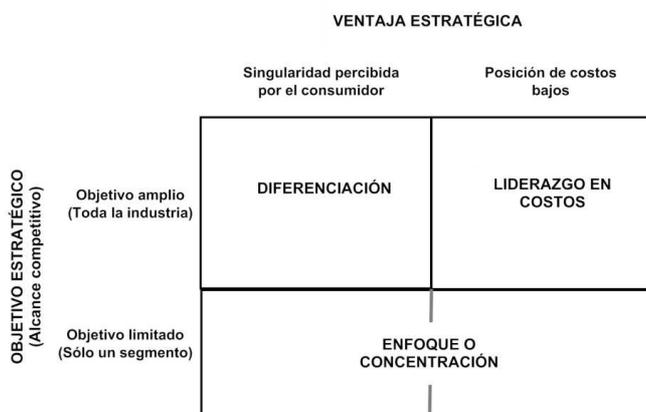
movilidad”. En referencia a esta cuestión, HAX y MAJLUF (2008) señalan que una empresa obtendrá mayores beneficios si integra un grupo estratégico con la mejor combinación de altas barreras de movilidad, baja rivalidad entre firmas de un mismo grupo, alta protección contra los productos sustitutos, y un fuerte poder de negociación con industrias adyacentes. El concepto de barreras de entrada, aplicable a la industria en su conjunto, es reemplazado entonces por las barreras de movilidad, que captan la dificultad para un grupo estratégico para penetrar en un grupo estratégico adyacente.

2.3.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

Según THOMPSON y STRICKLAND (2004), las estrategias competitivas genéricas involucran los “*enfoques e iniciativas que pone en práctica una empresa para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado*”. Diferentes tipologías de estrategias genéricas establecen opciones estratégicas alternativas para las empresas, siendo patrones comunes de decisiones y actividades estratégicas que pueden ser clasificados de forma general y abarcativa, simplificando la compleja realidad de las elecciones estratégicas. Las estrategias genéricas constituyen opciones en términos amplios para que las empresas logren direccionar sus esfuerzos en la búsqueda de un desempeño organizacional superior (SILVA DE CASTRO, 2006).

De acuerdo a PORTER (2004) el concepto de “*Estrategias Competitivas Genéricas*” implica la existencia de dos formas distintas y mutuamente excluyentes para lograr una ventaja competitiva, la de “*bajo costo*” y la de “*diferenciación*”, que se combinan con el “*alcance*” competitivo de las operaciones de la empresa (amplio o limitado) para configurar tres estrategias genéricas: i) Liderazgo en costos, ii) Diferenciación, y iii) Enfoque o concentración (FIGURA 2.1).

FIGURA 2.1: Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: PORTER (2004)

2.3.2.1. LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

El “*Liderazgo en costos*” implica el desarrollo de políticas tendientes a la reducción de costos globales, mediante acciones tales como la construcción de instalaciones eficientes en escala, la búsqueda permanente de reducción de costos a partir de la experiencia, el control estricto de gastos fijos y variables, la selección de clientes importantes a fin de evitar cuentas de clientes menores, y la minimización de inversiones en I+D, fuerza de ventas, publicidad, etc. En esta estrategia la centralidad es mantener costos más bajos que los de la competencia, pero sin perder de vista la calidad, el servicio u otros aspectos. Para lograr esta estrategia, se requerirá una participación considerable en el mercado o bien otras ventajas, como el acceso preferencial a materias primas, inversiones en modernización tecnológica, una política de precios agresivos y afrontar pérdidas iniciales con el fin de incrementar participación en el mercado.

Asimismo, debe considerarse el efecto de la “*curva de experiencia*”, por la cual el costo de realizar una actividad puede reducirse con el tiempo debido a las economías de la experiencia y el aprendizaje. THOMPSON y STRICKLAND (2004) observan que los costos basados en la experiencia y el aprendizaje pueden proceder de varias fuentes, además de la mejora en la eficiencia de las tareas por parte del personal, como mejoras en la ubicación de las plantas, centros de distribución y comercialización, mejoras en los flujos de trabajo, modificaciones en el diseño de los productos que mejoren la eficiencia en su fabricación, y el rediseño de maquinaria y equipos para obtener mayor velocidad o mejor funcionamiento

Si bien los factores que favorecen una posición de costos bajos generan altas barreras contra la entrada a partir de economías de escala y ventajas de costos, existen algunos riesgos que pueden erosionar las ventajas competitivas obtenidas por las empresas que siguen esta estrategia. PORTER (2004) asocia esos riesgos con el cambio tecnológico; el aprendizaje en la forma de reducir costos por parte de nuevas empresas y los actuales competidores, mediante la imitación o inversiones en instalaciones y equipos modernos; y la incapacidad de percibir la necesidad de realizar cambios en el producto o en la comercialización, debido a una excesiva atención en los costos.

DESS y LUMPKIN (2003), se refieren también a los riesgos del liderazgo en costos, resaltando que una estrategia de este tipo puede basarse en actividades creadoras de valor fácilmente imitables; las empresas serán más vulnerables ante incrementos en los factores de producción que no pueden absorber o trasladar al precio; y sufren la erosión de las ventajas de un costo más bajo cuando aumenta la información disponible para los clientes respecto a los precios.

2.3.2.2. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La estrategia genérica de “*Diferenciación*” implica el desarrollo de productos percibidos y valorados como únicos, en uno o varios aspectos tales como i) el prestigio o imagen de marca; ii) la tecnología; iii) las características; iv) el servicio al cliente; y v) la distribución. Esta estrategia permitiría prescindir de los costos, toda vez que el objetivo es obtener una rentabilidad superior a partir de un sobreprecio por el producto o servicio diferenciado, y una menor sensibilidad al precio. La diferenciación protege contra la rivalidad a partir de la lealtad hacia la marca por parte de los clientes, incrementa los márgenes de rentabilidad aumentando el poder de negociación ante proveedores, reduce el poder de negociación de los consumidores si no encuentran opciones similares, y mejora su posición frente a los productos sustitutos.

DESS y LUMPKIN (2003) señalan que las empresas que desarrollan esta estrategia deben buscar caminos para distinguirse de competidores similares y poder justificar su sobreprecio por los costos que conlleva la diferenciación. Sin embargo, la ventaja de altos precios puede ser erosionada por una débil posición de costos, por lo que el diferenciador deberá preocuparse por mantener costos bajos en todas aquellas áreas que no afecten su diferenciación.

Según THOMPSON y STRICKLAND (2004), la base de la ventaja competitiva de un diferenciador es una oferta de productos o servicios cuyos atributos difieren significativamente de los competidores o un conjunto de capacidades para entregar valor al cliente que los competidores no posean o no puedan igualar. En ese sentido, la principal dificultad en una estrategia de diferenciación radica en cómo crear atributos únicos que los compradores consideren valiosos. Para ello mencionan cuatro alternativas:

- i. Incorporar atributos al producto y características para el usuario que reduzcan los costos totales del comprador de usar el producto de la empresa (Ej. disminuyendo los desperdicios o las necesidades de almacenamiento del comprador)
- ii. Incorporar características que mejoren el desempeño que el comprador obtiene del producto (Ej. ofreciendo al comprador mayor fiabilidad, durabilidad, comodidad, o facilidad de uso)
- iii. Incorporar características que aumenten la satisfacción del comprador en maneras intangibles o no económicas (Ej. diseño, prestigio asociado a la marca, seguridad, garantías adicionales, etc.)
- iv. Entregar valor a los clientes en base a capacidades competitivas que los rivales no poseen o no pueden igualar (Ej. velocidad para adaptarse a los cambios en las preferencias de los consumidores, habilidad para satisfacer los requerimientos productivos o comerciales de los clientes, administrar una cartera amplia de productos para diversos tipos de clientes, etc.)

Como mencionan DESS y LUMPKIN (2003), la estrategia de diferenciación provee beneficios pero también conlleva riesgos:

- i. *Singularidad no valorada.* Una estrategia de diferenciación debe proporcionar productos únicos que los clientes valoren como tal, no alcanza simplemente con ser diferente.
- ii. *Exceso de diferenciación o sobreprecio.* Surge cuando la empresa proporciona una calidad o servicio superiores a lo que el cliente realmente necesita, por lo que puede ser superada por un competidor que ofrezca un nivel apropiado de calidad a un menor precio.
- iii. *Diferenciación fácilmente imitable.* Los recursos que son fácilmente imitables no proveen ventajas competitivas sustentables.
- iv. *Dilución de la identificación de marca a través de ampliaciones de la línea de productos.* Cuando se agregan productos con la misma marca, pero con precios y calidad inferiores, puede erosionarse la imagen de la marca.
- v. *La percepción de diferenciación puede variar entre compradores y vendedores.* La empresa puede percibir su producto como diferenciado, pero los consumidores lo ven como genérico.

Una empresa que procure diferenciar su oferta deberá tener en cuenta que los consumidores no pagarán por el valor que no perciben. El valor real y el valor percibido pueden diferir cuando los compradores tienen dificultades para evaluar la experiencia que tendrán con el producto. El conocimiento incompleto por parte de los compradores suele provocar que juzguen el valor en base a señales como el precio (donde el precio connota calidad), el atractivo del envase, o la publicidad (THOMPSON y STRICKLAND, 2004).

2.3.2.3. LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE O CONCENTRACIÓN

Por su parte, el “*Enfoque*” se centra: i) en un grupo de compradores, ii) en un segmento de la línea de productos, ó iii) en un mercado geográfico. Así como las estrategias de costos bajos y diferenciación procuran lograr sus objetivos en toda la industria, ésta lo hará acotando el ámbito de operaciones a uno o unos pocos compradores, productos, o mercados. Si bien no se logra con esta estrategia ventajas de bajos costos o diferenciación a nivel masivo, sí se conseguirá respecto a un determinado nicho. El enfoque o concentración permite competir exitosamente seleccionando mercados menos vulnerables a sustitutos, o aquellos donde la competencia es menos fuerte, o no logra atenderlo satisfactoriamente. Los riesgos inherentes a esta estrategia son básicamente los mismos que en las estrategia de liderazgo en costos y

diferenciación, pero concentrados en el grupo de compradores, la línea de productos, o el mercado geográfico en que la empresa se ha enfocado.

2.3.2.4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMBINADAS

Según la visión de PORTER, para lograr una posición defendible frente a las fuerzas o factores de la competencia, la empresa deberá optar en forma excluyente por el desarrollo de alguna de estas estrategias. En tal sentido, la indefinición sobre la estrategia competitiva a seguir colocaría a la empresa en una situación de “*estancamiento*” respecto a su posicionamiento en la industria, limitando así su performance competitiva. Sin embargo, otros autores como HAX y MAJLUF (2008) difieren respecto al carácter excluyente de las estrategias genéricas, señalando que Porter se muestra bastante inflexible al presentar el liderazgo en costos y la diferenciación como las dos únicas formas de competir, ya que las mejores empresas se esfuerzan todo el tiempo por conciliar los opuestos. Por consiguiente, no existirían estrategias genéricas duraderas o perdurables.

DESS y LUMPKIN (2003), adhieren también a la conveniencia de integrar el liderazgo en costos y la diferenciación, afirmando que existe evidencia acerca de los beneficios estratégicos de la combinación eficiente de estrategias genéricas para el posicionamiento competitivo. Una estrategia integrada permitirá a la empresa proveer al cliente el valor de los atributos diferenciadores, y ofrecer a la vez menores precios, por lo que los beneficios de combinar las ventajas pueden tener un carácter aditivo, en lugar de suponer el sacrificio de unas ventajas para conseguir otras.

2.3.2.5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EL CRECIMIENTO

La concepción de estrategias genéricas no es atribución exclusiva de PORTER; como señala MINTZBERG (1997), ya en 1965 IGOR ANSOFF propuso una matriz de cuatro estrategias genéricas: i) *Penetración en el mercado*, ii) *Desarrollo de productos*, iii) *Desarrollo de mercados*, y iv) *Diversificación*. Esta matriz, conocida también como “*Matriz de Ámbito Producto Mercado*” muestra posibles direcciones para el crecimiento de la empresa dentro de una misma industria, o entre diferentes industrias (FIGURA 2.2).

FIGURA 2.2: Estrategias Genéricas de Ansoff

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: MINTZBERG (1997)

La estrategia de “*Penetración en el mercado*” funciona a partir de los productos y mercados existentes. La empresa procura penetrar en el mercado mediante el incremento de su participación en éste. Esta estrategia implica acciones para generar mayores ventas de los productos actuales en el mercado que la empresa sirve actualmente. En un mercado estable, esto implica restar participación a la competencia, lo cual puede incrementar la rivalidad entre las empresas. Otra forma de penetración en el mercado es la incorporación de la competencia mediante la adquisición de otras empresas.

La estrategia de “*Desarrollo de mercado*” implica la promoción de los productos actuales en nuevos mercados, mediante la ampliación del alcance del negocio en nuevos segmentos del mercado, para ser atendidos mediante nuevos canales. La expansión geográfica es también una forma de desarrollo de mercado, ya sea a nivel nacional o internacional. Cuando la expansión geográfica implica también una estrategia de racionalización geográfica, la localización de las diversas funciones de los negocios en lugares de diferentes, estaremos en presencia de una “*Estrategia global*”. La estrategia de “*Desarrollo de producto*” implica la creación de nuevos productos, o incorporación de modificaciones sustanciales a los actuales productos, para ser ofrecidos en los mercados que actualmente atiende la empresa. La “*Diversificación*” involucra a la empresa en el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, relacionados o no con la actividad principal de la firma.

2.3.3. LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

PORTER (2004) define la estrategia de integración vertical como “*una combinación de la producción, la distribución y otros procesos económicos tecnológicamente diferenciados dentro de los confines de una empresa individual*”. El desarrollo de esta estrategia implica una decisión de utilizar las operaciones internas en vez de las transacciones de mercado para alcanzar sus propósitos económicos. Por su parte, DESS y LUMPKIN (2003) definen la integración vertical como “*la expansión o extensión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos*”, por lo que la empresa mediante esta estrategia incorpora procesos hacia la fuente original de materia prima (integración hacia atrás) o hacia el último consumidor (integración hacia adelante).

Otros autores, como HAX y MAJLUF (2008) se refieren a la integración vertical como una estrategia de crecimiento que puede adoptar la empresa, aumentando el valor agregado dentro de una base dada de negocios. Este mecanismo de integración podría darse de dos formas: *progresiva* o *hacia adelante*, que permite que la empresa se acerque más a sus clientes; y *regresiva* o *hacia atrás*, que la acerca más a sus proveedores. Estos autores conceptualizan la empresa como una cadena de actividades relacionadas con la administración, producción, distribución y comercialización de bienes y servicios que constituyen sus productos primarios. En esa cadena, el grado de dominio que la empresa pueda ejercer sobre dichas actividades determinará la amplitud y la extensión de su integración vertical. El “*grado de integración hacia atrás*” se refiere a la proporción de insumos que la empresa puede asegurarse con recursos internos; y el “*grado de integración hacia adelante*” para un producto dado se refiere al porcentaje del mismo transferido directamente a una unidad de organización próxima al núcleo de la empresa. La “*amplitud*” de la integración implica en qué grado depende la empresa de sus propias fuentes internas para todos sus insumos y productos importantes; y la “*extensión*” de la integración se refiere a la longitud de la cadena de valor que alberga la empresa, ya sea limitándose a unas pocas etapas o abarcando toda la cadena.

MINTZBERG (1997) se refiere a la integración vertical como una estrategia diseñada para llevar a la empresa más allá de su negocio medular y la denomina “*cadena de integración*”. Las empresas pueden extender sus cadenas de operaciones en sentido ascendente o descendente, abarcando en sus propias operaciones las actividades de sus clientes en el extremo de las entregas o de sus proveedores en el extremo de los suministros, optando por fabricar en lugar de comprar o vender. Asimismo, plantea la complementación de esta estrategia dentro de la empresa con la “*diversificación*”, abarcando dentro de la organización a otros negocios paralelos, que no se encuentran en la misma cadena de operaciones.

Otros autores que han estudiado la estrategia de integración vertical son STUCKEY y WHITE (1993), quienes definen la integración vertical en forma muy sencilla como “*una forma de coordinar las diferentes etapas de una cadena industrial cuando el comercio bilateral no resulta beneficioso*”, discriminando a su vez cuatro razones fundamentales para que una empresa decida integrarse verticalmente:

- i. La existencia de *fallas de mercado*. Cuando el mercado es demasiado riesgoso e inestable, esto implica una “*falla*”, ya que las transacciones en el mercado son muy riesgosas y los contratos diseñados para contemplar todos los riesgos son demasiado complejos o imposibles de administrar. Este sería el caso cuando existen pocos compradores y pocos vendedores, una alta especificidad de los activos, durabilidad e intensidad de uso, y transacciones frecuentes.
- ii. Procurar una *defensa contra el poder de mercado*. Las empresas pueden llegar a integrarse porque otra empresa en un segmento adyacente de la cadena industrial tiene mayor poder de mercado, y a raíz de ello obtiene ganancias extraordinarias, habrá incentivos para que los participantes del segmento dominado pretendan ingresar en el segmento dominante.
- iii. Para la *creación o ejercicio de poder de mercado*. La integración permite crear o ejercer poder de mercado ya que eleva las barreras de entrada, porque los competidores actuales deberán afrontar el costo de integrarse para poder competir, y los potenciales competidores deberán ingresar a la industria ya integrados. El mayor poder de mercado favorece también la discriminación de precios para distintos segmentos de consumidores con diferente sensibilidad al precio.
- iv. Como una *respuesta al ciclo de vida de la industria*. Cuando una industria es incipiente, las empresas se integran para desarrollar un mercado. Si la industria se encuentra madura o en declinación, las empresas más fuertes pueden integrarse para llenar el espacio que van dejando los competidores independientes más débiles que se retiran, y no perder competitividad frente otras empresas del sector.

Todos los autores mencionados coinciden en que la integración vertical es un medio para que una empresa reduzca su dependencia frente a sus proveedores o frente a sus canales de distribución, pero también implica una importante decisión estratégica que plantea ventajas pero también implica riesgos o desventajas, como se señala en el CUADRO 2.3.

CUADRO 2.3: Ventajas y desventajas de la integración vertical

Ventajas	<p>Reducción de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internaliza economías de escala que resultan en un costo inferior al de los proveedores y distribuidores externos. • Evita altos costos de transacción en la transferencia física de bienes y prestación de servicios, redacción y supervisión de contratos con proveedores externos, coordinación y administración. • Genera economías a partir de operaciones combinadas, compartiendo actividades, y manteniendo un producto homogéneo dentro de la cadena de valor <p>Poder defensivo de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona protección frente a relaciones no equitativas de intercambio, comportamiento oportunista y sobrepuestos por parte de proveedores o usuarios de los bienes y servicios producidos. • Otorga a la empresa una protección de los activos valiosos y del know-how contra la imitación o difusión no deseada. • Permite mantener derechos exclusivos para el uso de activos especializados. • Protege a la empresa de un servicio deficiente proporcionado por proveedores externos. • Previene que importantes atributos sean degradados, distorsionados, o ignorados por una distribución, comercialización u operaciones de servicio poco adecuadas. • Crea barreras de entrada o de movilidad. <p>Poder ofensivo de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta las oportunidades para ingresar en nuevos negocios, en el extremo superior o inferior de la cadena. • Pone a disposición nuevas formas de tecnología para la base existente de negocios. • Promociona la estrategia de diferenciación al controlar la interface con los clientes finales. • Mejora la inteligencia comercial. • Facilita una estrategia más agresiva para ganar participación de mercado. <p>Ventajas administrativas y de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impone en toda la empresa una disciplina de mercado a través del trato directo con los proveedores, en la parte superior e inferior de la cadena. • Aumenta el intercambio de información con las fuentes externas. • Permite reducir las necesidades de personal al compartir funciones entre varias unidades integradas.
Desventajas	<p>Incremento de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El aumento del apoyo operativo implica una mayor fracción de costos fijos y un mayor riesgo para el negocio. • Mayor requerimiento de inversiones. • Posibilidad de mayores gastos generales. <p>Pérdida de flexibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reduce la flexibilidad para diversificarse. • Se restringe la posibilidad de recurrir a diferentes distribuidores y proveedores. • Mayor dificultad para competir cuando el contexto se torna negativo. • Barreras de salida más altas y mayor volatilidad en las ganancias. • Mayores dificultades para modernización de procedimientos por obsolescencia.

Penalidades de equilibrio, administrativas y de gestión

- La integración vertical obliga a la empresa a mantener un equilibrio entre las diversas etapas de la cadena de valor. De otro modo, los impactos externos pueden producir penalidades de costo en varios aspectos: exceso de capacidad y demanda insatisfecha, simultáneamente.
- La integración vertical obliga al uso de incentivos internos (en oposición a los incentivos de mercado), que son más arbitrarios y pueden producir una fuerte distorsión, sin os se aplican adecuadamente.
- La integración vertical puede imponer una carga adicional sobre la estructura de la organización, los procesos gerenciales y los sistemas, a fin de mantener la creciente heterogeneidad y complejidad.

Fuente: HAX y MAJLUF (2008)

Según STUCKEY y WHITE (1993), y HAX y MAJLUF (2008), la estrategia de integración vertical es costosa, riesgosa, y difícil de revertir, ya que si bien la razones que esgrimen algunas empresas como reducir el carácter cíclico de la oferta o la demanda, asegurar el acceso al mercado, aumentar el valor agregado, o acercarse al cliente son buenas razones para integrarse verticalmente, muchas veces esto no se concreta porque los costos superan ampliamente los beneficios. En ese caso, los mecanismos de “cuasi-integración” pueden resultar más convenientes que la integración vertical plena, tanto desde el punto de vista de los beneficios como de los costos. Como mecanismos de cuasi-integración se mencionan los contratos a largo plazo, las empresas conjuntas (Joint-ventures), las alianzas estratégicas, las licencias de tecnología y el otorgamiento de concesiones, lo que implica costos de capital inferiores y mayor flexibilidad respecto de la integración vertical.

2.3.4. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Desde fines del siglo XX, la economía y el comercio internacional experimentan profundas transformaciones. Los procesos de apertura de los mercados nacionales y consolidación de bloques económicos, el desarrollo de las tecnologías de la información (TICs), las mejoras en la logística y los medios de transporte, entre otros aspectos, han incrementado la comunicación entre los países, impulsando el proceso de globalización. La disponibilidad a nivel mundial de una mayor cantidad de bienes, con diferentes precios y calidades, influye en las decisiones de compra de los consumidores, incrementando la competencia internacional.

Como se mencionara anteriormente, PORTER se refiere a cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que competirán las empresas locales:

- i. *Condiciones de los factores.* La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- ii. *Condiciones de de la demanda.* La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

- iii. *Sectores afines y de apoyo.* La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- iv. *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

De acuerdo a DESS y LUMPKIN (2003), la comprensión de estos factores sirve como marco de referencia para comprender las diferentes estrategias que las empresas pueden desarrollar para crear ventajas competitivas a través de su expansión internacional:

- i. Las *condiciones de los factores de producción* que deben desarrollarse para alcanzar ventajas competitivas son específicas para cada sector y para cada empresa. El stock de recursos de una empresa o un país es importante pero lo es aún más la velocidad y eficiencia con la que se hace uso de esos recursos. En este marco, el conocimiento y las habilidades específicas, utilizados en forma rápida y eficiente, son los que conducen a la ventaja competitiva de un país, siempre que sean raros, valiosos, y de difícil imitación o sustitución.
- ii. Las *condiciones de la demanda* se refieren a los requisitos que los consumidores piden a un determinado sector de bienes y servicios. Los países con consumidores exigentes obligan a las empresas a cumplir con altos estándares de calidad, y a la mejora e innovación permanente en sus productos y procesos. Las competencias desarrolladas para atender demandas nacionales exigentes pueden servir luego para expandirse exitosamente en otros mercados menos sofisticados.
- iii. Los *sectores relacionados y de apoyo* permiten a las empresas en un determinado país contar con una sólida base de proveedores, incrementar la eficiencia en las actividades primarias de la cadena de valor, reducir costos de fabricación, y acceder a materias primas e insumos de mejor calidad. En igual sentido contribuye la presencia de organismos e instituciones intermedias de I+D como universidades y centros de investigación públicos y privados, así como el acceso a mano de obra capacitada.
- iv. En *cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad interna*, las empresas que han experimentado una rivalidad nacional más intensa son más propensas al desarrollo de estrategias y estructuras que les permitan competir exitosamente a nivel internacional. La intensidad de la rivalidad fuerza a las empresas a expandirse más allá de sus límites nacionales en procura de nuevos mercados.

2.3.4.1. Motivos para la internacionalización de las empresas

Respecto a los motivos por los cuales las empresas se expanden hacia los mercados externos, THOMPSON y STRICKLAND (2004) señalan cuatro razones fundamentales:

- i. *Acceder a nuevos clientes.* La expansión geográfica ofrece la posibilidad de obtener mayores ingresos, utilidades y crecimiento a largo plazo, además de constituir una opción atractiva cuando los mercados nacionales se encuentran maduros.
- ii. *Reducir costos y mejorar la competitividad.* En este caso el volumen de ventas de la empresa en el mercado interno no es lo suficientemente grande para aprovechar las economías de escala de producción y los efectos de la curva de experiencia, a fin de mejorar su posición en términos de costos.
- iii. *Aprovechar competencias centrales.* Una empresa que posee competencias y capacidades competitivamente valiosas puede aprovecharlas para posicionarse exitosamente en los mercados externos.
- iv. *Distribuir el riesgo comercial en una base de mercado más amplia.* Una empresa distribuye el riesgo comercial operando en varios países diferentes en vez de depender completamente del mercado interno

Uno de los aspectos a los cuales deben atender las empresas que compiten en mercados externos es si deberán adaptar su oferta a cada mercado nacional para que coincida con los gustos y preferencias de los consumidores locales, u ofrecerán un producto estandarizado en todo el mundo. Si bien la adaptación incrementa el atractivo del producto para los compradores del país o región en cuestión, pueden elevarse los costos de producción y distribución. Este aspecto es particularmente importante si la estrategia competitiva implica aspectos de diferenciación del producto. Por el contrario, los productos básicos o estandarizados permiten aprovechar mejor las economías de escala y la curva de experiencia, contribuyendo al logro de ventas a costos bajos. Según THOMPSON y STRICKLAND (2004), “*la tensión entre las presiones del mercado para personalizar la oferta y las presiones competitivas de tener costos bajos es uno de los grandes problemas estratégicos que los participantes en mercados extranjeros deben resolver*”.

2.3.4.2. Estrategias de internacionalización

Según DESS y LUMPKIN (2003), coincidiendo con los conceptos de THOMPSON y STRICKLAND (2004), la elección de la estrategia de internacionalización dependerá en gran medida de la tensión que debe afrontar la empresa entre la necesidad de reducir costos, y la adaptación a los mercados locales. Según estos autores, existen tres opciones estratégicas genéricas para una empresa que procure internacionalizar sus actividades:

- i. *Estrategia global.* Una empresa que enfatiza la reducción de costos tiende a seguir una estrategia global, mediante una estrategia competitiva centralizada y controlada corporativamente, que se esforzará por conseguir un fuerte grado de coordinación e integración entre los diversos negocios. Las empresas que siguen esta estrategia tienden a ofrecer productos estandarizados y a localizar sus instalaciones productivas, de I+D y comercialización en pocas ubicaciones.
- ii. *Estrategia multinacional.* Una empresa puede desarrollar esta estrategia cuando pone énfasis en diferenciar su oferta de productos y servicios con el fin de adaptarse a los mercados locales. En este caso, a diferencia de la estrategia global, las decisiones no se encuentran altamente centralizadas en una sede corporativa, sino que tienden a ser más descentralizadas, con el objeto de permitir velocidad de adaptación a los cambios en la demanda local.
- iii. *Estrategia transnacional.* El principio básico del modelo transnacional es que los activos y capacidades de una empresa se dispersan considerando la localización más beneficiosa para cada actividad específica. Es por ello que se evita la tendencia a concentrar actividades en una ubicación central (como en la estrategia global) o dispersarlas en muchas ubicaciones para mejorar la adaptación (como en la estrategia multinacional). Una forma de resolver esta cuestión es centralizando aquellas actividades de la cadena de valor más estandarizadas y cercanas a la base de operaciones, como la fabricación y la logística; y lograr la adaptación local descentralizando las actividades más cercanas al cliente, como marketing, ventas y servicios.

2.3.4.3. Formas de entrada en mercados externos. La Exportación

Existen diversas formas de ingresar en mercados externos, siendo la más común la “*exportación*”, consistente en la producción de un bien en un país para su venta en otro país. Otras formas de ingreso en mercados extranjeros implican mayor compromiso en cuanto al grado de propiedad y control sobre las operaciones en el exterior, pero también un mayor riesgo, como las licencias, franquicias, joint-ventures, alianzas estratégicas y la propiedad de filiales

(radicación directa en el exterior). La exportación permite a las empresas realizar una menor inversión en cuanto a recursos, organización y estrategia que las restantes opciones.

Las licencias y franquicias son mecanismos de inserción externa que permiten a la empresa recibir regalías a cambio del derecho de uso de su marca registrada, su patente, secreto comercial u otros activos valiosos de propiedad intelectual. La ventaja para la compañía cedente se relaciona con menores riesgos al no tener que invertir en forma directa para acceder en esos mercados. Por su parte, las alianzas estratégicas y las empresas conjuntas (joint-ventures) son formas de colaboración para ingresar en mercados externos que permiten a las empresas compartir riesgos, así como las ganancias y beneficios potenciales. Las alianzas estratégicas poseen menor alcance que las empresas conjuntas y no requieren la creación de una nueva entidad jurídica, como el caso de los joint-ventures. La forma de ingreso en mercados externos que exige mayores compromisos de recursos es la radicación de una “filial” en el exterior, ya sea mediante la adquisición de una compañía local o el desarrollo de una empresa nueva en el país o mercado de destino.

Existen diversos mecanismos de salida al exterior que involucran distintas alternativas con que cuenta la empresa para que sus productos sean vendidos en otros mercados (ARESE, 2007), ya sea directamente por ella misma, o que otros introduzcan el producto en el mercado internacional. La principal diferencia entre estos mecanismos (directo, indirecto, o conjunto) radica en el grado de control sobre el ingreso del producto en el mercado de destino, de tal forma que la empresa pueda incidir en las variables de precio, producto, forma de distribución, entre otros. Estos mecanismos son básicamente:

- i. La *exportación directa*. Mediante vendedores de la empresa, distribuidores en el mercado de destino, comisionistas de exportación, departamento de exportación o agente comercial. El vendedor de la empresa es un dependiente enviado por la empresa al mercado para que realice, en forma directa, la acción de venta por ésta. El distribuidor es un importador seleccionado por la empresa, que lleva a cabo la distribución física del producto en el mercado de destino, mediante un contrato de distribución. El agente comercial es una persona física o jurídica que promociona negocios para el exportador en el mercado exterior, mediante un contrato de agencia.
- ii. La *exportación indirecta*. Mediante trading companies, y brokers. Las *tradings* o compañías de comercialización internacional son empresas cuyo objetivo lo constituye la compra de productos en el Mercado local para su posterior venta en el mercado internacional. Los *brokers* son empresas o personas encargadas de realizar la venta en términos internacionales mediante una comisión.
- iii. Las *exportaciones conjuntas*. Mediante consorcios, cooperativas de exportación, y joint-ventures.

2.3.5. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La estrategia de diversificación implica la participación de la empresa en otros negocios, relacionados en forma directa o no con el negocio principal de la firma. Según OSTER (2000), la diversificación es el proceso mediante el cual una empresa se mueve hacia nuevas líneas de negocios que no están directamente relacionadas con sus líneas existentes. De acuerdo a MINTZBERG (1997), la diversificación se refiere a la entrada en algunos negocios que no están dentro de la misma cadena de operaciones, pudiendo estar relacionada con alguna competencia distintiva o un activo del propio negocio medular, a lo que llama “*diversificación concéntrica*”; o no relacionarse con el negocio medular, lo que implicaría una “*diversificación inconexa*” o “*conglomerada*”. De acuerdo a DESS y LUMPKIN (2003), la diversificación asume dos formas básicas:

- i) *Diversificación relacionada*. Una empresa puede diversificarse en negocios relacionados, a fin de beneficiarse de las relaciones horizontales a través de los diferentes negocios mediante el apalancamiento de competencias centrales y actividades compartidas, como las plantas de producción y centros de distribución.
- ii) *Diversificación no relacionada*. En esta modalidad de diversificación existen pocos beneficios derivados de las relaciones horizontales. En este caso se procura administrar los diferentes negocios como una “*cartera*” y asignar recursos para optimizar los objetivos corporativos de rentabilidad y crecimiento.

De acuerdo a estos autores, las iniciativas de diversificación pueden llevarse a cabo de tres maneras:

- i) *Fusiones y adquisiciones*. Esta alternativa de diversificación implica la adquisición de los activos de una empresa por parte de otra firma, o la fusión de los activos de ambas empresas. En este caso se procura obtener rápidamente recursos físicos y habilidades que ayuden a expandir rápidamente la oferta de productos de la empresa, o ingresar en nuevos segmentos de mercado.
- ii) *Alianzas estratégicas y joint-ventures*. Las empresas acuerdan agrupar recursos en forma asociada, ya sea mediante una alianza o formando una nueva empresa (Joint-venture). Este mecanismo asociativo puede utilizarse para el desarrollo de nuevos mercados, apalancándose en los activos y habilidades del socio estratégico; para reducir costos de fabricación, u otras actividades creadoras de valor; o bien para desarrollar y difundir nuevas tecnologías que cada empresa por separado, con sus propios recursos y competencias, no podría lograr.

- iii) A partir del *desarrollo interno*. Esta alternativa implica la diversificación a partir del desarrollo interno de nuevos productos o servicios en base a los recursos y habilidades propias de la empresa, apropiándose de todo el valor generado pero resignando velocidad entre el reconocimiento de la oportunidad y la efectiva introducción del producto en el mercado.

Según OHMAE (1989), citado por KANTIS (1998), las alianzas estratégicas surgen como respuesta competitiva de las empresas en un contexto de fuertes transformaciones en el campo de los negocios internacionales, donde la globalización de la economía internacional y los procesos de integración regional generan la necesidad de atender rápidamente las demandas de consumidores con gustos crecientemente homogéneos. Esta circunstancia se suma al vertiginoso avance de la tecnología, requiriendo elevadas inversiones que en muchos casos no pueden ser asumidas por las empresas en forma individual. La base del surgimiento de las alianzas sería entonces la mutua necesidad de las partes de complementar activos especializados. En condiciones de elevada incertidumbre y presión competitiva (KANTIS, 1998), la exposición al riesgo de las firmas que operan individualmente es considerablemente mayor, por lo que las chances de supervivencia de las empresas se ven asociadas no sólo a sus propias ventajas competitivas sino también al acceso a recursos externos a las mismas (acceso a mercados, tecnología, habilidades y materias primas) como un factor de competitividad clave.

Por su parte, THOMPSON y STRICKLAND (2004), resaltan el papel de las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación como uno de los medios más utilizados y beneficiosos para incursionar en un mercado extranjero o fortalecer la competitividad de una empresa en los mercados mundiales, pero advierten sobre la posibilidad de que una alianza fracase dependiendo de la eficiencia en que los socios trabajen conjuntamente, la forma en que se adapten los cambios en las condiciones reinantes, y su predisposición a renegociar el acuerdo si las circunstancias así lo exigen.

CAPÍTULO 3 - MARCO METODOLÓGICO

Luego de la presentación del marco teórico que sustenta el presente trabajo, en este capítulo se llevará a cabo una descripción del método de análisis utilizado, las preguntas cuya respuesta motivan la investigación, los objetivos del trabajo, la unidad de análisis y población del estudio, y los instrumentos y fuentes de recolección de los datos empleados.

3.1. MÉTODO DE ANÁLISIS

De acuerdo a SABINO (1996), las investigaciones más frecuentes pueden clasificarse según sus objetivos en tres categorías: a) exploratorias; b) descriptivas; y c) explicativas. Las investigaciones “*exploratorias*” son aquellas que pretenden brindar una visión general o aproximada respecto a un determinado objeto de estudio. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco estudiado o se trata de un fenómeno nuevo. Las investigaciones de tipo “*descriptivas*” procuran describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. La tercera categoría, correspondiente a las investigaciones “*explicativas*”, son aquellos trabajos donde la preocupación radica en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos.

Asimismo, las investigaciones pueden realizarse a partir de metodologías “*cuantitativas*” o “*cualitativas*” (MARTÍNEZ CARAZO, 2006), en el primer caso se contrastan teorías existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra representativa de la población o fenómeno estudiado. En el enfoque cualitativo, se procura la construcción de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos. Como señala VIEYTES (2004), “*El método es una forma específica de proceder, una estrategia que se sustenta en determinados supuestos epistemológicos y metodológicos. En el caso de la investigación cualitativa, es una construcción emergente que cambia y toma nuevas formas en la práctica, de acuerdo a las necesidades que el problema plantee*”.

Una de las herramientas disponibles para la investigación cualitativa en ciencias sociales es el “*Estudio de casos*”. Según YIN (1994), el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre

el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Su desarrollo puede implicar el uso tanto de datos cualitativos como cuantitativos, por lo que se utiliza una importante variedad de técnicas de recolección de datos, tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones. Respecto al propósito de las investigaciones realizadas a través del método de estudios de caso, éstas pueden ser: “*descriptivas*” si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado; y “*exploratorias*”, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio (MARTÍNEZ CARAZO, 2006).

Respecto a las etapas del desarrollo de este tipo de investigaciones, YIN (1994) señala que un estudio de caso consta en general de tres pasos: i) El diseño del estudio, en el que se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación; ii) la realización del estudio. Se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso; y iii) el análisis y conclusiones, que implica la preparación del informe del trabajo y difusión de sus resultados. La etapa de diseño de la investigación, por su parte, implica cinco componentes: i) las preguntas de investigación; ii) las proposiciones teóricas; iii) la(s) unidad(es) de análisis; iv) la vinculación lógica de los datos con las proposiciones; v) los criterios para interpretar los datos. Las proposiciones orientan sobre los objetos que deben ser examinados en el estudio. A partir de las preguntas de investigación se buscan datos sistemáticamente para extraer conclusiones. Las preguntas, los datos y las conclusiones se vinculan lógicamente entre sí por el diseño del caso.

En base a estas consideraciones, se ha optado por el MÉTODO DE “*ESTUDIO DE CASO*” para llevar a cabo la presente investigación, por considerarse el más adecuado a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El problema que motiva el presente trabajo se vincula con la respuesta a las siguientes *PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN*: *¿Cuáles son las principales características estructurales del sector avícola nacional? ¿Cómo es el ambiente competitivo en la industria avícola, y el posicionamiento de las empresas de la CRU? ¿Cuáles son las características organizacionales de las empresas de la CRU, y cómo ha sido su evolución dentro de la industria? ¿Qué estrategias competitivas desarrollan las industrias avícolas de la CRU, que permitan delinear grupos estratégicos? ¿Cuáles son las limitantes internas y del contexto que identifican las empresas para el desarrollo de su estrategia competitiva?.*

Consecuentemente, se presenta ante el investigador un problema complejo de análisis, que involucra una serie de preguntas de investigación sobre el fenómeno del desarrollo estratégico de la industria avícola de la CRU, que requiere ser abordado a partir de múltiples dimensiones estratégicas.

3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La respuesta a esas preguntas de investigación nos lleva a definir los siguientes objetivos PRINCIPAL y SECUNDARIOS para el presente trabajo:

OBJETIVO PRINCIPAL:

-Identificar y analizar las estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la costa del Río Uruguay, y su posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional.

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

-Caracterizar el sector avícola nacional y provincial, en relación a las empresas consideradas en el estudio;

-Identificar grupos estratégicos y barreras de movilidad, a partir de las estrategias identificadas; e

-Identificar limitantes internas y del contexto para el desarrollo estratégico de las empresas.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTREO

Considerando que serán estudiadas en profundidad un conjunto de seis empresas, el diseño propuesto para la presente investigación es el de “CASO MÚLTIPLE”. De acuerdo a YIN (1994), los estudios de caso pueden ser clasificados en cuatro tipologías básicas, dependiendo del número de casos y de los diferentes niveles de análisis (FIGURA 3.1):

FIGURA 3.1. Tipos básicos de diseño para estudios de casos

	Diseño de caso único	Diseños de múltiples casos
Holístico (unidad de análisis única)	Tipo 1	Tipo 3
Encapsulado (múltiples unidades de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: YIN (1994)

La unidad de análisis puede ser un individuo, un grupo, una empresa, un país, etc. La unidad de análisis ayuda a definir el alcance del caso, complementa las proposiciones teóricas, y permite acotar la búsqueda de información. El caso es con frecuencia un proceso, una institución, o un evento no tan bien definido como un individuo (YACUZZI, 2005). Cabe señalar que no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (PETTIGREW, 1990). En este sentido, debe señalarse que se considera que la selección debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de la población objeto del estudio no se realiza según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. Según BOYD & STASCH (1985), citado por CORTEZ CAMPOMAR (1991), el estudio de caos implica el análisis intensivo de un número relativamente pequeño de situaciones, y a veces, un solo caso, priorizando la descripción completa y el entendimiento en la relación entre los factores de cada situación.

De acuerdo a estas consideraciones, los *CASOS* del presente trabajo lo constituyen el conjunto de empresas procesadoras avícolas de la costa del Río Uruguay (CRU), provincia de Entre Ríos, Argentina; integrado por las firmas BONNIN HNOS., FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, NOELMA, y SUPER; siendo la *UNIDAD DE ANÁLISIS* que nos ocupa, las estrategias competitivas desarrolladas por las referidas empresas. Para la inclusión de estas empresas en el muestreo teórico del presente estudio, se utilizó como criterio considerar a los frigoríficos de los departamentos Uruguay y Colón que faenen en promedio más de un millón de cabezas mensuales, y representen más del 2% del mercado nacional (CUADRO 3.1).

CUADRO 3.1: Muestra teórica de empresas avícolas de la CRU

Empresa	Faena mensual Promedio (1)	% Prod. nacional
GRANJA TRES ARROYOS	4219585	9,3
LAS CAMELIAS	2493373	5,5
NOELMA	2412327	5,3
FEPASA	1618862	3,6
SUPER	1274886	2,8
BONNIN HNOS.	1117553	2,5
FABA	996390	2,3
SERVIALES (EX. BUSWORKS)	397083	0,9

Muestra Teórica

Fuente: Elaboración propia en base a CEPA, con datos de SAGPYA.

(1) Faena promedio mensual en cabezas, año 2008

Si bien la empresa FABA cumple con los criterios establecidos para su inclusión, no fue posible para el investigador acceder a la entrevista, por lo que la firma fue excluida de la muestra teórica. La empresa SERVIALES (EX BUSWORKS) no fue incluida en el panel por no cumplir con los criterios previamente establecidos.

3.5. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos primarios se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a directivos o referentes de cada empresa, en lo posible involucrados directamente en el desarrollo de las estrategias de las firmas, o con un conocimiento profundo de las mismas. En dichas entrevistas se utilizaron dos formularios para la recolección de datos, el *Formulario A*, consistente en un cuestionario integrado por una serie de preguntas abiertas, y el *Formulario A1*, mediante el cual se solicitó información adicional de carácter básicamente cuantitativo. A fin de lograr una mejor comprensión del sector y cumplir con el principio de triangulación de la información, se complementó el estudio con una entrevista al Presidente de la Cámara Argentina de Procesadores Avícolas (CEPA), Roberto Domenech, como informante calificado⁹; para ello se diseñó un cuestionario específico denominado *Formulario B*, obrantes en ANEXO al presente trabajo. Las preguntas consignadas en dichos formularios responden a las dimensiones establecidas en el marco teórico de referencia, y se relacionan con los objetivos y preguntas de investigación.

La información relevada in situ se complementa con publicaciones institucionales, folletos, material audiovisual de promoción, y sitios web de las firmas. Las entrevistas fueron solicitadas por escrito, y se llevaron a cabo en las sedes de las empresas y en las oficinas de CEPA, entre octubre de 2009 y marzo de 2010. Respecto a la jerarquía de los entrevistados dentro de sus respectivas empresas, el investigador pudo acceder a un Presidente, un miembro de Directorio, un Administrador con funciones gerenciales, uno de los responsables de Área de desarrollo de integrados, y dos funcionarios administrativos con antigüedad y conocimiento integral de la firma. Con el fin de lograr una mejor interpretación de las respuestas obtenidas, las entrevistas fueron grabadas para su posterior consulta como archivo personal del investigador, previa autorización de los entrevistados.

Las fuentes secundarias consultadas incluyen reportes e informes estadísticos de organismos públicos y privados a nivel provincial, nacional e internacional, vinculados directa o indirectamente con el desarrollo, la promoción, y el control de la actividad industrial y comercial avícola. De igual forma se consultaron trabajos de investigación referidos al sector avícola, revistas especializadas, y artículos periodísticos; así como documentos e informes de

⁹ A fin de integrar los aportes del informante calificado dentro del documento, se lo identifica como DOMENECH-CEPA.

mercado publicados por instituciones relacionadas con la industria de la carne, como CEPA, IPCVA, y la Asociación de Industrias Argentinas de Carnes.

CAPÍTULO 4 - ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA **INDUSTRIA AVÍCOLA**

En el presente capítulo se llevará a cabo una reseña sobre los orígenes y la evolución de la industria avícola nacional, se analizarán los mecanismos de coordinación e integración vertical que se desarrollan en la producción avícola, y posteriormente se describirá detalladamente cada uno de los eslabones que configuran la cadena productiva avícola (genética, cría e incubación, engorde, faena y procesamiento, producción del alimento balanceado, comercialización interna y exportación). La descripción de cada segmento de la cadena productiva avícola se complementará con información estadística sobre el desarrollo de la producción de alimentos balanceados; la mejora en los indicadores de productividad; la evolución de la faena y producción nacional; los canales de comercialización interna; así como el volumen, valor, composición y principales destinos de las exportaciones avícolas.

4.1. LOS ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA NACIONAL

Las aves de corral fueron introducidas en la Argentina en 1857, con la llegada de los inmigrantes europeos a la Colonia San José, en la provincia de Entre Ríos, como parte integrante de su economía doméstica. Recién hacia 1945 surge un concepto de explotación semi-industrial con líneas de pedigree y cruza, la hembra para la producción de huevos y los gallitos para consumo. Estas aves eran criadas en condiciones de semi-libertad y alimentadas con “mezclas” a base de granos. La comercialización se encontraba organizada a través de acopiadores y consignatarios particulares y cooperativas. El grueso de los productos acopiados convergía en el Mercado Concentrador de Aves y Huevos de la Capital Federal, donde tenían sus puestos los más importantes mayoristas. Allí se preparaba la mercadería, se clasificaba y seleccionaba el huevo para consumo, se vendían vivos los pollos de cinco meses y 2,3 kg., las gallinas y los gallos, así como otros tipos de aves. Para aquellos que lo solicitaban las aves se mataban, desplumaban y se vendían enteras, sin eviscerar (CEPA).

La comercialización de la producción se caracterizaba por el elevado número de intermediarios que se interponían entre el productor y el consumidor (PALACIOS, 2003). En ese sistema de ventas se distingue:

- i. *Venta directa:* participaban principalmente los productores que tenían una producción importante, ubicados cerca de los grandes centros de consumo y que podían acondicionar y distribuir las aves. Abastecían de carne y huevos principalmente a

- hoteles, hospitales, restaurantes y otros establecimientos de gran demanda.
- ii. *Recolectores ambulantes*: los productores vendían a personas que se encargaban periódicamente de recorrer las zonas rurales con el objetivo de comprar el producto sin exigir calidad.
 - iii. *Acopiadores*: compraban directamente a los productores e indirectamente a acopiadores pequeños quienes a su vez compraban a los recolectores ambulantes.
 - iv. *Consignatarios*: Los productores enviaban las aves y huevos a consignatarios que operaban en mercados mayoristas localizados en los centros urbanos más grandes. El más importante era el Mercado de Concentración Municipal de Aves, Huevos y Afines de la ciudad de Bs. AS; le seguían el de Avellaneda, Mar del Plata, Córdoba, Santa Fe y Bahía Blanca.
 - v. *Cooperativas*: vendían a mayoristas la producción de sus socios.
 - vi. *Grandes empresas*: frigoríficos, mataderos y peladeros, adquirían la producción a productores, acopiadores y recolectores ambulantes.

Las oscilaciones de la producción y su consecuencia en la variación de los precios convertían al almacenamiento de carnes y huevos en un negocio sumamente rentable, y permitía que el acopiador fijara los precios al productor. El acopiador guardaba la mercadería en cámaras frigoríficas que iba sacando durante el año según la demanda, mientras que el productor en épocas de sobreoferta no cubría los costos de producción debido a que no podía regular su producción. A esta situación se le sumaba también un consumo estacional, principalmente para fin de año, debido a que la carne de pollo era un producto caro (ÁLVAREZ Y GOBI, 1961, citado por PALACIOS, 2003).

Esta estructura se mantiene sin grandes modificaciones hasta el año 1959, cuando la industria avícola comienza a funcionar como tal con la llegada de las primeras líneas “híbridas”, vulgarmente conocidos en ese momento como “*pollos doble pechuga*” o “*pollos híbridos*”. Estos híbridos abandonaban las líneas puras mediante un cruzamiento de razas, que, en el caso de la carne, permitía fijar determinados parámetros que tenían que ver con la industrialización del pollo. Las líneas híbridas introducidas al país (Tompson, Arbor Acres, Cobb, Pilch, Ross, Hyline, Queen, Shaver) tuvieron una aceptación inmediata, lo que trajo aparejado un concepto nuevo de manejo, que hasta ese momento era totalmente diferente.

El granjero debía adaptarse a la crianza de las aves en un galpón con cortinas, sobre una cama de aserrín o cáscara de arroz, o en jaulas en el caso de las gallinas ponedoras, con comederos, bebederos, campanas de calefacción, y otros implementos que posteriormente dieron lugar al desarrollo de industrias relacionadas a la actividad avícola. Este modelo de “*híbridos + galpones + forma de producir*” da por resultado el “*paquete tecnológico*” que dio

origen a la industria avícola argentina, (DOMENECH-CEPA).

El pollo que antes era consumido en ocasiones especiales, comenzaba a incorporarse a la dieta de las familias argentinas, pasando de menos de 4 kg por habitante al año a 8 kg hacia 1965, y alrededor de 10 kg en 1970. Más allá de esta visión positiva, el crecimiento sin control generaba importantes crisis de sobreoferta seguida de quebrantos en un sector que estaba segmentado en su producción, razón por lo que era difícil proyectar su oferta (CEPA).

En la etapa de transición muchos capitales pequeños y medianos invierten en la producción de pollos parrilleros de criadero, provocando una crisis de sobreproducción entre 1965 y 1966 con la consiguiente baja del precio y la necesidad de vender ante la imposibilidad de retener las aves para no aumentar los costos con el mayor consumo de alimentos. Esta situación, expulsa del sector a un gran número de productores (DÁVALOS, 1994, citado por PALACIOS, 2003).

En esta época ingresan al mercado las firmas CARGILL y PURINA con sus líneas de alimentos balanceados, que se suman a SWIFT, con su alimento Provita, VITOSAN, SAGEMÜLLER, VIZENTAL y otras marcas menores que ya operaban en el mercado. Las empresas CARGILL y PURINA establecen el estándar para el alimento, instalando un concepto totalmente nuevo de alimentación que asociaba el servicio al producto alimento. Estas empresas contaban con distribuidores propios, vendedores y veterinarios que acompañaban al granjero y lo asesoraban para lograr mejores rendimientos. A partir de allí cobra importancia para el granjero el concepto de “conversión” del alimento en carne, como estándar de productividad. Durante la década del 60, que podría denominarse como “la primera etapa de la integración”, aparecen centros concentradores fuera de la ciudad de Buenos Aires, asociados a modelos cooperativos bajo una figura comercial, como el caso de FEPASA, que inaugura una de las primeras plantas evisceradoras¹⁰ en Entre Ríos. La planta de faena de la empresa “San Sebastián” en Pilar, provincia de Buenos Aires, fue la primera concebida integralmente para faenar, desplumar y eviscerar a un régimen de 1.800 aves por hora (DOMENECH-CEPA).

La apertura del Túnel Subfluvial Hernandarias en 1969 y sobre todo el complejo Zárate Brazo Largo inaugurado en 1976, permitieron conectar la producción avícola de la provincia de Entre Ríos con los grandes centros de consumo de Buenos Aires y el resto del País. En ese contexto, la empresa CARGILL ingresa en el negocio de la comercialización de pollos, reconociendo que para vender debía reducir costos y garantizar el abastecimiento a sus distribuidores, por lo que construye una planta de faena en Concepción del Uruguay, denominada “La China”, e integra granjas de la zona para el engorde de los pollitos BB mediante contratos de crianza, proveyéndoles el alimento balanceado. Comenzaba entonces a

¹⁰ El decreto 4238/68 determinó que los establecimientos avícolas con habilitación nacional expendían aves evisceradas en estado fresco o conservadas por el frío, clasificadas e identificado el establecimiento expendedor.

delinearse el actual modelo de integración avícola. Este nuevo concepto productivo que bajó aún más el precio al consumidor final consolidó el hábito, aumentó el consumo a más de 14 Kg. La tecnología cambiaba a nivel mundial llevada por la genética de las aves y los productos (pollos y huevos) se posicionaban como las proteínas animales de más bajo precio al público (CEPA).

A partir de 1976 surge una nueva etapa en la que la integración comienza a orientarse alrededor de las plantas de faena, que a su vez se encargaban de la comercialización. Las plantas de faena comienzan a involucrarse también en la producción de huevos fértiles e incubación de los pollitos BB para las granjas de engorde, incorporándose posteriormente el eslabón de la fabricación del alimento balanceado. En 1983 el modelo de integración se encontraba ya consolidado, pero los desequilibrios provocados por la sobreoferta continuaban sin resolución. A principios de la década del 80 CARGILL abandona la producción de alimento balanceado y en 1995 se retira también de la industria avícola. Las empresas estadounidenses de genética que introdujeron las líneas híbridas se retiran también, o se asocian con empresas integradas locales para la provisión de plántulas de abuelos (DOMENECH-CEPA).

Durante la década de los 80 y parte de los 90 el sector experimentó un crecimiento constante en escala y productividad, mediante importantes inversiones destinadas a la incorporación de tecnología, automatización, cámaras frigoríficas y desarrollo del esquema de integración vertical. El crecimiento comienza a ser determinante para sobrevivir en la industria a medida que se consolidaba el escenario de tipo de cambio fijo e importación irrestricta de pollos desde Brasil, lo cual originó en su momento medidas de salvaguarda por denuncias de prácticas de “*dumping*”. El tipo de cambio no favorable para la exportación intensificó un proceso de concentración que dejó a muchos en el camino; sin salida exportadora el exceso de oferta llevó el consumo a 26 Kg./h/año (CEPA). Hacia fines de la década del 90, este escenario de pérdida de competitividad nacional e internacional con un tipo de cambio desfavorable para las exportaciones, exceso de producción y competencia de los productos importados desde Brasil, erosionó progresivamente la rentabilidad del sector poniendo en riesgo su subsistencia. A partir del 2002, las nuevas condiciones macroeconómicas de la etapa posdevaluatoria, asociado al incremento constante en el consumo de carne de aves y la condición de “*libre de influenza aviar*” de la Argentina, permitieron un nuevo proceso de expansión del sector a nivel nacional e internacional.

4.2. LA COORDINACIÓN Y LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA

Como fuera señalado anteriormente, existen diversas formas de definir la integración vertical: como la expansión o extensión de una empresa mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos (DESS Y LUMPKIN, 2003); como una estrategia de crecimiento que puede adoptar la empresa, aumentando el valor agregado dentro de una base dada de negocios (HAX y MAJLUF, 2008); como una estrategia diseñada para llevar a la empresa más allá de su negocio medular, abarcando en sus operaciones las actividades de sus clientes en el extremo de las entregas, o de sus proveedores en el extremo de los suministros (MINTZBERG,1997); o como una forma de coordinar las diferentes etapas de una cadena industrial cuando el comercio bilateral no resulta beneficioso (STUCKEY y WHITE, 1993). Esta última definición de STUCKEY y WHITE enfatiza el rol de “*coordinador*” que ejerce la empresa integradora sobre las diversas etapas del proceso productivo, básicamente como una forma de evitar los costos de transacción y elevar el poder de mercado de la empresa.

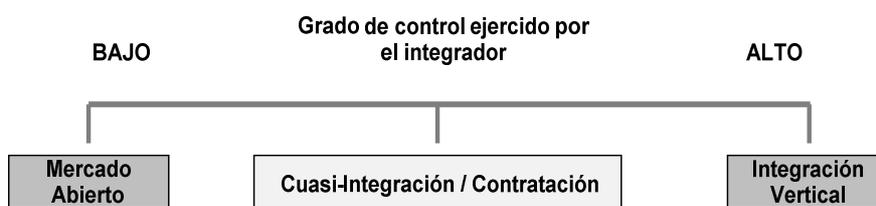
La coordinación de sistemas productivos cobra particular relevancia en la agroindustria, que enlaza en una compleja trama la explotación de recursos naturales, la industria y la comercialización de bienes finales en el mercado interno e internacional. BISANG y GUTMAN (2005) observan que a partir de los procesos de apertura comercial y globalización, los países latinoamericanos han ido modificando sus patrones de especialización, orientándolos más hacia producciones basadas en la explotación de recursos naturales, bajo las siguientes características:

- i. Constitución de formas de organización empresarial eficientes para sustentar, de manera sistémica, el logro de mayores niveles de competitividad.
- ii. Consolidación de fuertes asimetrías entre las empresas participantes, sustentadas en el control de activos estratégicos, económicos, financieros o tecnológicos, dando lugar a sistemas jerárquicos en los que algunas firmas ejercen el control y la coordinación del conjunto de empresas.
- iii. Predominio de grupos económicos que controlan el conjunto productivo y parte significativa del diseño estratégico.

Al referirse específicamente a los sistemas de coordinación vertical en la producción avícola y de cerdos, STEVE MARTÍNEZ (2002) define a la coordinación vertical como “...*la sincronización de sucesivas etapas de producción y comercialización, respecto a cantidad, calidad y tiempos de un flujo de productos*”. Los métodos de coordinación vertical según MARTÍNEZ pueden ser clasificados de acuerdo al grado de control sobre las restantes etapas. En un extremo del segmento se encuentra la *coordinación en el mercado abierto*, representando

el menor control, y en el otro extremo se encuentra la *integración vertical*, que representa el máximo control sobre la cadena. En el mercado abierto, una empresa no se compromete a vender antes de terminar su producción y los precios del mercado coordinan las transacciones en las distintas etapas. En la “*Integración Vertical*”, una sola firma controla dos o más etapas sucesivas de la Coordinación Vertical, por lo que en las empresas “*verticalmente integradas*”, los directivos administradores determinan la transferencia de los recursos a través de las etapas verticalmente coordinadas (FIGURA 4.1).

FIGURA 4.1: Formas de coordinación vertical



Fuente: Elaboración propia en base a MARTÍNEZ (2002)

Las formas intermedias de coordinación que se encuentran entre el mercado abierto y la integración vertical, de acuerdo al grado de control, incluyen la “*cuasi integración vertical*” y la “*contratación*” para la producción o comercialización. La cuasi integración vertical ocurre cuando una empresa posee un activo específico que es utilizado por un proveedor, pero no es dueña de la firma proveedora. Por su parte, la “*producción por contrato*”, implica la producción de bienes y servicios para su entrega futura. Antes de terminar la producción, el productor se compromete a entregar un determinado bien a un determinado comprador, lo cual involucra una mayor interacción entre compradores y vendedores que en el mercado abierto (MARTÍNEZ, 1999).

Con el crecimiento de la industria avícola (MARTÍNEZ, 2002), los contratos y la integración vertical comenzaron a jugar un rol importante en la adopción de nuevas tecnologías y la coordinación de la producción con las preferencias de los consumidores. La industrialización de las aves permitió ganancias en productividad y eficiencia de mercado que redujeron los costos de los productos. Al mismo tiempo, la industria logró un nivel de control sobre la producción y el procesamiento que le permitió responder a las preferencias de los consumidores con productos de alta calidad, uniformidad y valor agregado.

Respecto a los incentivos para establecer mecanismos de coordinación e integración vertical, MARTÍNEZ (1999) se refiere a la reducción de los costos de transacción, la reducción de costos y riesgos, así como el financiamiento de los insumos necesarios para la producción. Los “*costos de transacción*” se refieren a los gastos asociados a las transacciones, incluyendo el

costo de la información sobre los términos de la transacción, la búsqueda del mejor precio, la negociación y vigilancia del cumplimiento de contratos. En tal sentido, la integración vertical y los contratos en la industria avícola ofrecen incentivos para reducir los costos de transacción asociados a la especificidad de los activos involucrados, la medición y reducción de los costos de los bienes transados, el aseguramiento del suministro de insumos, y la comercialización de los productos finales.

Los procesos productivos altamente tecnificados requieren *activos específicos*, es decir bienes cuyo valor es mucho mayor con un determinado uso que con el uso alternativo más próximo. Los activos específicos incluyen a los “*activos físicos*”, la “*localización*” y la “*especificidad temporal*”. Las plantas de incubación, las plantas faenadoras y procesadoras, los galpones de engorde, las instalaciones para la fabricación del alimento balanceado, y los planteles de reproductores, pueden ser considerados activos específicos ya que poseen pocos usos alternativos aparte de aquellos para los cuales fueron creados (MARTÍNEZ, 1999).

Cuando por ejemplo una de las partes implicadas en la transacción ubica sus instalaciones cerca de la otra a fin de reducir costos de transporte, el activo puede adquirir características de especificidad espacial, como la ubicación de las granjas de engorde cerca de las plantas procesadoras, o la localización de las plantas de fabricación de alimento balanceado en áreas favorables para el suministro de granos. Por su parte, la especificidad temporal aparece cuando el rendimiento en el manejo de los tiempos es crítico, como es el caso de los productos perecederos como el pollo que debe ser procesado inmediatamente luego de ser faenado.

La integración vertical y los contratos de producción (también conocidos como contratos de integración) en la industria avícola permiten controlar el tamaño, el aspecto y la uniformidad con la calidad requerida para su faena, procesamiento y especificaciones de los clientes. El uso de insumos de alta calidad y un adecuado manejo resultan muy importantes para la producción de aves uniformes y de alta calidad. Los requisitos específicos de los contratos de producción reducen las variaciones en las aves engordadas, proveen servicios para entrenar a los granjeros en buenas prácticas de manejo y establecen criterios que tienden a la unificación de la infraestructura y el equipamiento.

Los ingredientes del alimento y la genética tienen también una importante influencia en la calidad de las aves, lo cual impulsa a las empresas procesadoras a integrarse a fin de controlar el segmento de la genética y a poseer sus propias fábricas de alimentos balanceados a fin de asegurarse que cada granjero reciba los mismos insumos estandarizados. De igual forma, los contratos con los granjeros permiten reducir los costos asociados al control sanitario de las aves, permitiendo llevar a cabo controles de calidad en forma rápida y uniforme, implementando las mejoras prácticas para el control de enfermedades y responder a los estrictos estándares de sanidad vigentes en la industria de carnes, con lo que es posible trazar el origen de los animales

hasta la granja (MARTÍNEZ, 1999).

La integración vertical y la coordinación contractual permiten contar con un suministro constante de aves vivas para su faena, lo cual elimina tiempos muertos asociados a un suministro intermitente. Considerando que las modernas plantas procesadoras se encuentran diseñadas para operar a un determinado régimen óptimo de producción, contar con un suministro constante reduce los costos fijos y evita la capacidad ociosa.

PALAU, et. al. (2007) se refieren al proceso de integración y coordinación vertical de los productores avícolas en la Argentina, ubicando sus orígenes a partir de 1976, cuando para poder competir con la carne bovina, las empresas del sector avícola debieron incorporar etapas de la cadena productiva, vendiendo pollo faenado y eviscerado. Si bien los productores tenían el conocimiento sobre la producción y la infraestructura (galpones), no podían afrontar nuevas crianzas debido a la falta de capacidad económica o financiera. Adicionalmente, el sistema comercial basado en “*acopiadores-mercado concentrador-faena al aire libre*” no era sustentable con una demanda doméstica que reclamaba volumen y calidad.

Entre 1976 y 1983, el sector se encontraba parcialmente integrado, algunas empresas que producían huevos fértiles, los pollitos BB, el alimento, los mataderos y los distribuidores, mientras que otros optaron por coordinar, mediante la firma de contratos con los productores para luego faenar y comercializar los pollos. Esto generó una mejor estructura de gobernanza para cada negocio (integración vertical o coordinación) dependiendo básicamente de la cultura de la empresa (Ej. las empresas que eran originalmente productores eligieron integrarse verticalmente en vez de coordinar). El primer caso (integración vertical) surge cuando los agentes internalizan más de una etapa de la cadena. Por ejemplo, productores que contaban con granjas de crianza posteriormente adquieren plantas de incubación y luego construyeron plantas de faena. Este es el caso de Cresta Roja (SENESI y PALAU, 2008).

La coordinación vertical, por otro lado, apareció en el caso de productores avícolas con poca capacidad financiera y capacidad de manejo para la integración, que querían continuar en esta actividad. Estos trataron de firmar acuerdos o contratos con agentes hacia arriba y hacia abajo de la cadena (mataderos y proveedores de pollitos BB). En este caso, el productor de pollos firma un contrato con el “*coordinador*”, por el cual el granjero está obligado a proveer los galpones, cuidados y energía (electricidad y gas), y el segundo debe proveer los pollitos BB, el alimento y los cuidados sanitarios. Al final del proceso de crianza, el granjero recibe un precio por ave engordada, además de un premio o penalización dependiendo de la eficiencia de la conversión de alimento, el uso de la energía o el porcentaje de mortandad. Esto incentiva al granjero a producir eficientemente y a la vez obtener mejores ganancias. Al mismo tiempo, los coordinadores redujeron sus costos de control y se aseguraban una gran cantidad de aves para faenar. Este es el caso de Las Camelias y Tres Arroyos (SENESI y PALAU, 2008).

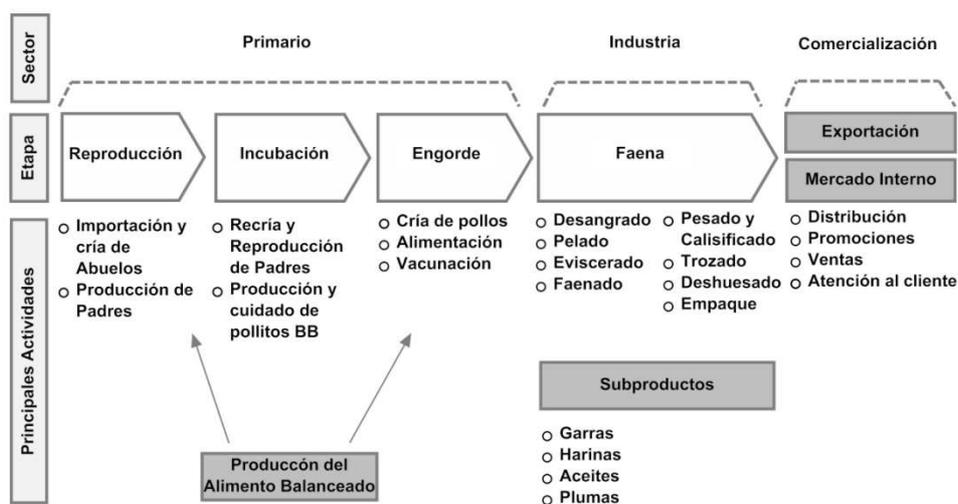
Las compañías líderes, que contaban con más de una actividad en la cadena dieron prioridad a la inversión en activos específicos: la construcción de plantas procesadoras de acuerdo a estándares internacionales de calidad y la compra de abuelos reproductores a fin de generar mayor eficiencia en la crianza por medio de mejoras genéticas (tasa de conversión). Al mismo tiempo, desarrollaron contratos modelo con los granjeros, ganando mayor protección legal respecto a la propiedad de los pollitos BB (al evitar posibles ventas oportunistas de los bienes a otros competidores), generando una gran escala de producción con bajas inversiones en la etapa de engorde, y permitiendo a los granjeros producir sin tener que comprar los pollitos BB o los insumos (alimento y sanidad), garantizando al mismo tiempo la venta de los pollos engordados. En este contexto, el desarrollo de líneas genéticas de abuelos y padres, la incubación y la faena son los procesos más difíciles de controlar y que deben ser internalizados por la empresa (SENESE y PALAU, 2008).

La integración posibilitó el control de las crisis de sobreproducción, pero dejó fuera del sistema a un número significativo de pequeños productores e industrias medianas. Otros para permanecer debieron integrarse a la lógica de las grandes empresas industriales, pero perdieron su poder de decisión (PALACIOS, 2003).

4.3. LOS ESLABONES DE LA CADENA PRODUCTIVA AVÍCOLA

La cadena de la carne avícola (COFECYT, 2008) incluye la “*reproducción*” (importación y cría de abuelos, producción de padres), “*incubación*” (cría y reproducción de padres y producción de pollitos BB parrilleros), el “*engorde*” (cría de pollos, alimentación, vacunación), la “*faena*” de las aves (desangrado, pelado, eviscerado, faenado, pesado y clasificado, trozado, deshuesado, empaque) y la “*comercialización*” de su carne (distribución, promoción, ventas, etc.). Estos eslabones se complementan con la “*fabricación del alimento balanceado*” destinado a las granjas de producción y engorde propias e integradas (FIGURA 4.2)

FIGURA 4.2: Cadena Productiva de la Carne Avícola



Fuente: Elaboración propia en base a UIA, 2003; y COFECYT, 2008.

4.3.1. LA REPRODUCCIÓN

La primera etapa en la cadena de valor avícola es la reproducción de plantales de abuelos (*Grand Parents*). Las empresas que desarrollan las líneas genéticas poseen lo que se llama Elite, estas empresas producen los Bisabuelos (principalmente en Estados Unidos y Europa), de aquí nacen los abuelos que darán origen a los padres y finalmente de éstos nacen los parrilleros. Las empresas productoras de parrilleros pueden actuar desde los abuelos en adelante en las denominadas “cabañas” o “granjas de abuelos”. Las aves que recibe una granja de abuelos son la línea de hembras y línea de machos. Cada una de estas líneas se recría para la postura de los huevos fértiles que darán origen a los plantales de padres reproductores (VÍNCULOS, 2005).

Si bien el sistema de integración se expandió rápidamente a la producción de BB parrillero, de pollos parrilleros y de alimentos balanceados, no avanzó en otros eslabones, como en el desarrollo genético básico y selección de líneas híbridas, donde la dependencia del exterior, principalmente de Estados Unidos continuó siendo total. Por lo tanto la falta de recursos genéticos nacionales constituye el eslabón más débil de la cadena de producción aviar (SAGPyA, 1998, citado por PALACIOS, 2003).

La base genética utilizada en la Argentina es producida en otros países como EE.UU., Gran Bretaña, Canadá, Israel, etc. Las principales líneas para el engorde son: Arbor Acres, Cobb, Hubbard/Peterson y Ross. Estas líneas se encuentran a nivel de abuelos importándose también otras a nivel padres. En nuestro país se realizan las etapas finales del proceso productivo que comprenden la incubación, reproducción y combinación de estirpes importadas, hasta la obtención del híbrido que se destina al engorde. Se importan en su totalidad los BB

abuelos y en menor medida los BB reproductores padres y los BB parrilleros. (SAGPyA, 1998, citado por PALACIOS, 2003).

Esta dependencia de la genética extranjera se verifica también en el principal productor de la región, Brasil. De acuerdo a la investigación de SOUZA ALVES (2003), un selecto grupo de países detentan la provisión de tecnologías relacionadas con los eslabones de material genético, nutrición, sanidad, máquinas y equipamiento avícolas. En la esfera del material genético, el mercado de la avicultura industrial puede caracterizarse como globalizado y oligopolizado. Estados Unidos, Holanda, Escocia, Francia y Canadá administran el mercado internacional a través de un número reducido de empresas. Normalmente, estas empresas pertenecen a grandes grupos multinacionales, constituyendo una división de sus actividades, donde desarrollan los linajes que comercializan en el mercado (CUADRO 4.1).

CUADRO 4.1: Grupos de empresas que actúan en el mercado mundial de genética avícola

Grupo	Empresas del Grupo	Actuación
Aviagen International Group (Escocia)	Ross Breeders (SCT), Lohmann Indian River (US), Arbor Acres (US), CWT Farms (US), Nicholas Turkey Breeding (US)	Presente en 80 países es líder mundial en linajes de pollos de corte conjuntamente con Cobb-Vantress. Anualmente destina 25 millones de USD en I+D
Tyson Foods Incorporate (US)	Cobb-Vantress (US), Avian Farms (US), CVI Breeders (US)	Tyson Foods es el líder mundial en procesamiento de carnes (Pollo, cerdo y bovinos). Su subsidiaria Cobb-Vantress detenta un tercio del mercado mundial de linajes de corte. Presente en 60 países, posee 15 subsidiarias y 25 distribuidores en 25 países.
Nutreco Company (Holanda)	Euribrid BV (NL), Bovan (NL), Hibrid Turkey Farms (CA), HiSex (NL)	Las actividades del grupo se dividen en dos áreas: acuicultura y agricultura. Actúa en 22 países, siendo uno de los líderes europeos en genética y nutrición de aves, con una fuerte presencia en el sector de genética de postura.
Rhodia Merieux (Francia)	Material Limited (FR), Isa Group (FR)	Fuerte presencia en las áreas de genética animal y vegetal, químico farmacéutica y nutrición animal. Hasta los años 90 fue líder mundial en genética de pollos de corte, siendo superada posteriormente por Ross y Cobb.

Fuente: Souza Alves (2003), en base a Poultry News (2003).

Los grupos que controlan el mercado mundial de genética avícola establecen una intensa competencia, tornando el mercado dinámico y con fuertes barreras de entrada. De tal forma, aún contando con el conocimiento técnico sobre las tecnologías de hibridación por parte de países compradores, como Brasil, se torna inviable invertir en este área dadas las elevadas inversiones requeridas asociadas a los riesgos y las fuertes barreras de entrada, tanto de conocimiento científico y tecnológico acumulado dentro de las empresas como del patrimonio de sus bancos genéticos. La única empresa avícola que desarrolló linajes de aves en Brasil fue PERDIGÃO. El proceso se inició con la importación de abuelos de la línea Roaster, un ave de mayor dimensión que el pollo y de carne tierna, que era demandada en el mercado principalmente para ocasiones festivas. A fin de no depender de la tecnología genética importada de Estados Unidos y Europa, la empresa PERDIGÃO montó un equipo de técnicos especializados en mejoramiento genético y nutrición animal, que mediante cruza entre abuelos importados consiguieron estabilizar 11 linajes. Las aves resultantes fueron denominadas “*Chester*” (SOUZA ALVES, 2003).

En Argentina existen representantes de todas las líneas genéticas del Hemisferio Norte que proporcionan los abuelos o BB abuelos. Es un sector que recibe *Know-How* de sus representantes, que por lo general adopta la última tecnología disponible en el mercado, y que está permanentemente sujeto a estrictas auditorias. En todos los casos registran producción para consumo propio y para venta a terceros de madres o BB comerciales, variando la participación de cada destino en función de la cabaña. Las cabañas de líneas para carne se encuentran ubicadas principalmente en las provincias de Bs. As y Entre Ríos y en menor medida en San Luis (PALACIOS, 2003).

A raíz de la aparición de Influenza Aviar (IA) en Chile y en otros países de América y del mundo, en julio de 2002, el SENASA dictó la Resolución N° 598/2002, por medio de la cual autorizó únicamente la importación de aves de un día o huevos fértiles para incubación para la obtención de bisabuelos, abuelos y padres; éstos últimos correspondientes a líneas livianas que se estén produciendo en el país y hayan demostrado su adaptación al medio, destinados a la producción de huevos de consumo (BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2002).

Respecto a su procedencia, las aves de líneas de genética pesada¹¹ importadas son originarias de Brasil, Estados Unidos y Gran Bretaña. En tanto, las aves de líneas de genética liviana¹² ingresaron de Alemania, Brasil y Hungría. Las líneas genéticas importadas han sido: Arbor Acres, Cobb, Hubbard y Ross de genética pesada y Hi-Line, Hi-Sex, Isa Brown y Lohman, de genética liviana (BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2006)

¹¹ Se refiere a reproductores abuelos de cuya multiplicación se obtendrán reproductores padres de pollos parrilleros.

¹² Se refiere a reproductores padres de cuya multiplicación se obtendrán pollitas ponedoras de huevos de mesa.

4.3.2. LA INCUBACIÓN

La etapa de incubación incluye la recría y postura en granja de padres, denominada “*producción*”. Los reproductores padres (*breathers*) nacidos en las granjas de abuelos son trasladados a las “*granjas de recría*” hasta alcanzar la etapa de madurez sexual. Luego de aproximadamente 21 semanas de recría, los planteles se encuentran en condiciones de pasar a la etapa de producción en granjas de postura de huevos fértiles, que abastecen a las plantas de incubación donde nacerán los pollitos BB. Este ciclo de postura o producción dura entre 59 y 60 semanas. En estas granjas se juntan el macho y la hembra, en una proporción de 1 a 10, es decir 1 macho por cada 10 hembras. La alimentación es controlada de acuerdo al standard de la línea y se aumentan los gramos de acuerdo a la producción de huevos. Luego de alcanzado el pico de producción se comienza a retirar gramos para que las aves no aumenten exageradamente de peso. El alimento que reciben los machos y las hembras es distinto en cantidad y es colocado en diferentes comederos, a fin de impedir que se coman el alimento entre sí. El agua es provista por bebederos tipo nipple y es proporcionada a discreción (VÍNCULOS, 2006).

En las granjas de postura equipadas con nidos automáticos, los huevos son puestos en los nidos, los que se encuentran unidos por una cinta que le permite al operario colocarse en la punta del galpón donde colecta los huevos, los clasifica por tamaño, los coloca en maples de 30 huevos y posteriormente se acondicionan en una sala que los mantiene a 20 grados, para posteriormente ser trasladados a la planta de incubación. A fin de mantener las condiciones óptimas para el bienestar de los planteles de reproductores, los galpones donde se realiza la recría y postura se encuentran especialmente acondicionados con sistemas de ventilación tipo túnel, aislamiento térmico, sistemas de evaporación y ventiladores extractores de aire. El ingreso a las granjas de recría y postura exige estrictas normas de bioseguridad, por lo que los operarios deben ducharse y cambiarse de ropa, los camiones de alimento y transporte de huevos fértiles son desinfectados y el ingreso de personas ajenas a las granjas se encuentra vedado.

Una vez finalizada la etapa de producción, los huevos fértiles son llevados en camiones especialmente acondicionados a la planta de incubación. El proceso comienza con la recepción de los huevos provenientes de las granjas de postura, en una sala acondicionada a una temperatura de entre 18° y 20° C, a fin de mantener latente el embrión hasta que comience la incubación. El ciclo total de incubación dura 21 días, que comprende 18 o 19 días en incubadora, donde los huevos son mantenidos con una temperatura, humedad y ventilación adecuada y son rotados automáticamente a 45° cada hora. Los últimos 2 días del ciclo se cumplen en las nacedoras, a una temperatura más baja que en la incubadora, donde se dan las condiciones para el nacimiento de los pollitos. Los pollitos BB son posteriormente retirados de las nacedoras y pasan a la sección de sexado donde son separados el macho de la hembra en forma manual, referenciándolos por sus alas. Terminado esto se los vacuna automáticamente, la

misma máquina vacunadora cuenta los BB y se los coloca en cajas de a 100 animales. Dependiendo de la tecnología empleada, es posible también vacunar a los pollitos “*in ovo*”, es decir antes de su nacimiento. Las cajas con los pollitos BB son llevadas a las granjas de engorde en camiones acondicionados con temperatura, humedad y ventilación adecuada para el traslado.

Durante la segunda mitad de los años 90' debido al crecimiento de la producción nacional de pollos, las empresas integradoras comenzaron a importar pollitos BB y huevos fértiles para compensar la demanda del mercado interno. Motivadas por esa coyuntura, las plantas integradas realizaron importantes inversiones que tuvieron como fin incorporar modernos equipos para aumentar la capacidad de incubación de pollitos BB, esto trajo aparejado que el sector integrador reemplazara en parte las importaciones gracias al aumento de la producción local de pollitos BB (PALACIOS, 2003).

4.3.3. EL ENGORDE

Pasada la etapa de incubación, se realiza la crianza de los pollos parrilleros, denominada “*engorde*”. Esta función es cumplida por granjeros integrados¹³ a las empresas avícolas por medio de contratos de crianza, y en menor proporción, el engorde se lleva a cabo en granjas de propiedad de las empresas integradoras. A cambio del servicio de engorde, la empresa provee al granjero integrado del alimento, la cama de crianza, y el control de sanidad. Por su parte el granjero aporta sus instalaciones, costo de la energía y mano de obra.

Una vez recibidos en la granja de engorde, los pollitos BB son alojados en un área del galpón conocida como Área de Cría, donde se les provee de calefacción, agua, alimento y una adecuada ventilación. Durante la primera semana es crítica la evaluación de factores como la temperatura, el peso a los siete días, el consumo de agua y de alimento. Posteriormente comienza un proceso de crianza que dura aproximadamente 7 semanas, durante las cuales el granjero recibe periódicamente alimento y lo distribuye a las aves. Durante ese periodo el área de cría se va agrandando hasta ocupar todo el galpón (VÍNCULOS, 2006b). Pasado el período de engorde, se procede a la captura manual de las aves y el envío en camiones a la planta de faena. Finalizada la crianza, debe prepararse la granja para la próxima “*bajada*”, lo que implica evaluar si es necesario retirar la cama, desinfectar, prever el envío de cama nueva y de gas.

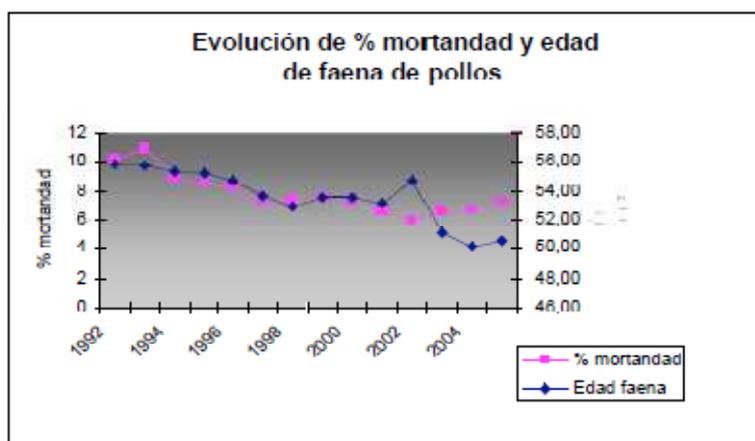
La adopción de tecnología, juntamente con la escala de producción, son determinantes para la reducción de costos y la mejora competitiva de la producción avícola en su etapa primaria. Los coeficientes técnicos de la actividad a nivel de las explotaciones, en términos

¹³ Según estimaciones (DOMÍNGUEZ y CAVIA; 2007), el número de productores primarios en todo el país (granjeros integrados) es superior a los 7.000, donde la mayor concentración se da en las provincias de Entre Ríos, Buenos Aries y Santa Fe.

generales, muestran niveles medios a altos de eficiencia, que resultan similares y en algún caso inferiores a los estándares logrados en países con alto desarrollo de la avicultura de carne. El peso final del pollo vivo promedio resulta actualmente de 2,67 kg, indicador que no ha experimentado modificaciones de importancia puesto que está fundamentalmente determinado por las pautas de demanda que establece el consumo interno (SAGPYA).

En la edad de faena (o bien duración de la crianza) en los últimos años se ha verificado una tendencia al acortamiento, ya que la edad promedio de faena se redujo de 56 días en 1992 a 50,6 días en junio de 2005. Esto posibilita aumentar la cantidad de lotes obtenidos en el año. En el caso del porcentaje de mortandad durante el período de crianza (FIGURA 4.3), si bien debe tenerse en cuenta el mayor peso final de crianza que caracteriza a la producción nacional, a nivel general es del 7,1%, valor comparativamente superior a la de países de elevado nivel tecnológico (SAGPYA).

FIGURA 4.3.

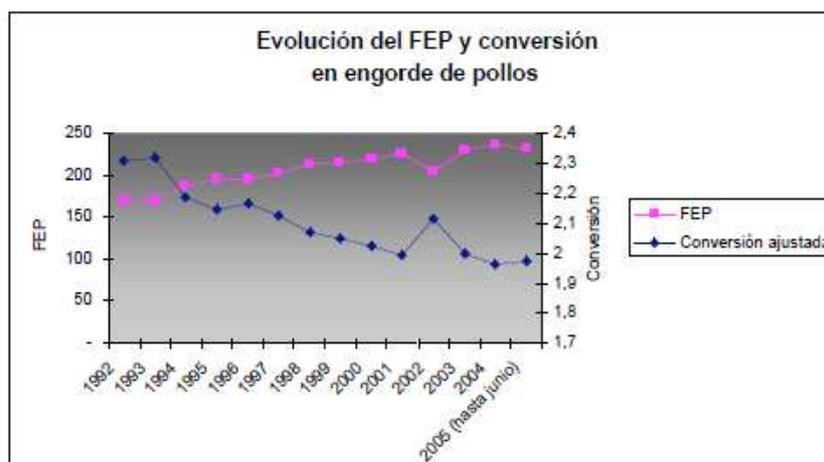


Fuente: SAGPYA

El factor de eficiencia de producción (FEP) es un indicador del nivel de competitividad productiva del sector¹⁴. Se calcula en base a tres componentes: el peso final, la viabilidad (pollos terminados menos mortalidad) y la eficiencia de conversión (consumo de ración por edad). Tanto el FEP como la conversión muestran una evolución positiva en los últimos años (FIGURA 4.4) aunque con ciertos signos de estabilización en los niveles promedio de los últimos 3 años (SAGPYA).

¹⁴ La fórmula para el cálculo es la siguiente: FEP: factor de eficiencia de producción $FEP = ((\text{Peso} \times \text{Viabil.}) / (\text{Conv.} \times \text{Edad})) \times 100$. Respecto de la conversión, entre 1992 y junio de 2005 se reducen los requerimientos de alimento de 2,32 a 1,98 kg por kg de carne.

FIGURA 4.4.



Fuente: SAGPYA

A fin de establecer valores comparativos respecto a los restantes participantes de la industria avícola¹⁵, las empresas del sector cuentan con acceso a un servicio privado de medición y difusión de estos indicadores, denominado “Avimetría”. En la TABLA 4.1 se observan actualizados los principales indicadores de performance de la actividad.

TABLA 4.1: Indicadores de la actividad avícola – Resultado anual interempresario. Abril 2009 - Marzo 2010

Empresa	% Mortalidad	Peso	Conversión Real	Peso / Conv. Real	Edad de Faena	ADP	FEP	Conversión Ajustada	Peso / Conv. Ajustada	ADP / Edad
A	8,91	2,790	2,229	1,255	51,10	54,65	225	2,065	1,117	1,071
B	8,08	2,726	2,115	1,291	49,34	55,29	241	1,972	1,168	1,121
C	7,79	2,759	2,133	1,295	51,13	54,03	234	1,979	1,163	1,058
D	9,74	2,887	2,279	1,268	54,19	53,30	212	2,083	1,105	0,983
E	4,99	2,759	2,019	1,367	49,78	55,44	261	1,866	1,233	1,114
F	7,08	2,590	2,019	1,283	46,73	55,42	255	1,922	1,197	1,186
G	9,05	2,763	2,048	1,351	48,43	57,04	254	1,894	1,217	1,177
H	7,79	2,789	2,015	1,384	47,30	58,94	270	1,851	1,243	1,245
J	8,13	2,511	2,209	1,137	49,53	50,71	211	2,138	1,076	1,024
K	5,75	2,576	1,965	1,312	45,99	56,03	269	1,873	1,229	1,218
M	8,55	2,621	2,047	1,280	50,21	52,19	233	1,939	1,186	1,039
N	6,55	2,705	2,079	1,300	47,77	56,63	254	1,944	1,183	1,185
O	5,84	2,931	1,973	1,486	49,29	59,48	284	1,762	1,305	1,207
P	8,63	2,848	2,086	1,364	48,77	58,33	256	1,903	1,209	1,198
Q	7,47	2,626	2,030	1,293	48,23	54,45	248	1,921	1,197	1,129
Promedio	7,47	2,694	2,061	1,309	48,78	55,28	249	1,929	1,195	1,135

Fuente: Avimetría

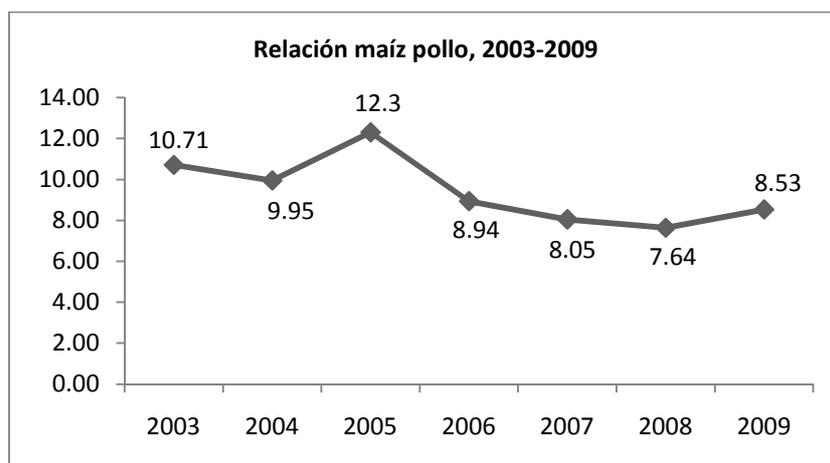
¹⁵ Avimetría identifica con una letra a las empresas que participan del monitoreo de estos indicadores, por lo que cada empresa puede conocer su performance comparativa con el resto de la industria.

4.3.4. LA PRODUCCIÓN DEL ALIMENTO BALANCEADO

La caracterización de la industria del alimento balanceado adquiere especial importancia en el marco de análisis de la cadena de valor de carne de pollo, no sólo por su elevada incidencia como insumo básico en los costos de producción, sino por las implicancias desde el punto de vista de la organización de la industria. A modo de ejemplo en el año 1968 estas aves de gran precocidad en su crecimiento producían 2,200 Kg. de peso en 80 días con 2,800 Kg. de alimento balanceado por Kg. de carne viva. En el 2000, las actuales líneas de producción generan 2,700 Kg. de peso en 52 días, con 2,100 Kg. de alimento balanceado por Kg. de animal vivo. Por lo tanto en casi 30 años se obtiene 550 grs. más de peso, en 28 días menos de edad y con 385 grs. menos de alimento (CEPA, 2002, citado por PALACIOS, 2003).

Las proyecciones de producción y comercio mundiales de productos de ave (carne y huevos) se determinan en función del precio y disponibilidad del alimento balanceado. Así, un aumento en las cotizaciones internacionales del maíz o de la soja maíz impone un mayor costo de oportunidad para los países menos competitivos en su producción, los cuales con frecuencia dirigen sus compras a países exportadores eficientes y/o competitivos en carne de aves y/o granos (FAO-SAGPYA). La estrecha relación entre el precio del maíz y el de la carne de pollo puede observarse a partir de la relación Maíz/Pollo¹⁶ (FIGURA 4.5). Si bien el precio de las commodities sufrió importantes incrementos durante el período considerado (2003-2009), el precio de la carne de pollo en el mercado interno se mantuvo relativamente constante, en virtud del mecanismo de compensación de precios de los insumos del sector, al cual nos referiremos posteriormente.

FIGURA 4.5.



Fuente: Elaboración propia en base a boletines avícolas, promedio enero-diciembre, salvo 2009, promedio enero-agosto.

¹⁶ La relación Maíz/Pollo es el cociente entre el precio del pollo (nivel mayorista) y el precio del maíz (Rosario) e indica la cantidad de maíz que se puede adquirir con el valor de 1 kg de pollo

La producción de alimento balanceado a nivel mundial es de alrededor de 600 millones de toneladas, de los cuales 400 millones corresponden a cereales y 115 a subproductos de oleaginosos. La tasa de crecimiento anual promedio para los últimos años es del 2% anual. En Argentina se estima que la producción y demanda de alimentos balanceados se ubica en las 4 millones de toneladas, con la avicultura como destinataria principal. La industria del alimento balanceado utiliza como ingredientes básicos al maíz y a la soja. La evolución de la calidad de la producción argentina de ambos cultivos no sólo permitió satisfacer adecuadamente a una molienda que presentaba demandas crecientes en cantidad y calidad, sino que potencialmente está en condiciones de cubrir una demanda muy superior a la actual (FAO-SAGPYA).

Con la presencia de alrededor de 450 plantas elaboradoras en actividad, la industria del alimento balanceado presenta elevados niveles de concentración, especialización y estandarización de los procesos productivos. La concentración se basa en un moderado incremento de la escala de producción promedio por planta, con predominio de medianas a grandes empresas en general nacionales, que permite al sector la anticipación en los cambios de las tendencias del mercado, la adaptación a estos cambios, la realización de inversiones y la transferencia de tecnologías de forma rápida hacia sus proveedores. Por otra parte se ha afirmado la tendencia a la auto elaboración de los alimentos balanceados y la consiguiente declinación del volumen elaborado por las grandes fábricas, a tal punto que algunas se retiraron del mercado o se incorporaron a firmas integradoras de producción de pollos parrilleros (FAO-SAGPYA).

El maíz es el insumo principal de la industria de balanceado. La producción de grano de maíz se ubicó en la primera mitad de los 90 en el orden de los 10-11 millones de toneladas. En la campaña 1996/97 el aumento en el precio de los granos indujo a un importante aumento de producción que ascendió a 16-19 millones de toneladas. Luego los volúmenes se ubicaron alrededor de las 15 millones de toneladas hasta nuestros días (FAO-SAGPYA).

La mayor concentración de empresas productoras de alimento balanceado¹⁷ coinciden con las principales áreas de producción de maíz (básicamente las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba) y la elaboración de alimentos balanceados es orientada básicamente a cubrir los requerimientos de las actividades avícola y lechera (TABLA 4.2)

¹⁷ Se define como empresa elaboradora de alimentos balanceados *"aquella que cuenta con las instalaciones y equipos necesarios para fabricar raciones completas y equilibradas destinadas a la alimentación animal, que por su valor nutritivo son capaces de suplir los requerimientos mínimos alimenticios, que difieren entre otros factores según la especie, edad, sexo y tipo de actividad desarrollada en la explotación"* (DELLA VALLE, y PESCIO, 1997).

TABLA 4.2: Producción de alimento balanceado por destino, en porcentajes, año 1997

TIPO DE ALIMENTO	%
AVES (parrilleros y ponedoras)	67,3
BOVINOS (carne y leche)	23,1
PORCINOS	5
DOMÉSTICOS	2,7
OTROS DESTINOS	1,9
TOTAL	100

Fuente: DELLA VALLE y PESCIO (1997)

En el sector avícola la producción de balanceado se destina en forma preponderante a alimento para parrilleros (85%), seguida de raciones para reproductores (6%), ponedoras (5%) y otras especies (3,5%). La producción presenta un significativo incremento, especialmente en el rango de las empresas de mayor tamaño (mayor nivel de uso y mayor capacidad instalada), acorde con el aumento experimentado con la producción avícola de la provincia Entre Ríos y Buenos Aires (SAGPYA).

El principal componente para la elaboración del alimento balanceado de primera calidad que requiere la actividad avícola es el maíz duro colorado. La operatoria de compra de las empresas avícolas es simple, se detecta a los productores que producen estos materiales y se los compra puesto en el campo, asumiendo el costo del flete, que ronda entre los 500 y 800 km. Otras empresas, dos o tres meses antes de la cosecha, envían personal técnico a ponerse en contacto con firmas proveedoras de insumos, a fin de detectar establecimientos agropecuarios que incluyan entre sus actividades, la siembra de lotes de maíz que reúnan las características por ellas requeridas, ofreciéndole al productor condiciones de compra del producto más convenientes, por ejemplo, precio de pizarra menos el 6-8% puesto en el campo, haciéndose la empresa cargo del flete (DELLA VALLE, y PESCIO, 1997).

En el caso del sector avícola, la compra de ingredientes vegetales significa más del 90% del total de materias primas adquiridas. El maíz representa alrededor de dos tercios del volumen total de las compras de ingredientes vegetales y aunque existirían problemas relacionados con aspectos de calidad y/o disponibilidad, es elevado el uso de núcleos vitamínicos y minerales de elaboración propia. El promedio de nutrientes utilizado (alrededor de 10 en promedio) es considerado bajo, y la casi totalidad de plantas realiza análisis de laboratorio y raciones con caracterización de ingredientes y control de aspectos nutricionales y tóxicos de los alimentos. Una de las principales limitantes detectadas se vincula a la incidencia del costo de los fletes sobre el valor de los productos, a la capacidad de almacenaje y al tipo y capacidad de equipos

claves en el proceso de producción (enfriadoras, molidoras, mezcladoras y pelleteadores) (SAGPYA).

A fin de ilustrar el proceso de fabricación del alimento balanceado, se describe a continuación el proceso que lleva a cabo una de las principales empresas avícolas integradas consideradas en el presente trabajo:

El proceso de fabricación del alimento balanceado comienza con la recepción de las materias primas, que son sometidas a rigurosos controles de calidad. Las materias primas básicas para la elaboración del alimento son maíz y soja, que se complementan con otros cereales como sorgo y afrechillo de trigo. El proceso se divide en dos etapas, la primera consiste en el tratamiento de las materias primas y la segunda es la etapa de producción propiamente dicha. El tratamiento consiste en por un lado en el desactivado de la soja que es realizado por medio de una extrusora, previamente a su incorporación al alimento. Posteriormente los granos son secados para ser almacenados en silos o destinados directamente a la producción del alimento. En la segunda etapa se inicia el proceso productivo de la planta, en que interviene el molino, la balanza y el pelletizado. Esas moliendas pasan a una tolva dosificadora de la balanza -estas tolvas se encuentran alrededor de una balanza de 2.000 kilogramos-. Luego se van pesando cada una de las materias primas, este pesaje se efectúa de manera automática a través de una computadora. En la misma se cargan las distintas fórmulas que utiliza la empresa y las cantidades que debe llevar de materias primas para la composición de los alimentos.

Luego del pesaje, las materias primas pasan a una mezcladora automática y posteriormente son pelletizadas. En esta etapa al alimento en harina es acondicionado mediante vapor (humedad y temperatura) pasando por una matriz que forma el pellet de alimento. El pellet que sale con una temperatura aproximada de 80° C pasa a un enfriador, que carga los pellets, los enfría, los descarga y vuelve a cargar otra cantidad. El pellet ya listo pasa a unos quebrantadores que regulan el tamaño del mismo según el tipo de alimento a elaborar, de acuerdo a la edad de las aves. El alimento terminado es almacenado en tolvas, para que luego proceder a la distribución entre las granjas, de acuerdo a un programa de entregas.

4.3.5. LA FAENA Y PROCESAMIENTO

El núcleo articulador de la cadena de producción avícola son los “*frigoríficos*”, en los que se lleva a cabo la faena y procesamiento de las aves, para su posterior comercialización y venta en el mercado interno y exportación. Seguidamente se señala la ubicación geográfica de las plantas frigoríficas, así como los aspectos referidos a la evolución de la faena a nivel nacional, para luego describir el proceso de faena y procesamiento de la carne de pollo.

El complejo agroindustrial avícola se ubica principalmente en la región pampeana, próximo a las fuentes de aprovisionamiento de la materia prima empleada en la actividad para la

fabricación del alimento balanceado (cereales). Como se observa en el TABLA 4.3, la faena de aves habilitada por SENASA se distribuye mayoritariamente en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires, que concentran casi el 88% de la producción nacional, seguidas por Santa Fe, Córdoba y Río Negro, que en su conjunto contribuyen con el 12% y Neuquén aporta menos del 1%.

TABLA 4.3: Faena nacional de aves habilitada por SENASA. En miles de cabezas y % de participación por provincia. 2008

Provincia	Mil. Cab.	Particip. %
ENTRE RÍOS	251720	46,71
BUENOS AIRES	222111	41,21
SANTA FE	23505	4,36
CÓRDOBA	23360	4,33
RÍO NEGRO	18091	3,36
NEUQUÉN	159	0,03
Total	538946	100,00

Fuente: Área Avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA, sobre 48 plantas con habilitación nacional (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIO 2008)

Al observar la evolución de la faena en los años recientes TABLA 4.4, se verifica a partir del año 2002 una importante reducción en la faena de aves en establecimientos habilitados por SENASA, 24 % menos que el año 2001. El volumen faenado alcanzó los 261 millones de cabezas. La producción de carne aviar, estimada a partir de la faena en establecimiento con y sin habilitación de SENASA, también se redujo con respecto al año pasado, totalizando 672 mil tn (913 mil tn en el año 2001).

Como consecuencia de la devaluación aplicada en enero 2002, la oferta total de carne aviar se redujo considerablemente. En lo que respecta a la producción, se vio afectada por la pérdida de poder adquisitivo en el mercado interno. En cuanto a las importaciones, las mismas se vieron drásticamente disminuidas frente a un dólar desfavorable (BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2002).

TABLA 4.4: Evolución de la faena y producción nacional de aves, en miles de cabezas y miles de toneladas, 1980-2009

Año	Mil. Cab.	% incr. Interanual	Mil. tn	% incr. Interanual
1980	112972	-	254.19	-
1985	129064	-	290.39	-
1990	149209	-	335.72	-
1995	290146	-	742.79	-
2000	348384	-	918.94	-
2001	343826	-1,31	912.64	-0,69
2002	260712	-24,17	671.46	-26,43
2003	276715	6,14	708.88	5,57
2004	338339	22,27	865.87	22,15
2005	394384	16,56	1009.83	16,63
2006	450429	14,21	1159.14	14,79
2007	487559	8,24	1244.00	7,32
2008	539490	10,65	1400.00	12,54
2009	573036	6,22	1500.00	7,14

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA

El año 2003 estuvo marcado por una recuperación de la actividad avícola en sus diversos indicadores. Luego de la contracción sufrida el año anterior, la producción de carne aviar mostró un incremento del 6%, que si bien no llegó a los niveles del año 2000 (919 mil tn) significó un importante crecimiento (709 mil tn). La faena del año 2003 se incrementó 6% con respecto a la del 2002, lo que implicó un importante aumento respecto a la del 2002, que había caído 24% con respecto al 2001. El volumen faenado en establecimientos habilitados por SENASA alcanzó 277 millones de cabezas. La producción de carne aviar, estimada a partir de la faena en establecimientos con y sin habilitación de SENASA, también se incrementó con respecto al año pasado, totalizando 709 mil tn (671 mil tn en el año 2002). La oferta total de carne aviar se vio incrementada no sólo por el aumento en la producción sino también en las importaciones de productos para consumo (pollo entero, trozado, otros) (BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2003).

Durante el año 2004 la recuperación de la actividad avícola de carne quedó evidenciada en el aumento de la producción, alcanzando 866 mil tn, 22% más que en el año 2003. La faena del año 2004 se incrementó 22 % con respecto a la del 2003, lo que significa un importante aumento. Recordemos que la producción del año 2003 en relación al año 2002 fue 6% mayor. El volumen faenado en establecimientos habilitados por SENASA alcanzó 338 millones de cabezas. La producción de carne aviar, estimada a partir de la faena en establecimientos con y

sin habilitación de SENASA, también se incrementó con respecto al año anterior, totalizando 866 mil tn (709 mil tn en el año 2003).

En el transcurso del 2004, el sector privado realizó inversiones en distintas etapas de la cadena de producción con el objeto de dar curso al plan de expansión sectorial proyectado para el período 2003-2010. Estas inversiones se orientaron a la ampliación de las instalaciones para reproductores (granjas de padres y abuelos), de las plantas de incubación, automatización de plantas de faena, incorporación de túneles continuos de congelado, ampliación de cámaras frigoríficas, salas de trozado, plantas de cocción de productos, tecnología para congelado IQF¹⁸, galpones para engorde de pollos, plantas de alimento balanceado y equipos para la elaboración de subproductos de faena. Dichas inversiones se realizaron en un contexto de crecimiento y desarrollo de nuevas oportunidades para la avicultura nacional, teniendo en cuenta el excelente status zoonosanitario con el que cuenta la Argentina como país libre de enfermedades como Newcastle e Influenza aviar, lo que permite un buen posicionamiento a nivel mundial (SAGPYA, BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2004).

La producción de carne de pollo durante el año 2005 superó el máximo histórico del año 2000 (919 mil tn) alcanzando un volumen de 1.010 mil tn, 16% más que en el año 2004. La faena del año 2005 se incrementó 17 % con respecto a la del 2004, continuando con la tendencia positiva iniciada por el sector en el año 2003. El volumen faenado en establecimientos habilitados por SENASA alcanzó 394 millones de cabezas. La producción de carne aviar, estimada a partir de la faena en establecimientos con y sin habilitación de SENASA, también se incrementó con respecto al año anterior, totalizando 1010 mil tn (866 mil tn en el año 2004). El proyecto de crecimiento de las empresas continuó su curso, a pesar de las variaciones en la demanda por parte de los países afectados por Influenza Aviar, donde se produjeron mermas en el consumo debido a la falta de información de la población. Como contrapartida, el mercado local se mostró firme y en expansión, absorbiendo una importante parte del crecimiento de ese año (SAGPYA, BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2005).

La faena del año 2006 se incrementó 14,2 % con respecto a la del 2005, continuando con la tendencia positiva iniciada por el sector en el año 2003. El volumen faenado en establecimientos habilitados por SENASA alcanzó 450 millones de cabezas. La producción de carne aviar, estimada a partir de la faena en establecimientos con y sin habilitación de SENASA, también se incrementó con respecto al año pasado, totalizando 1.159 mil tn (1.010 mil tn en el año 2005). El sector avícola sostuvo el crecimiento experimentado desde el año 2003, posicionándose como una agroindustria proveedora de alimentos (pollos y huevos) de primera calidad, ocupando en el mercado interno un importante espacio del consumo de

¹⁸ El sistema IQF (Individually Quick Frozen) permite el congelamiento por pieza individual, permitiendo que cada pieza trozada y congelada por separado mantenga su independencia, al contrario de lo que sucede al ingresar las piezas directamente en el túnel de frío, donde se congelan por bloques.

proteína animal y, en el externo, el 5° lugar como exportador de pollos, luego de Brasil, la UE, China y Tailandia (SAGPYA, BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2006).

La faena del año 2007 alcanzó casi 488 millones de aves lo que representó un incremento de 8,2 % con respecto a la del 2006. El 2007 fue el 5° año consecutivo de incremento desde 2003, punto de inflexión en la curva de crecimiento del sector. La producción de carne aviar, estimada a partir de la faena en establecimientos con y sin habilitación de SENASA, también se incrementó con respecto al año anterior, totalizando 1.244 mil tn (1.159 mil tn en el año 2006). Durante ese año, la Argentina alcanzó el 8° lugar como productor y el 6° como exportador de carne y subproductos de pollos. Motivado por el aumento de los precios internacionales de los granos y con el objeto de preservar el poder adquisitivo de la población nacional, durante el año 2007 el Ministerio de Economía y Producción puso en vigencia el pago de compensaciones al consumo interno a través de los industriales y operadores que vendan en el mercado local productos derivados del trigo, maíz, girasol y soja. En ese marco la ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) creó el Registro de Frigoríficos Avícolas (SAGPYA, BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2007).

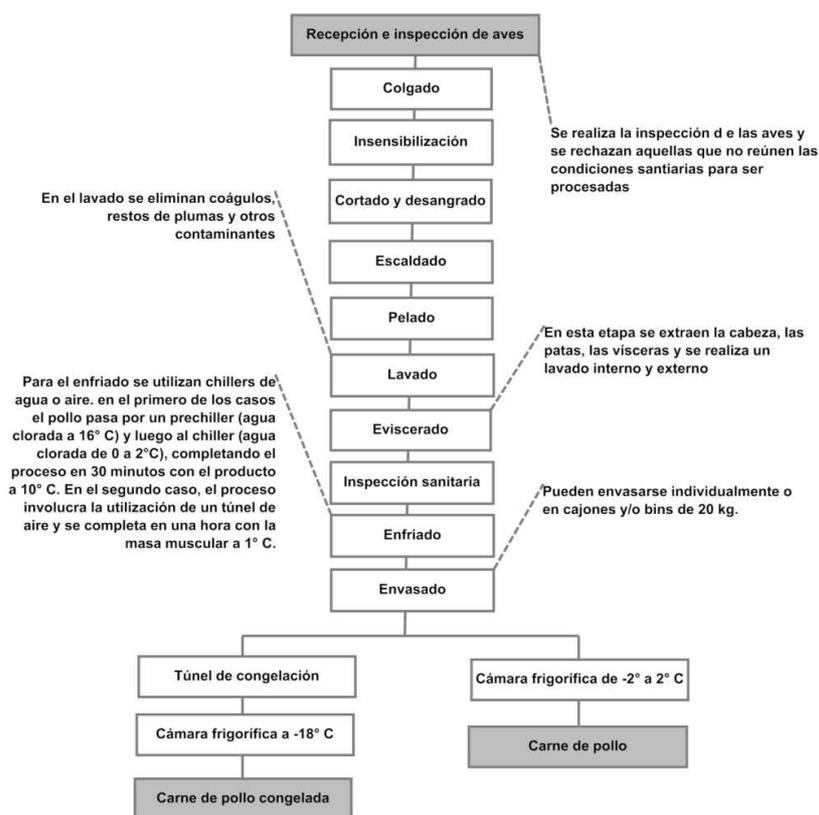
La producción de carne de pollo alcanzó en el año 2008 un total de 1.399 mil tn, 12% más que en el año 2007(1.244 tn). La faena del año 2008 alcanzó 539 millones de aves lo que representó un incremento de un 11% con respecto a la del 2007. El 2008 fue el 6° año consecutivo de incremento desde 2003. La producción de carne aviar, estimada a partir de la faena en establecimientos con y sin habilitación de SENASA, también se incrementó con respecto al año anterior, totalizando 1.400 mil tn (1.244 mil tn en 2007). (SAGPYA, BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2007).

En el 2009, la faena alcanzó a 573 millones de aves, lo que implica un incremento levemente superior al 6% respecto al año anterior, y la producción total para ese año llegó a 1.500 miles de tn, representando un 7% de incremento respecto al 2008. El porcentaje acumulado de incremento en el número de aves faenadas desde el año 2002 (el de menor producción del período post convertibilidad), llega al 120% y en volumen de producción al 123%. Considerando el crecimiento acumulado desde 1990 hasta la actualidad, la faena avícola se incrementó 284% en cantidad de cabezas y 347% en volumen de producción.

4.3.5.1. El proceso de faena

De acuerdo a la Resolución N°553/02¹⁹ del SENASA, las plantas de faena y procesamiento se clasifican según su tecnología en: a) *Automáticas*: son aquellas que disponen de equipamiento para realizar el conjunto de operaciones correspondientes a evisceración, clasificación y empaque en líneas automáticas; y b) *Manuales*: son aquellos en los que las operaciones de evisceración, clasificación y envasado no son automáticos. De acuerdo a la índole de sus instalaciones, su velocidad de proceso se limitará hasta UN MIL (1000) aves/hora; DOS MIL (2000) aves/hora y/o TRES MIL (3000) aves/hora. Dicha normativa define y especifica los requisitos que deben contemplar las plantas de faena en cuanto a sus instalaciones, ubicación, requisitos higiénico-sanitarios, y ambientales. Asimismo, se describen las diferentes etapas y condiciones del proceso de faena de las aves, desde la recepción hasta su disposición final (FIGURA 4.6).

FIGURA 4.6: Proceso de faena de aves



Fuente: PALACIOS (2003), tomado de Asad, Alejandra (2000). Informe de Coyuntura de la Cadena de Carne de Pollo N° 8.

¹⁹ La Resolución de SENASA N° 553 del 08/07/2002 que sustituye en forma completa el texto que fuera aprobado por el Decreto del PEN N° 4238 del 19/07/68

El proceso de faena comienza con la recepción y control de las aves de las granjas de engorde, que previamente fueron sometidas a un ayuno, mediante supresión del alimento sólido, a los efectos de disminuir los riesgos de contaminación por medio del derrame del tracto digestivo durante el proceso de eviscerado. La próxima etapa consiste en la descarga de las aves del medio de transporte y el colgado en una noria, procurando evitar lesiones en las aves.

La insensibilización de las aves previa al sacrificio se efectúa mediante una descarga eléctrica o cualquier otro método aprobado por el SENASA, que permita el desangrado total. Consiste en la aplicación de un shock eléctrico a fin de inmovilizar a las aves. Los equipos de insensibilización estarán regulados de forma tal, que no afecte el sistema cardiovascular del ave, para permitir un desangrado completo. La única excepción a dicha exigencia la constituyen las faenas rituales²⁰ o religiosas autorizadas por el SENASA. El degüello (cortado y desangrado) puede ser manual o automático, cortándose los grandes vasos del cuello. Para el sangrado, se debe contar con un espacio físico que permita a las aves permanecer el tiempo suficiente para completar el proceso.

La operación de escaldado se realiza con agua caliente, que al ingresar al sistema debe ser potable y renovarse continuamente. La temperatura de la misma estará entre (50° C) y (60° C). Desde las piletas de escaldado las aves serán transportadas por medios mecánicos o en forma manual a las máquinas de desplumar y luego repasadas para eliminar los restos de plumas o pelusas que pudieran haber quedado, admitiéndose que esta última operación pueda ser hecha a mano. Antes de pasar a la zona limpia²¹, las aves ya escaldadas y una vez desplumadas, deben ser sometidas a un duchado, dicho procedimiento tiene por objetivo disminuir la carga bacteriana superficial y se efectúa mediante una bomba con el fin de lograr una presión en sus picos aspersores tal que la aspersion sea envolvente y se extienda sobre toda la superficie del ave. La longitud del equipo, así como la disposición de los picos de agua, estarán acordes con la velocidad de faena.

La evisceración puede efectuarse en forma manual o automática. Los cortes para realizar esta operación deberán limitarse a los necesarios para extraer las vísceras y facilitar la inspección sanitaria del ave. Se considerará ave eviscerada cuando se le ha extraído cabeza, tráquea, esófago, estómagos glandular y muscular, intestinos, pulmones, sacos aéreos, corazón, bazo e hígado con la vesícula biliar, ovarios y testículos, en las aves sexualmente maduras. Mediante un corte se separará la cloaca de la pared abdominal. Las menudencias comestibles o menudos: hígado, corazón y estómago muscular sin mucosa, más el cuello, luego de su prolijamiento y enfriamiento, pueden ser introducidos dentro de la cavidad de la carcasa, previo envasado.

²⁰ Este tipo de faena se refiere al rito "*Hallal*" para los productos destinados a mercados de origen musulmán.

²¹ La zona limpia está constituida por las salas de evisceración, de enfriado, de clasificación, de envasado y de cámaras frigoríficas.

Una vez eviscerada e inspeccionada, el ave será sometida a un duchado interior y exterior con agua, para disminuir su carga bacteriana y mejorar su calidad. Este duchado será controlado por medio de un caudalímetro, el que medirá la cantidad de agua empleada, fijándose como mínimo 1,5 litros por ave. Realizado el duchado y cuando no se efectúe el enfriamiento de las carcasas de ave por corriente de aire, será sometida a un enfriamiento por inmersión en agua o agua y hielo, con el objeto de provocar una pérdida sensible del calor animal. El procedimiento consistirá en impulsar constantemente las canales, mediante procedimientos mecánicos, a través de una corriente de agua que circula en dirección opuesta. El tiempo de permanencia en el primer tanque de enfriamiento no deberá exceder los 30 minutos, en tanto que en los restantes, sólo podrá permanecer el tiempo suficiente como para lograr el enfriamiento de la carcasa, de modo que no supere los 10° C medidos en la profundidad de la masa muscular de la pechuga.

Finalizado el proceso indicado y clasificadas las carcasas, se procederá al envasado. Estos procesos deben ser continuos y a la mayor velocidad posible. Las carcasas pueden estar embolsadas individualmente o colectivamente en bolsones de materiales aprobados. En el área de clasificación y envasado, deberá evitarse siempre la acumulación de productos, colecta de líquidos, resto de envases, etc.; debiendo las carnes ingresar de inmediato a la cadena de frío. Pueden utilizarse envases secundarios de materiales autorizados por el SENASA y/o contenedores de fácil higienización y de adecuada conformación, de modo de no generar riesgos para el producto contenido, por asociación de peligros químicos y/o físicos. Las aves se clasifican según su calidad en 3 grados: primera calidad o Grado "A" segunda calidad o Grado "B" y tercera calidad o Grado "C", de acuerdo a su conformación, tipo de carne, recubrimiento de grasa, presencia de canutos de plumas, cortes, desgarramientos y pérdida de piel, huesos rotos o desarticulados, magullamientos de piel o carne, y quemaduras por frío o escaldado.

Los establecimientos de faena que realicen cortes y/o deshuese de las aves, deberán poseer un sector propio, exclusivo y climatizado, con temperatura registrada no superior a 12° C y deben disponer como mínimo de una cámara frigorífica para la conservación de las carnes. El pollo eviscerado y envasado es posteriormente direccionado a cámaras frigoríficos o túneles de congelamiento para su posterior comercialización. Las masas musculares más profundas del ave (músculos pectorales), deberán alcanzar una temperatura de conservación entre 4° C y -2° C en un lapso no superior a las 6 horas a partir del sacrificio. Dichas temperaturas deberán respetarse durante todo el período de depósito del producto en el establecimiento, durante la cadena de distribución y la comercialización.

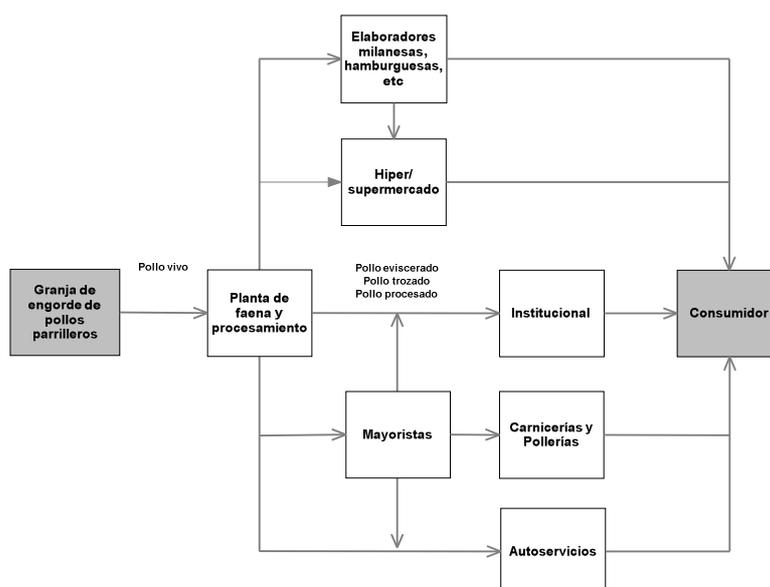
4.3.6. LA COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo a la relación exportación/producción avícola, el 84% de la producción es destinada al consumo interno, y el 16% restante al mercado internacional (SAGPYA, BOL AVIC. Enero-sept 2009). Entre los productos destinados a la exportación se destaca el rubro carnes frescas representando las aves enteras el 55% del total del rubro, el corte pechuga el 18% y la pierna o muslo el 7%. En la Argentina el consumidor prefiere un pollo pesado de alrededor de 2,2 Kg a 2,5 kg de peso promedio y coloración amarilla, en contraposición con los mercados importadores que exigen pollos más pequeños de 1,5 Kg y de coloración blanca. (SAGPYA, Dirección Nacional de Alimentos - Dirección de Industria Alimentaria).

4.3.6.1. La comercialización en el mercado interno

Las vías de comercialización de los productos avícolas son variadas (FIGURA 4.7) y comprenden la venta directa al consumidor, venta a minoristas (super e hipermercados, carnicerías, granjas, etc.), a industrias procesadoras intermedias, restaurantes, hoteles, confiterías, hospitales, comedores, etc. (mercado institucional) y otra parte se destina a la exportación. Las presentaciones del producto varían desde pollo entero (con o sin menudos) enfriado o congelado, trozado, pollo deshuesado a productos rebozados semi-listos (milanasas, bocaditos) o preparados.

FIGURA 4.7: Destino de la producción de pollos parrilleros



Fuente: Asad, Alejandra, 2000. Informe de coyuntura de la Cadena de Carne de Pollo N° 8

Según datos de la SAGPYA (TABLA 4.5), entre un 50% y un 65% del volumen comercializado en el mercado interno se canaliza a través de mayoristas y distribuidores, entre un 25% y 30% en Super e Hipermercados; y entre un 10% y un 15% a través de comercios tradicionales (minoristas y canal institucional).

TABLA 4.5: Canales de comercialización de carne de pollo, participación en porcentaje, año 2004

CANAL	%
Mayoristas y Distribuidores	Entre 50 y 65
Hipermercados y Supermercados	Entre 25 y 30
Comercios tradicionales	Entre 10 y 15

Fuente: SAGPYA. Revista Alimentos Argentinos N° 24, Marzo 2004.

A fin de conocer los canales de comercialización de carne de pollo a nivel minorista, se tomará como referencia un estudio realizado por el IPCVA que caracteriza la actual estructura de los canales de venta minorista de carnes en el principal centro de consumo nacional, como lo es la Ciudad de Buenos Aires y su Conurbano (IPCVA, 2008a). De acuerdo a los resultados obtenidos en dicho estudio, en Capital Federal y Gran Buenos Aires, existen 11.892 puntos de venta de carnes. Como se muestra en el TABLA 4.6, es importante el peso de las carnicerías de barrio con un 52% de los locales, las granjas y pollerías, con un 14%, y los autoservicios chinos, que han tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, representando en la actualidad el 12% de los puntos de venta minorista de la ciudad de Buenos Aires y su Conurbano.

TABLA 4.6: Puntos de venta de carnes en CABA y GBA, por tipo de negocio. 2008

Total de PDVs relevados	Cant.	%
Carnicerías de barrio	6199	52
Granjas/Pollerías	1665	14
Autoservicio/Super Asiático	1438	12
Autoservicio/Super no Asiático	982	8
Otros Negocios (Frigoríficos, Mercados y Ferias)	664	6
Minimercados/ Mercaditos	371	3
Cadena de Hard Discount (Día, Eki, etc.)	296	3
Super/Hipermercados de cadena	277	2
TOTAL	11892	100

Fuente: Oportunidades de Marketing en la Comercialización Minorista de Carnes. Relevamiento IPCVA/TNS-Gallup 2008.

Obs.: Se incluyen puntos de venta de carne vacuna, pollo, cerdo y pescado

Los super e hipermercados son elegidos mayoritariamente por las clases socioeconómicas medias y altas, donde un atributo valorado por los consumidores es la posibilidad de comprar con tarjetas de crédito y débito. El principal factor para la decisión de compra es el precio (en comparación con su sustituto natural que es la carne bovina) y en segundo lugar la calidad del producto, comparado con las opciones disponibles en ese mercado. Asimismo, los consumidores que procuran menores precios estarán dispuestos a rescindir calidad, sobre todo en mercados regionales donde actúan empresas avícolas de menor porte, que probablemente no estén habilitadas para comercializar en todo el país, y compiten en base a un menor precio.

4.3.6.2. La exportación

A continuación se describe la evolución de las exportaciones avícolas de la Argentina durante los últimos años, en base a información oficial de la SAGPYA, (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIOS 2002 A 2008). Las características del mercado avícola internacional y el posicionamiento competitivo de las empresas exportadoras serán abordados posteriormente, al referirnos a la estrategia de inserción internacional de las industrias de la CRU.

TABLA 4.7: Evolución de las exportaciones avícolas, en volumen y valor. 1994-2009

Año	Miles de tn	% incr. Interanual	Miles de US\$ FOB	% incr. Interanual
1994	7.99	-	-	-
1995	10.87	36,05	-	-
1996	13.21	21,53	-	-
1997	20.03	51,63	-	-
1998	25.71	28,36	-	-
1999	24.43	-4,98	-	-
2000	27.42	12,24	-	-
2001	34.35	25,27	23875	-
2002	45.81	33,36	29225	22,41
2003	60.62	32,33	49067	67,89
2004	89.20	47,15	77676	58,31
2005	137.18	53,79	136278	75,44
2006	144.03	4,99	139385	2,28
2007	180.00	24,97	213732	53,34
2008	223.00	23,89	310861	45,44
2009	233.00	4,48	307546	-1,07

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.

Obs. Exportaciones totales de productos avícolas (pollos y pavos, entero, trozado y subproductos). No se cuenta con datos de valores anteriores al 2001.

Como se observa en el TABLA 4.7, las exportaciones de productos avícolas se incrementaron notablemente a partir de la modificación en la paridad cambiaria con el dólar, propia de la década del 90. Dicho incremento se dio tanto en volumen como en valor, particularmente en el segmento de mayor valor agregado, como el pollo entero y trozado (TABLA 4.8).

TABLA 4.8: Composición de las exportaciones de pollo entero, trozados y subproductos, en toneladas y en porcentajes de participación. 2002 a 2008

Año	Cant / %	Aves Ent.	Gallina procesada	Garras	Pechuga	Pata/Muslo	Otros comest	Harina de plumas	Otros incom	Total
2002	Tn	4709	2102	11038	0	0	11787	0	16171	45807
	%	10	5	24	0	0	26	0	35	100
2003	Tn	16259	2390	13553	0	0	13076	0	15345	60623
	%	27	4	22	0	0	22	0	25	100
2004	Tn	27600	3122	18212	0	0	20540	0	19727	89201
	%	31	3	20	0	0	23	0	22	100
2005	Tn	47769	3824	23740	12804	3640	22464	19690	3248	137178
	%	35	3	17	9	3	16	14	2	100
2006	Tn	49404	3021	28615	11715	4188	24783	17037	5270	144034
	%	34	2	20	8	3	17	12	4	100
2007	Tn	60633	3756	30588	14221	5502	38405	19832	7329	180267
	%	34	2	17	8	3	21	11	4	100
2008	Tn	88534	3645	33839	13199	7800	47235	21878	6472	222602
	%	40	2	15	6	4	21	10	3	100

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.
 Obs.: En datos años 2002 a 2004, las cantidades y valores correspondientes a Pechuga, Pata/Muslo y Harina de plumas no se encuentran discriminados por la fuente, sino que se los incluye como productos comestibles (pollo entero, trozado, preparados y menudencias) y subproductos (harinas y sebos no comestibles), respectivamente.

En tal sentido, durante el año 2002 las exportaciones de productos avícolas superaron notoriamente a las del año anterior, alcanzando las 46 mil tn por más de 29 millones de U\$, lo cual significó un incremento del 33% en volumen y 22% en valor respecto al 2001.

En relación con los destinos de exportación (TABLA 4.9), a los ya tradicionales (Alemania, China, Chile, Hong Kong), se sumaron diversos países, elevando de 17% a 37% el subtotal "Otros" y reduciendo la participación de China (de 43% a 20%). También se observó un aumento en la participación de Chile.

TABLA 4.9: Principales destinos de las exportaciones de pollo entero, trozados y subproductos, en toneladas y en porcentaje de participación. 2002 a 2008

Año	Cant / particip.	Alemania	China	Hong Kong	Sudáfrica	Chile	Otros	Total
2002	Tn	3265	9350	2478	0	13786	16927	45806
	%	7	20	5	0	30	37	100
2003	Tn	6187	10935	3424	0	16622	23453	60621
	%	10	18	6	0	27	39	100
2004	Tn	6539	18734	671	0	29941	33315	89200
	%	7	21	1	0	34	37	100
2005	Tn	7523	20592	5018	13961	35614	54470	137178
	%	5	15	4	10	26	40	100
2006	Tn	7037	14982	15471	21151	37369	48024	144034
	%	5	10	11	15	26	33	100
2007	Tn	8870	21818	12996	25770	44105	66709	180268
	%	5	12	7	14	24	37	100
2008	Tn	5895	24134	13513	24000	45999	109060	222601
	%	3	11	6	11	21	49	100

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.

Esta tendencia se consolidó a partir del 2003 y 2004, años en que las exportaciones superaron las 60 mil tn y 89 mil tn, por un valor de 49 millones y 77 millones de U\$S respectivamente, con un incremento interanual del 47% en volumen y 58% en valor. A los mercados que ya se venía abasteciendo se incorporaron: Bahrein, Islas Comoros, Jordania, Omán, Tanzania, Azerbaiyán, Camerún, Gambia, Moldavia, Namibia, Taiwán y Turquía, entre otros. Las exportaciones del año 2005 superaron notoriamente a las del año anterior, alcanzando las 137 mil tn por más de 136 millones de U\$S FOB. El incremento observado fue de 54% en volumen y de 75% en valor, destacándose los productos comestibles (pollo entero y trozado), que implican mayor valor agregado que los subproductos (garras, harinas, etc.). Los envíos de pollo entero, que se incrementaron significativamente entre 2004 y 2003, continuaron haciéndolo en el año 2005 tanto en volumen como en valor total, llevando su participación de un 31 % a un 35 % sobre el volumen total exportado. Durante el año 2005 se sumaron 20 destinos nuevos a los 61 destinos existentes, entre los que se encuentran Afganistán, Estonia, Aruba, Mozambique, México, Irak, Croacia, Chipre, Liberia, Sudán, Senegal, etc.

Las exportaciones de productos avícolas del año 2006 superaron a las del año anterior, alcanzando las 144 mil tn por más de 139 millones de U\$S FOB. Sin embargo, el incremento de 5% en volumen y 2% en valor fue sensiblemente inferior al crecimiento experimentado en años precedentes, debido a las variaciones en la demanda por parte de los países afectados por Influenza Aviar, donde se produjeron mermas en el consumo debido a la falta de información de la población. Pese a esta circunstancia, durante el año 2006 se sumaron 7 destinos nuevos a los

61 destinos existentes: Letonia, Egipto, Israel y Dinamarca, entre otros. Las exportaciones se recuperaron notablemente durante el año 2007, alcanzando las 180 mil tn por más de 213 millones de U\$S FOB. El incremento observado respecto al año anterior fue de 25% en volumen y de 53% en valor. Durante el año 2007 se sumaron 11 destinos nuevos a los 72 destinos existentes: Armenia, Eslovenia, Reunión, Panamá, Kosovo, entre otros.

FIGURA 4.8.



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.

Las exportaciones de productos avícolas del año 2008 superaron a las del año anterior, alcanzando las 223 mil tn por más de 310 millones de U\$S FOB. El incremento observado fue de 24% en volumen y de 45% en valor. Durante el año 2008 se sumaron 12 destinos nuevos a los 81 destinos existentes: Tanzania, Sudán, Sierra Leona, Libia, Islandia, entre otros. En cuanto a las variaciones en la composición de las exportaciones, los envíos de pollo entero durante el año 2008 superaron a los del año anterior 40% en volumen y 90% en valor debido al aumento tanto de la cantidad exportada como del precio por kg (BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2008).

Teniendo en cuenta que la crisis financiera mundial desatada en los últimos meses del año 2008 hacía predecir una baja de las ventas al exterior, las exportaciones de productos avícolas durante el 2009 alcanzaron 233 mil tn, 4,5% menos que el 2008. El valor alcanzado fue de 307.5 millones de U\$S, 1% menor que el 2008. A pesar del difícil contexto económico mundial y de la baja demanda de productos cárnicos en general, las exportaciones avícolas mostraron una importante recuperación alcanzando casi los mismos volúmenes del año anterior.

CAPÍTULO 5 - EL AMBIENTE COMPETITIVO

EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA

En este capítulo se llevará a cabo una descripción de los aspectos del ambiente general que ejercen influencia sobre la actividad avícola, y se analizará el ambiente competitivo en el que se desarrolla la industria avícola nacional, utilizando como referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas. La rivalidad de la industria se analizará considerando aspectos cualitativos y cuantitativos tales como: número, tamaño y concentración de los competidores; competencia de los productos importados; evolución de las importaciones avícolas en la Argentina, en volumen y valor; crecimiento de la industria; evolución del consumo y los precios; diferenciación de los productos; costos de almacenamiento, y el nivel de las barreras de salida. En referencia a la amenaza de nuevos ingresantes, se analizará la evolución de la entrada y salida de empresas en la industria avícola nacional durante los últimos años, así como las barreras al ingreso de nuevos competidores. Posteriormente nos referiremos a la competencia que representan los productos sustitutos, y finalmente los aspectos referidos al poder negociador de compradores y vendedores.

5.1. INFLUENCIA DEL ENTORNO GENERAL EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA

Según DESS y LUMPKIN (2003), el análisis externo del sector y su entorno competitivo implican considerar en primer término los elementos del *entorno general* que ejercen su influencia sobre el *entorno competitivo* de la industria, compuesto por determinadas fuerzas que se interrelacionan y afectan en forma directa a las empresas. El entorno general se compone de factores que pueden tener profundos efectos en la estrategia de una empresa, sobre los cuales tiene poca capacidad de predicción o control. A los efectos del presente trabajo, nos referiremos a esos segmentos como aspectos, factores o “*entornos*”, señalando algunos aspectos en los cuales ejercen su influencia sobre la industria avícola.

5.1.1. El entorno demográfico

La demografía incluye elementos como la edad de la población, niveles crecientes o decrecientes de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos. Entre estos factores podemos considerar la incorporación de nuevos mercados al consumo de proteína animal, el dinamismo de las

economías asiáticas (particularmente China) y el crecimiento generalizado de los países emergentes y en desarrollo. Según LLACH y HARRIAGE (2008), esta reconfiguración en las pautas demográficas se manifiesta a partir de factores tales como:

- i. *La urbanización y la oferta de mano de obra con salarios bajos.* Entre 2000 y 2030, la población urbana de Asia aumentará desde 1.360 millones hasta 2.640 millones; la de África, desde 294 millones hasta 742 millones; y la de América Latina y el Caribe, desde 394 millones hasta 609 millones. Como resultado de esos incrementos, en 2030 los países en desarrollo tendrán el 80% de la población urbana del mundo.
- ii. *El dinamismo del consumo y la nueva “sociedad de los pobres”.* A partir del crecimiento de los países en desarrollo, de sus exportaciones y del dinamismo del consumo interno, en buena medida asociado a la urbanización y a profundos cambios en la estructura social, particularmente en países como China, India y en menor medida África. En tal sentido, se estima que para el año 2025 las ciudades chinas constituirán uno de los mayores mercados del mundo, con aproximadamente 3 billones de dólares, más que el total del consumo japonés actual.
- iii. *El cambio tecnológico y la convergencia.* Los países en desarrollo han aumentado sustancialmente su productividad mediante la incorporación de tecnologías, acercándose así gradualmente al nivel de vida de los países desarrollados.
- iv. *Políticas económicas sensatas.* El crecimiento impulsado por los países en desarrollo de mejor performance da cuenta de políticas económicas más racionales que en el pasado, búsqueda de superávit doble (fiscal y comercial), captación de inversión extranjera directa, desendeudamiento externo y disminución de la inflación.

En este contexto, los países emergentes y en desarrollo darían cuenta de los siguientes porcentajes del aumento del consumo en el período 2005-2020: 98.3% en carne vacuna; *entre el 85.7% y el 87.9% en carne de pollo*; 88.5% en leche; 88.9 en trigo; 94.5% en maíz; entre el 95.3% y el 97.4% en soja; 71.0% en girasol; 98.8% en frutas de pepita y 84.2% en frutas cítricas (LLACH y HARRIAGE, 2008).

5.1.2. El entorno sociocultural

Las fuerzas socioculturales influyen los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad. El alto porcentaje de las mujeres dentro de la población económicamente activa, las familias con doble fuente de ingresos, mayor interés por una dieta sana y cuidado del cuerpo, y mayor preocupación por el medio ambiente son factores a considerar. Estos cambios en el entorno sociocultural permiten posicionar a la carne avícola como un alimento saludable, con un

excelente control sanitario, relativamente económico, de menor tenor graso respecto a otras carnes como la bovina, y de mayor practicidad para su refrigeración y cocción.

5.1.3. El entorno político-legal

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. La industria avícola, como toda industria productora de alimentos para consumo humano, se encuentra fuertemente regulada²² desde los estados nacionales y provinciales, con el objetivo principal de asegurar la calidad e inocuidad de los productos que llegan al consumidor final. El principal organismo de contralor que actúa es el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

Los aspectos legales determinan también el alcance de los mercados geográficos a nivel nacional e internacional en que las empresas del sector avícola podrán comercializar sus productos. Dentro de esos aspectos se encuentran las habilitaciones municipales, provinciales y nacionales para los establecimientos faenadores, y las habilitaciones para exportar, particularmente en mercados con alto poder adquisitivo como la Unión Europea y Japón. El entorno político ejerce una influencia directa en la industria, que se manifiesta por ejemplo en los acuerdos celebrados entre el sector avícola, representado por CEPA, y el Ministerio de Producción de la Nación, mediante los cuales las empresas del sector asumen compromisos de sostenimiento de precios y abastecimiento en el mercado interno.

5.1.4. El entorno tecnológico

Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Estas innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. El crecimiento de la industria avícola nacional ha sido en gran parte impulsado por innovaciones tecnológicas de primer orden a nivel mundial, e incorporadas al sector mediante la importación de líneas genéticas, la adquisición de equipamiento para la producción de alimento balanceado, incubación, faena y procesamiento, y la modernización tecnológica de las granjas de crianza.

El contexto tecnológico ha influenciado positivamente en la industria avícola, permitiendo una mejora notable en los indicadores de productividad y calidad, la optimización

²² La industria avícola se encuentra regulada por diversos decretos y disposiciones a nivel nacional y provincial. Entre ellos podemos citar la Resolución de SENASA N° 553/02 (que sustituye al Decreto del PEN N° 4238/68), que regula las condiciones de funcionamiento de las plantas frigoríficas, la Res. N° 683/96 que establece procedimientos para control y vigilancia epidemiológica de la enfermedad de Newcastle, o normas sobre la producción y manejo de desperdicios, como la Res. N° 614/97. A nivel provincial (Entre Ríos), puede citarse la Resolución N° 5485/05 SPG que establece medidas de bioseguridad entre establecimientos de producción avícola y porcina en la Provincia.

de la logística mediante la incorporación de tecnologías de manejo de inventarios, el desarrollo de nuevos productos de mayor valor agregado, y el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos producidos, certificados por normas sanitarias reconocidas internacionalmente.

5.1.5. El entorno económico

La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios finales. Como indicadores económicos clave se encuentran la tasa de interés, los índices de desempleo, el índice de precios, el PBI, el ingreso per cápita.

El entorno económico influye de diversas maneras sobre la actividad avícola, configurando un escenario que puede ser propicio o no para el desarrollo de la industria. El incremento de los precios de las materias primas a nivel mundial determina el aumento de los costos de producción del alimento balanceado para las aves, las variaciones en los tipos de cambio respecto al Dólar y al Real brasilero influyen en el volumen y valor de las exportaciones e importaciones avícolas, así como en las posibilidades de incorporación de tecnología de origen extranjero. Las variaciones en las tasas de interés a nivel nacional e internacional facilitan o desalientan el endeudamiento de las empresas y de los granjeros para encarar programas de modernización tecnológica de plantas y establecimientos de crianza. De igual forma, el nivel de ingresos de la población y la evolución de los precios de los productos alimenticios, particularmente el de la carne bovina, contribuyen al incremento o reducción del nivel de consumo de los productos avícolas.

Una de las formas en que el Estado nacional interviene en el sector avícola es mediante su política de control de precios en el mercado interno, instrumentada a través de un mecanismo de compensaciones a las variaciones en el precio de las materias primas, tendiente a mantener estables los precios internos. La autoridad de aplicación interviniente es la ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario).

5.1.6. El entorno global

Existe una tendencia creciente según la cual las empresas expanden el alcance de sus operaciones y mercados más allá de los límites de su propio país. La globalización proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios como a un abanico más grande de factores de producción como las materias primas y la mano de obra.

El entorno globalizado juega un importante rol en la industria avícola nacional, sobre todo a partir del escenario post-devaluatorio iniciado en el 2002. Durante la década del 90, si bien signada por un tipo de cambio desfavorable para la exportación, la posibilidad de incorporar tecnología extranjera de primer nivel a un menor costo resultó determinante para la

etapa posterior de expansión internacional del sector, el incremento de las ventas en los mercados a los que ya se estaba exportando, la apertura de nuevos mercados, y la condición de la Argentina como país libre de enfermedades como Newcastle o Influenza Aviar, configuran un escenario positivo para la inserción internacional de la industria.

Uno de los fenómenos propios de la globalización es la concentración de la producción en grandes grupos económicos que operan a nivel global. El nacimiento de BRASIL BOODS²³, a partir de la adquisición del principal productor brasilero de carne avícola, SADIA, por parte de la empresa PERDIGÃO, al igual que las inversiones de capitales brasileros en la industria frigorífica argentina, da cuenta de esta tendencia en nuestro entorno próximo.

5.2. EL ENTORNO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA

Según PORTER (2004), la elección de una estrategia competitiva debe tomar como punto de partida el conocimiento del sector en el que compite la empresa, es decir su “*entorno competitivo*”, a fin de encontrar una ubicación o “*posicionamiento*” dentro del sector, que le permitirá defenderse o sacar provecho de las cinco fuerzas que rigen la naturaleza de la competencia en esa industria. Las cinco fuerzas competitivas involucran: a) la rivalidad entre los actuales competidores, b) la amenaza de nuevos ingresantes, c) la competencia de productos sustitutos, d) el poder de negociación de los proveedores, y e) el poder de negociación de los compradores. Estas fuerzas interactúan con diversa intensidad en cada sector industrial y determinan la rentabilidad a largo plazo para las empresas participantes. De acuerdo a estas premisas, se procurará caracterizar el entorno competitivo de la industria avícola en base al modelo de las cinco fuerzas competitivas.

5.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad entre los competidores en una industria surge cuando las empresas se sienten presionadas para mantener su posición o ven la oportunidad de mejorarla, a partir de tácticas

²³ Perdigão y Sadia han liderado el ascenso de Brasil a la cima de las exportaciones de productos avícolas en el mundo, superando a EE.UU., enviando carnes congeladas y enlatadas a 110 países, incluyendo Rusia, Arabia Saudita y varios países en África. Perdigão actualmente no tiene operaciones en Latinoamérica, aparte de Brasil, mientras que Sadia posee oficinas comerciales en la Argentina, Chile y Uruguay. Brasil Foods enfrentará la competencia de los gigantes estadounidenses Cargill Inc. y Tyson Foods Inc. Con ventas combinadas de aproximadamente US\$ 11.000 millones en 2008, cerca de 42% proveniente de las exportaciones, la unión de las dos compañías crearía al tercer exportador de Brasil, después de la minera Vale do Rio Doce SA y la petrolera estatal Petróleo Brasileiro SA. La empresa tendrá más de 110.000 empleados. La compañía combinada poseerá más del 50% del mercado de comidas congeladas y procesadas a bajas temperaturas (“La fusión de Perdigão y Sadia crea un gigante de los alimentos procesados”. Publicado en LA NACIÓN, 20/05/2009).

como la competencia de precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos o un mejor servicio al cliente. La reacción de los competidores puede generar sucesivos ciclos de acción y reacción que terminen por perjudicar al conjunto de la industria y reducir la rentabilidad para todos.

La intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores dependerá de una serie de factores, tales como el número y tamaño de los competidores, la tasa de crecimiento de la industria, el nivel de los costos fijos o de almacenamiento, el grado de diferenciación, la presencia de competidores con estrategias divergentes, y los intereses estratégicos de las empresas. Procuraremos determinar el nivel de rivalidad entre las empresas del sector avícola, concentrándonos en los siguientes factores:

- i. El *número y tamaño de los competidores*, en base al número de empresas nacionales y su participación en el mercado;
- ii. La *competencia de los productos importados*, de acuerdo a la relación producción nacional/importación;
- iii. El *crecimiento de la industria*, en base a la evolución de la producción, el consumo y los precios;
- iv. La *ausencia de diferenciación* de los productos;
- v. Los *costos fijos y de almacenamiento*.

La intensidad de la rivalidad dependerá también del nivel de las *barreras de salida*, determinado por factores económicos, estratégicos y emocionales que dificultan o impiden la salida de las empresas de la industria, aún ante escenarios de escasa o nula rentabilidad. Por otra parte, los aspectos referidos a competidores divergentes e intereses estratégicos de las empresas, serán abordados en forma particular cuando analicemos las estrategias competitivas de las empresas de la CRU y sus grupos estratégicos.

5.2.1.1. Número y tamaño de los competidores

Cuando existen muchas compañías, algunas tienden a pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás, aún siendo pocas, si tienen un tamaño y recursos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí. Cuando la industria está muy concentrada o la domina una sola empresa o un pequeño grupo, el líder o los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria por medios como el liderazgo en precios. Como señala OSTER (2000), las industrias que tienen relativamente pocas empresas tienden a desarrollar ciertos mecanismos de cooperación en sus tratos unas con otras. Cuanto más similares sean estas compañías, más fácil será que se desarrollen los mecanismos de cooperación.

De acuerdo a un análisis sobre la concentración de plantas de faena de aves en la Argentina (MAGGI, año), utilizando el índice de concentración IHH²⁴, los grados de concentración de faena de pollos son inferiores a 1000 puntos (promedio 500), lo cual implica en términos generales que la concentración del mercado es débil, si bien experimentó una tendencia levemente creciente en el período analizado (1992-2004)²⁵. Este estudio afirma que es poco probable que una operación de concentración en el sector avícola tenga efectos significativos contrarios a la competencia²⁶, en tanto que existiría un margen razonable para el impulso de un aumento de escala por parte de las empresas con cuota de mercado, así como para el desarrollo de un proceso de fusiones y adquisiciones que apunten al logro de mayor eficiencia. Tampoco se esperan consecuencias negativas para los consumidores (precios más altos, menor calidad de los productos, o menor posibilidad de elección).

Otra visión respecto a la concentración de la industria la aportan BRESCIA y LEMA (2007), quienes llevaron a cabo un análisis econométrico del grado de competencia y el posible ejercicio de poder en el mercado avícola. Según estos autores, una característica del mercado avícola es la relevancia de las economías de escala que determinan un menor costo unitario de producción en mercados con firmas más grandes. Esto genera una tendencia a la concentración que se ha evidenciado en los últimos años. Los resultados del mencionado estudio sugieren que el mercado avícola no funciona de acuerdo a un modelo de competencia perfecta, sino que se aproxima en su comportamiento a un modelo de tipo oligopólico colusivo o de tipo líder-seguidor, donde el grupo líder lo conformarían entre las 4 y 8 firmas de mayor participación en el mercado, lo que implicaría un ejercicio de poder de mercado por parte de esas firmas.

Consecuentemente, uno de los aspectos a considerar para determinar la rivalidad en la industria es el número y tamaño de los competidores, y su participación en el mercado. De acuerdo a los datos de faena anual²⁷ de cada empresa provistos por SAGPYA y CEPA, actualmente operan 48 plantas de faena de aves bajo la órbita de control del SENASA, en las que se registró una faena de 538 millones de aves (BA N° 56, 2009). Como se observa en la TABLA 5.1, las 10 primeras empresas fueron responsables por el 60% de la faena nacional, 32

²⁴ El IHH se define como la sumatoria del cuadrado de las participaciones en el mercado, y otorga mayor peso relativo a las participaciones de las empresas mayores. Los valores del IHH pueden oscilar entre 0 (mercado perfectamente competitivo) y 10.000 (mercado monopolístico).

²⁵ Para el cálculo del índice IHH se consideró cada planta como independiente de otra que pudiera pertenecer a la misma empresa o grupo empresario; en este sentido, podría llegar a subestimarse la concentración por falta u omisión de información si se diera el caso de poder de compra y decisión unificado entre dos o más empresas vinculadas.

²⁶ La ley N° 25.156/99 de Defensa de la Competencia prohíbe los actos o conductas relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, que tengan por objeto o efecto limitar, restringir, falsear o distorsionar la competencia o el acceso al mercado o que constituyan abuso de una posición dominante en un mercado, de modo que pueda resultar perjuicio para el interés económico general. Esta normativa prohíbe también las concentraciones económicas cuyo objeto o efecto sea o pueda ser restringir o distorsionar la competencia, de modo que pueda resultar en perjuicio para el interés económico general.

²⁷ Si bien los datos de faena anual se utilizan como un indicador proxy para establecer la participación en el mercado de cada empresa, debe considerarse que no toda la producción se vuelca al mercado interno, ya que un porcentaje considerable de la producción de las principales firmas (entre un 20% y un 40%) se destina a los mercados externos.

millones de cabezas, y las restantes 38 plantas se repartieron el 40% de la faena, 21,5 millones de cabezas, en porcentajes inferiores al 3% cada una.

TABLA 5.1: Las 10 empresas más importantes del sector avícola argentino, en cantidad de cabezas faenadas y porcentaje. 2008

Empresa	Faena	%
GRANJA TRES ARROYOS	50635026	9,4
AV. CAP. SARMIENTO	44662985	8,3
EX SAPRA	40224893	7,5
RASIC HNOS.	37714086	7,0
SOYCHÚ	35582292	6,6
LAS CAMELIAS	29920478	5,6
NOELMA	28947932	5,4
MIRALEJOS	19429438	3,6
FEPASA	19426350	3,6
POLLOLIN	17354962	3,2
Total 10 primeras	323898442	60,1
Resto	215036820	39,9
Total faena nacional	538935262	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA, y CEPA.

De esta relación surge que la principal planta, GRANJA TRES ARROYOS, faena el 9.4% del total nacional, 50.6 millones de cabezas, y casi 3 veces más que la décima planta, POLLOLÍN, que faena 17.3 millones. La segunda planta corresponde a la empresa AVÍCOLA CAPITÁN SARMIENTO con 44.6 millones (8.3%) y en tercer lugar SAPRA, con 40.2 millones de cabezas faenadas (7.5%). En cuarto lugar se ubica RASIC HNOS. con 37.7 millones (7%), en el cuarto SOYCHÚ, con 35.6 millones (6.6%) y en el quinto puesto LAS CAMELIAS con 29.9 millones de cabezas (5.6%).

Si se observa la participación de cada empresa en el mercado, considerando a las empresas o grupos económicos que detentan propiedad sobre más de una planta de faena (TABLA 5.2), se manifiesta claramente el liderazgo de las tres principales firmas. GRANJA TRES ARROYOS, faena en su planta de Concepción del Uruguay y es propietaria de AVÍCOLA CAPITÁN SARMIENTO; el Grupo RASIC, faena en su planta de Ezeiza y es propietario de la ex Productora Avícola SAPRA, en el Jagüel, provincia de Buenos Aires; y a la planta entrerriana de SOYCHÚ se le suma la adquisición de una segunda planta en la provincia de Buenos Aires, la ex AVÍCOLA MELINA.

TABLA 5.2: Las 10 empresas más importantes del sector avícola argentino, en cantidad de cabezas faenadas y porcentaje, por grupos económicos. 2008

Empresa	Faena	%
GRUPO TRES ARROYOS (1)	95298011	17,7
GRUPO RASIC (2)	77938979	14,5
GRUPO SOYCHÚ (3)	48547807	9,0
LAS CAMELIAS	29920478	5,6
NOELMA	28947932	5,4
MIRALEJOS	19429438	3,6
FEPASA	19426350	3,6
POLLOLIN	17354962	3,2
AVÍCOLA ROQUE PÉREZ	17187162	3,2
S.U.P.E.R.	15298633	2,8
Total 10 primeras	369349752	68,5
Resto	169585510	31,5
Total faena nacional	538935262	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA, y CEPA.

(1) GRANJA TRES ARROYOS planta La China y Av. Capitán Sarmiento

(2) Plantas RASIC I y RASIC II, Ex SAPRA

(3) Planta Soychú en Gualeguay y Soychú II en Pcia. de Bs. As, ex Avícola Melina

En este escenario, el liderazgo del sector es claramente detentado por la empresa GRANJA TRES ARROYOS, con 95.3 millones de cabezas faenadas, correspondiente al 17,7% del total nacional; seguido por RASIC HNOS. con 77,9 millones (14.5%) y SOYCHÚ, con 48.5 millones (9%). La sumatoria de estas tres empresas o grupos económicos, representa el 41% de la faena nacional. En cuarto y quinto lugar se ubican LAS CAMELIAS y NOELMA, con el 5,6% y 5,4%, respectivamente. En el sexto y séptimo lugar se encuentran MIRALEJOS y FEPASA, ambas con un 3,6% del mercado. En el octavo lugar se ubican POLLOLÍN y AVÍCOLA ROQUE PÉREZ con el 3,2%; y en décimo lugar aparece SUPER, con el 2,8% de participación.

5.2.1.2. Competencia de los productos importados

MAGGI (2004), afirma que si el comercio internacional es un componente importante de la oferta o la demanda, un sector sujeto a la competencia de la importación estará acotado en el precio que puede cobrar. Debe considerarse entonces a las importaciones de productos avícolas como un aspecto determinante para el nivel de rivalidad en el mercado interno. Como se señaló

anteriormente, la competencia de los productos importados resultó un factor particularmente importante durante la década de los 90 para la intensificación de la rivalidad entre las empresas de la industria. Como se observa en la TABLA 5.3, las importaciones de carne aviar (pollo y pavo) se redujeron 73% en volumen y 84% en valor durante el año 2002 en comparación con el año 2001, alcanzando poco más de 7 mil tn por 4.6 millones de U\$S FOB. Las importaciones de pollos disminuyeron en la misma magnitud que las de carne aviar, considerando que las mismas representaron el 94% del total importado. La fijación de precios mínimos²⁸ a las exportaciones de pollos de Brasil y la devaluación del peso con respecto al dólar incidieron en dicha reducción (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIO 2002).

TABLA 5.3: Evolución de las importaciones avícolas en la Argentina, en volumen y valor. 1990-2006

Año	Miles de tn	% incr. Interanual	Miles de U\$S FOB	% incr. Interanual
1990	1.10	-	-	-
1991	3.25	195,45	-	-
1992	42.10	1195,38	-	-
1993	50.00	18,76	-	-
1994	52.18	4,36	-	-
1995	19.60	-62,44	-	-
1996	28,51	45,46	-	-
1997	46.22	62,12	-	-
1998	65.92	42,62	-	-
1999	54.71	-17,01	-	-
2000	45.72	-16,43	-	-
2001	27,62	-39,59	26969	-
2002	7.39	-73,24	4608	-82,91
2003	20,59	178,62	17996	290,54
2004	11.79	-42,74	8664	-51,86
2005	15.98	35,54	14347	65,59
2006	15.90	-0,50	16096	12,19
2007	18.00	13,21	24978	55,18
2008	15.00	-16,67	27617	10,57
2009	11.00	-26,67	21522	-22,07

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.

Obs. Importaciones totales de productos avícolas (pollos y pavos, entero, trozado y subproductos).

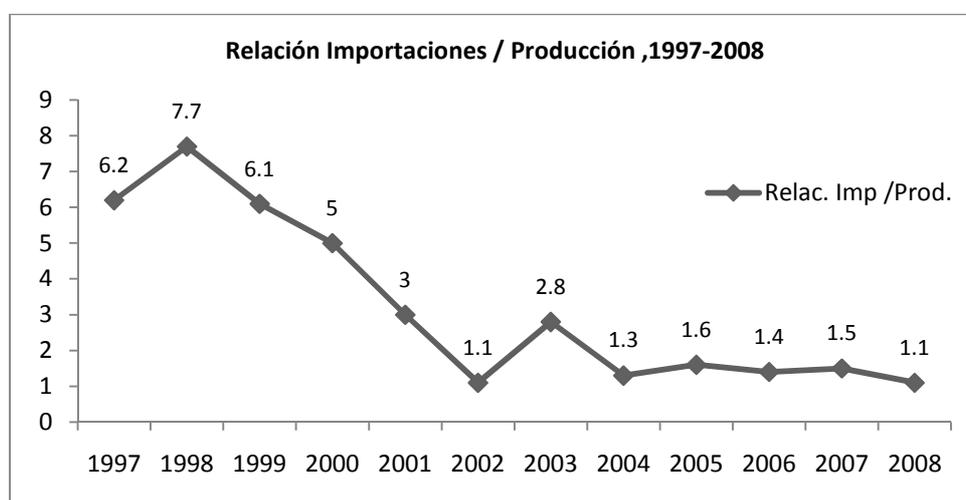
²⁸ La resolución del Ministerio de Economía (N° 574/2000) estableció en julio de 2000 un valor mínimo de exportación FOB para las operaciones con pollos eviscerados, originarios de Brasil (0.92 U\$S/kg para SADIA y 0.98 U\$S/kg para las demás empresas, excepto Nicolini y Seara Alimentos). En mayo de 2001 el Tribunal Arbitral del MERCOSUR, integrado por Uruguay, Brasil y Argentina, respaldó la aplicación de aranceles compensatorios. Posteriormente, Brasil llevó el caso ante la Organización Mundial del Comercio (OMC). Teniendo en cuenta las modificaciones macroeconómicas ocurridas en nuestro país, en febrero de 2003 el Ministerio de la Producción dejó sin efecto la medida antidumping (Resolución N° 79/2003).

Durante el 2003, liberadas las restricciones a los productos avícolas brasileros, las importaciones experimentaron un incremento del 179% en volumen y 291% en valor, en comparación con las del año 2002, alcanzando 21 mil tn por 18 millones de U\$S FOB, para luego descender en el 2004 a 12 mil toneladas y 9 millones de U\$S FOB. En los años posteriores, salvo algunos períodos de incrementos en los años 2005 y 2007, se verifica la tendencia a la reducción de las importaciones.

Respecto al origen y composición de las importaciones de pollo, el 92% proviene de Brasil y el 8% de Estados Unidos. El 45% de las importaciones corresponde a harina de vísceras, harina de hueso y cuerito, 25% a cartílagos, 15% a pechuga, 5% a pata-muslo y 9% a bocaditos y otros comestibles (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIO 2008). Las importaciones de carne aviar totalizaron en el período enero-septiembre del año 2009 sólo 8 mil tn por un valor de 15 mil U\$S FOB, 34% menos en volumen y 26% menos en valor, con respecto al mismo período del año 2008 (BOLETIN AVÍCOLA, SETIEMBRE 2009).

Al establecer la relación porcentual entre importaciones y producción nacional desde 1997 hasta 2008 (FIGURA 5.1), es posible señalar el período 1997-2001 como el de mayor presión competitiva por parte de los productos importados. Las importaciones de carne avícola que representaban en 1998 cerca del 8% de la producción nacional, en el 2008 representaban solo el 1% de ésta.

FIGURA 5.1.



Fuente: Elaboración propia en base a boletín avícola, Área Aves -DAMyGRA, SAGPyA con datos SENASA

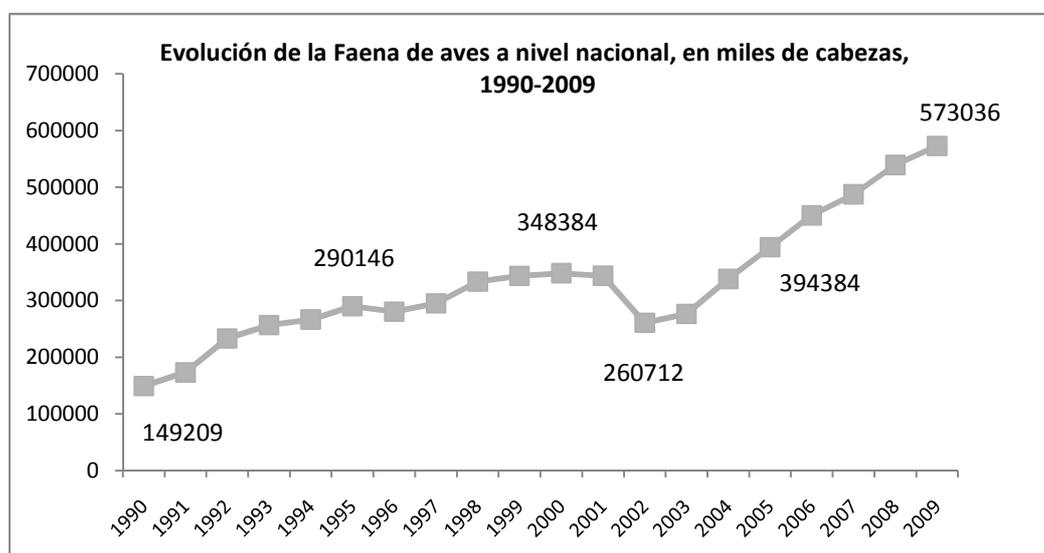
Este período de mayor participación de las importaciones, asociado a la falta de competitividad exterior de la producción nacional, configuraba un escenario de fuerte rivalidad interna y pérdida de rentabilidad del sector: *“El mercado interno era una batalla, o caían los*

más chicos o caía algún grande, porque todos no entraban en el mercado, no había solución. Entonces cayó el más grande, San Sebastián. En el 2000, cuando se retira del mercado San Sebastián da un respiro de unos años, para que los demás medianamente ocupen su lugar y se recompongan. De todas maneras había que crecer, porque ante la ausencia de medidas de protección (antidumping), el hueco lo llenaban los importadores de pollo brasilero” (DOMENECH-CEPA).

5.2.1.3. Crecimiento de la industria

Cuando un sector industrial presenta baja tasa de crecimiento, las empresas tienden a mostrarse más dispuestas a luchar por porciones del mercado para atender sus objetivos de expansión. En una situación en que se observa rápido crecimiento de la industria, las empresas encuentran menores resistencias, lo que reduce las posibilidades de luchas por la participación en el mercado. Como se observó anteriormente al referirnos a la evolución de la producción avícola, luego de un período de crisis durante la segunda mitad de la década del 90, y a partir de las nuevas condiciones posteriores a la salida de la convertibilidad, la industria avícola argentina experimentó una fase de crecimiento significativo (FIGURA 5.2), tanto en cantidad de cabezas faenadas como en toneladas producidas, pasando de 671 mil tn en 2002 a 1.5 millones de tn en 2009, lo que implica un crecimiento acumulado del 123,4%.

FIGURA 5.2.



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.

Sirva destacar que la industria avícola nacional, nucleada en CEPA, delineó un plan estratégico sectorial sobre la base de un objetivo de crecimiento del 10% anual, del 2003 al 2010. Para ello se estimó que la producción de pollos llegaría a 1.66 millones de tn en el 2010 y

que el mercado interno seguirá creciendo a razón de 1kg/1,5kg de consumo anual por habitante, esto es entre 40 y 60.000 toneladas más de pollo por año, con una expectativa de 40 kg en 2015. Este crecimiento en la producción, acompañado por el incremento del consumo interno, la exportación, y la reducción de la competencia de productos importados, configuran a nivel interno un escenario de menor rivalidad competitiva para las empresas del sector.

5.2.1.4. Evolución del consumo y los precios

Debido a la estrecha relación entre la evolución de los precios y el consumo aparente²⁹ de carne avícola, analizaremos en forma conjunta la evolución reciente de ambos indicadores. El consumo aparente de carne aviar, que a principios de los 80 era de 9 kg por persona, se incrementó notablemente durante la década del 90, llegando a 22 kg en 1995 y a 26 kg en el año 2000. A raíz de la crisis económica del 2001, el consumo aparente se redujo considerablemente (30%), pasando de casi 26 kg/persona/año en 2001 a 18 Kg en 2002 (TABLA 5.4).

TABLA 5.4: Evolución del consumo aparente y precios de la carne aviar. 1980-2009

Año	Consumo aparente			Precios	
	Miles tn	% incr.	Kg. /cap	Precio cons. \$/Kg. (1)	% incremento
1980	270,69	-	9,11	-	-
1985	318,71	-	10,40	-	-
1990	336,82	-	10,93	-	-
1995	762,39	-	21,93	-	-
2000	959,58	-	26,61	1,92	-
2001	932,89	-2,78	25,70	1,72	-10,42
2002	660,46	-29,20	17,60	2,82	63,95
2003	697,74	5,64	18,42	3,63	28,72
2004	826,19	18,41	21,55	3,48	-4,13
2005	934,60	13,12	24,22	3,88	11,49
2006	1081,79	15,75	27,76	3,91	0,77
2007	1138	5,20	28,92	4,51	15,35
2008	1254	10,19	31,70	4,27	-5,32
2009	1338	6,7	33,30	3,83	-10,3

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.

(1) Precios corrientes con IVA incluido. A partir del mes de mayo 2008 los precios del pollo fueron calculados a partir del índice publicado en INDEC Informa (IPC-GBA base abril 2008 = 100, Nivel General, Carne de Ave). Pollo entero, eviscerado, con menudos, embolsado, refrigerado.

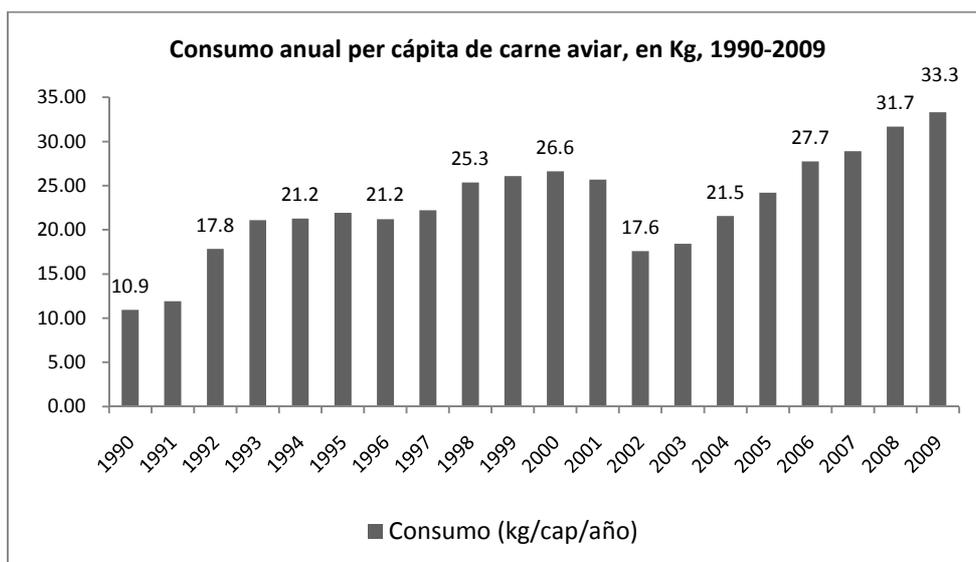
²⁹ Consumo aparente= producción + importaciones – exportaciones. Se incluyen solamente los productos comestibles exportados que inciden en el cálculo del consumo. No se incluyen productos no comestibles ni garras.

La caída del ingreso real, el incremento del precio del pollo en el mercado interno y la relación de precio de otros productos de sustitución son los principales factores que incidieron en dicha caída. El aumento del precio del pollo en el mercado interno fue de 64%, en relación con el promedio del año 2001. Ese aumento se produce como consecuencia de los aumentos en los insumos básicos de la producción, tanto de los exportables (con cotización en dólares), por ejemplo el maíz y la soja, como de los importados, por ej. Los productos veterinarios o aditivos. (BOLETIN AVÍCOLA, ANUARIO 2002).

Durante el 2003 comienza la recuperación del consumo, con un leve incremento del 5,6% en el consumo aparente, acompañado de un aumento promedio del precio del 29%, porcentaje éste sensiblemente inferior al del año anterior (64%). En el 2004, en consonancia con el aumento del consumo, el precio del pollo en el mercado interno disminuyó 4% con respecto al año 2003. La tendencia al incremento en el consumo per cápita continuó durante el 2005, año en que se superaron los 24 kg por persona. Si bien el precio del pollo al consumidor aumentó casi 12% (2005 vs. 2004) el incremento en el consumo (13%) podría explicarse en relación a los mayores aumentos de precios de otros alimentos. De acuerdo con la información de INDEC, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) Nivel General se incrementó 18.2% con respecto al 2004. Dentro del IPC, el rubro Alimentos y Bebidas lo hizo en un 20% con respecto al mismo año (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIO 2005.)

Durante el 2006 el consumo per cápita alcanzó los 27.8 kg/persona/año. La estabilidad del precio del pollo durante el 2006 resultó clave para favorecer el consumo interno, así como también los precios relativos de otros alimentos. El precio del pollo nivel consumidor tuvo apenas un aumento de 0,6% en tanto el precio mayorista se redujo 0,3% (2006 vs. 2005). De acuerdo con la información de INDEC, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) Nivel General 2006 se incrementó 10,89% con respecto al 2005 y dentro del IPC, el rubro Alimentos y Bebidas lo hizo en un 12% con respecto al mismo año (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIO 2006).

FIGURA 5.3.



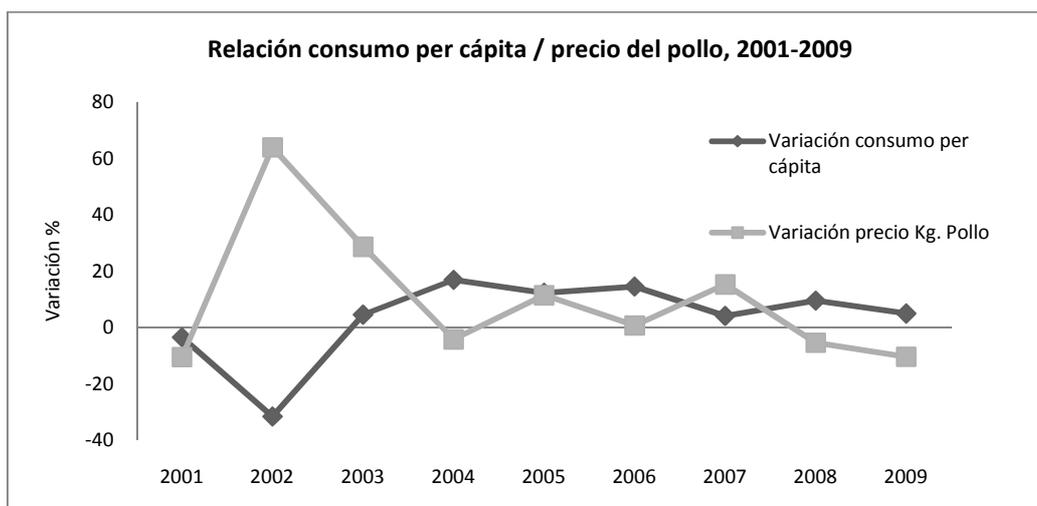
Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA.

En el 2007, el consumo aparente total de carne aviar registró un aumento de 5,2% en relación al del año 2006. Por su parte, el consumo per cápita alcanzó 28,9 kg por persona. Los precios mayoristas del pollo entero eviscerado fueron acordados entre el Gobierno Nacional y CEPA, dentro del marco del pago de compensaciones al consumo interno a través de los industriales y operadores que vendan en el mercado local productos derivados del trigo, maíz, girasol y soja, por el cual se creó el Registro de Frigoríficos Avícolas³⁰. Las medidas, creadas por el Ministerio de Economía y Producción, fueron motivadas por el aumento de los precios internacionales de los granos y con el objeto de preservar el poder adquisitivo de la población nacional. Para ello la SAGPyA, a través de la ONCCA³¹ implementó los pagos correspondientes con destino exclusivamente al mercado interno (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIO 2007).

³⁰ Este registro es creado por Resolución SAGPYA N° 746/2007 con el fin de cuantificar la faena total avícola, englobando a aquellos establecimientos faenadores de tránsito federal, fiscalizados por el SENASA, más los establecimientos con habilitación provincial y municipal, facilitar la planificación del crecimiento y la demanda de insumos del sector, contribuir a transparentar y ordenar el mercado de la carne aviar dado el marco de crecimiento registrado por la misma.

³¹ La Resolución N° 40/07 del Ministerio de Economía y Producción faculta a la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario a establecer los mecanismos de eficiencia en el uso de los granos destinados a la alimentación de las distintas especies animales y a definir las clasificaciones de las mismas cuya producción será objeto de subsidio, atendiendo a las particularidades de las distintas cadenas productivas involucradas.

FIGURA 5.4.



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos INDEC

Durante el 2008 el consumo aparente total de carne aviar registró un aumento de 10% en relación al del año 2007. Por su parte, el consumo per cápita alcanzó 31,4 kg por persona, favorecido por el bajo precio relativo con la carne vacuna y porcina. De acuerdo con el relevamiento de INDEC³², el precio promedio del pollo al consumidor durante el año 2008 se ubicó 5% por debajo del promedio del año 2007 alcanzando un valor de 4,27 \$/kg (BOLETÍN AVÍCOLA, ANUARIO 2008). En el 2009 el consumo per cápita ascendió a 33,3 Kg per cápita, con un incremento cercano al 7% en el consumo aparente total (DAMyGRA, SAGPYA, SERIE INDICADORES ACTUALES).

Respecto a los precios, es importante la influencia de la política nacional de control de precios y subsidios en el sector avícola, instrumentada a través de acuerdos sectoriales y un esquema de compensaciones a los precios de los principales insumos para la fabricación del alimento balanceado (maíz y soja), que son el componente principal del costo de producción de la carne de pollo. Como se observa en la TABLA 5.5, las compensaciones recibidas por el sector avícola en el período 2007-2010 totalizaron más de 1.610 millones de pesos, equivalente al 20,33% del total, lo que ubicó a los faenadores avícolas en el tercer lugar luego de los molinos trigueros y los feed-lots.

³² A partir del mes de mayo 2008 los precios del pollo fueron calculados a partir del índice publicado en INDEC Informa (IPC-GBA base abril 2008 = 100, Nivel General, Carne de Ave). Precios corrientes con IVA incluido. Pollo entero, eviscerado, con menudos, embolsado, refrigerado.

TABLA 5.5: Compensaciones instrumentadas a través de la ONCCA. Acumulado General 2007-2010

Rubro	Mill. de \$	%
Molinos de trigo	2213.96	27,94
Feed lots	1653.42	20,87
Faenadores avícolas	1610.50	20,33
Productores tamberos	1094.85	13,82
Industria Láctea	615.87	7,77
Productores de trigo	338.92	4,28
Aceites	282.20	3,56
Productores Porcinos	89.36	1,13
Harina de Maíz	14.31	0,18
Criadores de terneros overos	9.49	0,12
Pequeños Productores de soja y girasol	0.52	0,01
TOTAL	7923.40	100,00

Fuente: ONCCA, 2010

De acuerdo a lo expresado desde la cámara que nuclea al sector avícola (CEPA), este mecanismo de compensaciones, aunque perfectible, ha sido una herramienta útil para sostener el precio interno del pollo e incentivar el consumo: *“la herramienta que el gobierno creó con respecto a desconectar los precios internacionales del precio del mercado interno a través de las compensaciones es un mecanismo que distorsiona el precio de mercado fuertemente, de eso no hay ninguna duda, pero que nosotros defendemos y estamos extrayendo lo positivo de esa herramienta, que es haber mantenido el precio del pollo bajo y estable, lo que permitió ganar mercado. Eso nos está permitiendo llegar con 33 o 33,5 kg este año (2009), algo impensado, nuestro proyecto 2003-2010 terminaba con 30 kg y ahora podemos proyectarlo al 2010-2020 para terminarlo como Estados Unidos con 42 o 43 kg”* (DOMENECH-CEPA).

Desde el sector se señalan las dificultades de cobro en tiempo y forma de las compensaciones y la eventualidad de una salida abrupta de este modelo: *“este mecanismo funcionaba mejor cuando comenzó con harina y pollo, que cuando se agregó leche, después con productores tamberos, trigueros, ahí empezamos a tener muchos problemas de cobro en tiempo y forma. Eso para nosotros es muy grave, porque lo nuestro es precio. Es decir, nosotros compramos el maíz por ejemplo a \$500 y la soja a \$1000, pero nos comprometemos a vender el pollo a un precio determinado sobre un costo de \$300 de maíz y \$600 de soja, para luego recuperar vía compensación la diferencia entre los 500 y los 300 y entre los 1000 y los 600”* (DOMENECH-CEPA).

“Nuestro costo está hecho sobre el valor menor, pero pagamos lo otro, entonces sucede como ahora que existen atrasos en los pagos de las compensaciones, que se financia pagando

mal el cereal. El tiempo que lleva todo esto y el desvío que ha generado, hace implica que una eventual salida de este modelo no debería llevar menos de un año, o año y medio para ir gradualmente llegando al sinceramiento de precios. El riesgo para el sector de una salida abrupta es la caída del consumo, podríamos pasar de 33 o 34 kg de consumo a 30 kg, lo que generaría un importante excedente que no podría colocarse en el exterior en el corto plazo. Salir a vender 3 o 4 kg más al exterior no es fácil, son 120 mil toneladas, 10 mil toneladas por mes” (DOMENECH-CEPA).

5.2.1.5. Ausencia de diferenciación de los productos

En la industria avícola, la principal fuente de diferenciación surge a partir de trozado de las aves, lo que a su vez permite un aprovechamiento integral del animal al minimizar el descarte. Si bien más del 80% del volumen de producción se comercializa como pollo entero³³, la tendencia de los consumidores en cuanto a la demanda de productos inocuos, más sanos, prácticos y mejor presentados, implica para las empresas avícolas la necesidad de “descomoditizar” la carne de pollo al ofrecer productos en diferentes cortes y presentaciones, dirigidos a diversos segmentos de consumidores, principalmente mediante el trozado y embandejado. Cuanto más genérico sea un producto (commodity), la elección del consumidor se orientará hacia el producto de menor precio, incrementando la rivalidad entre las empresas oferentes que deberán reducir sus precios. Las empresas que no cuenten con las condiciones para agregar valor a su producción se exponen en consecuencia a una mayor presión competitiva, y una menor rentabilidad.

5.2.1.6. Nivel de los costos fijos o de almacenamiento

Las industrias con una demanda inestable se caracterizan por una intensa rivalidad, en particular si esta demanda cíclica va unida a costos fijos elevados. Cuando la demanda es elevada, las empresas se ven obligadas a incrementar la capacidad para satisfacerla; en el desplome subsiguiente, el exceso de capacidad fomenta intensas luchas por la participación (OSTER, 2000).

El costo de almacenamiento en la industria avícola es alto, a raíz de las inversiones en cámaras frigoríficas para administrar los stocks de productos terminados, y el costo fijo de la energía para mantener el frío. El alto costo de almacenamiento puede presionar a la baja del precio, e incrementar la rivalidad, si ante una reducción de la demanda las empresas se ven obligadas a reducir sus existencias, o si encuentran dificultades para ubicar los excedentes en los

³³ Según datos de SAGPYA (BOLETÍN AVÍCOLA ANUARIO 2008), la participación del volumen procesado (cortes, chacinados y menudencias) sobre la producción nacional de carne aviar estimada en establecimientos con habilitación de SENASA es del 17%.

mercados externos. Según DOMENECH-CEPA *“La industria avícola en el mundo entero tiene crisis recurrentes, la razón de las crisis recurrentes es la incapacidad que tiene la avicultura en el mundo para administrar los stocks. Cuando sobra mercadería la única forma de atraer consumo es bajando el precio, lo que implica una transferencia de consumo inmediata. Así funcionamos durante toda la década del 90, cuando había que crecer obligado por la escala y no había como administrar los stocks a través de la exportación”*. Cuando la demanda se debilita, se producen excesos de stock en cámara frigorífica, por lo cual una alternativa de coyuntura con que cuentan las empresas para administrar ese exceso es la venta a otras plantas de aves listas para faenar, reduciendo así sus existencias. Esta alternativa puede utilizarse también en el caso de un exceso de huevos fértiles o de pollitos BB, que pueden ser comercializados a otras empresas para su incubación y recría.

5.2.1.7. Barreras de salida de la industria

En la industria avícola las barreras de salida son altas, a partir del alto costo y especificidad de los activos involucrados (plantas de faena, fábricas de alimentos balanceados, plantas de incubación, granjas de recría, plantales de aves); sumado a los costos laborales y sociales que implica el cierre de este tipo de industrias, en función de la cantidad de mano de obra empleada para la faena en los frigoríficos; y a nivel rural a través de los contratos con los granjeros integrados³⁴. Las características intrínsecas de las empresas avícolas, la mayoría de origen familiar, integradas por capitales nacionales, y fuertemente identificadas con la actividad, contribuyen al incremento de la rivalidad competitiva en la industria durante períodos de recesión o escasa rentabilidad.

CUADRO 5.1: Rivalidad de la Industria

<p>Número y tamaño de los competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el país operan 48 plantas de faena de aves bajo la órbita de control de SENASA. Algunas empresas poseen más de una planta de faena. • Si bien existe una tendencia hacia la concentración de la industria, a partir del incremento en escala de producción y la adquisición de plantas por parte de otras empresas o grupos económicos, medido mediante el IHH, aún existiría margen para dicho incremento sin afectar a los consumidores. • Según modelos econométricos, el mercado avícola se aproximaría en su comportamiento a un modelo de tipo oligopólico colusivo o de tipo líder-seguidor, donde el grupo líder lo conformarían entre las 4 y 8 firmas de mayor participación en el mercado, lo que implicaría un ejercicio de poder de mercado por parte de esas firmas. • Considerando a las empresas individualmente a partir de la faena en cada establecimiento (sobre el cual se calcula el IHH), ninguna detenta más del 10% del mercado. Si vemos la participación en el mercado a
---	---

³⁴ Sirva como ejemplo el caso de GRANJA TRES ARROYOS, que emplea en forma directa más de 3400 personas, e integra más de 500 granjas en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires.

	<p>partir de los grupos económicos, se consolida el liderazgo de las tres mayores empresas que poseen más de una planta, GRANJA TRES ARROYOS, RASIC y SOYCHÚ, entre las tres abarcan el 41% del mercado.</p>
Competencia de los productos importados	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos importados, particularmente de Brasil, que hacia fines de los 90 llegaron a representar casi el 8% del mercado (relación producción/importación), representan en la actualidad solo el 1% de la oferta, por lo que de mantenerse la actual relación cambiaría la importación de aves para consumo doméstico no sería un factor de presión competitiva para el sector.
Crecimiento de la industria	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien el sector experimentó períodos de intensa rivalidad durante la década del 90, el nuevo escenario macroeconómico que permitió la salida de los excedentes de la producción a través de la exportación, y la acción de CEPA como coordinador-articulador del sector e interlocutor con el Gobierno (acuerdos de precios y políticas sectoriales de promoción) actúan como elementos de reducción de la rivalidad. • La tendencia favorable en la evolución del volumen de faena y producción nacional, el mecanismo de compensaciones a fin de mantener los costos de las empresas en valores que no se trasladen al precio final, asociado al incremento del consumo por habitante, configuran un escenario de menor presión competitiva para el sector.
Ausencia de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas que no cuenten con las condiciones para “descomoditizar” sus productos agregándoles valor se exponen a una mayor presión competitiva, y una menor rentabilidad.
Costos fijos y de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de almacenamiento de los productos congelados y refrigerados es alto, además de las inversiones en cámaras necesarias para administrar los stocks de productos terminados. El alto costo de almacenamiento puede presionar a la baja del precio, e incrementar la rivalidad, si ante una reducción de la demanda las empresas se ven obligadas a reducir sus existencias.
Nivel de las Barreras de salida	<ul style="list-style-type: none"> • Las barreras de salida son altas, considerando la especificidad de los activos involucrados, la gran cantidad de mano de obra empleada en forma directa e indirecta por cada empresa, y las características propias de los titulares de las firmas, quienes tienden a permanecer en la actividad, incrementando la rivalidad en épocas de recesión o escasa rentabilidad.

Sobre la base de las consideraciones antes expuestas (CUADRO 5.1), podría definirse la rivalidad entre los competidores actuales en la industria avícola como “moderada”.

5.2.2. AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES EN LA INDUSTRIA

Los nuevos participantes en una industria suelen incorporar importantes recursos económicos y voluntad para ganar participación en el mercado, pudiendo provocar reducciones de precios o incremento de los costos para los actuales competidores. El riesgo de que nuevos actores ingresen en la industria será menor si las barreras de entrada son altas, o si se esperan

reacciones adversas de las empresas ya establecidas. PORTER (2004), identifica como barreras de entrada:

- viii. Las *Economías de escala* necesarias para competir en la industria, que determinan la reducción de los costos unitarios del producto a medida que aumenta el volumen producido.
- ix. La *Diferenciación de productos* de la que gozan las empresas ya establecidas a partir de la identificación de su marca y la lealtad de los consumidores.
- x. Las *Necesidades de capital* para poder competir en el sector.
- xi. Los *Costos del cambio* que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro.
- xii. El *Acceso a los canales de distribución* que el recién ingresado necesitará para asegurar la distribución de su producto.
- xiii. Las *Desventajas de costos independientes de la escala* para los nuevos ingresantes, en comparación con las actuales empresas, como ser tecnologías de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, y curva de experiencia.
- xiv. La *Política gubernamental* que puede limitar el ingreso de nuevas industrias, mediante controles o restricciones.

En el caso de la industria avícola, identificamos como las principales barreras de entrada de nuevos competidores los siguientes aspectos: i) las economías de escala; ii) las necesidades de capital; iii) el acceso a los canales de distribución; iv) las desventajas de costos independientes de la escala; y v) la política del gobierno (controles y habilitaciones).

Respecto a la diferenciación de productos, en términos generales no parece ser una barrera importante para el ingreso a la industria avícola, considerando que la mayor parte del consumo interno es de pollo entero. No obstante, la imagen de marca como elemento diferenciador tiene mayor relevancia en los productos más elaborados, particularmente aquellos destinados a las góndolas de los supermercados, donde las actividades de marketing tienden a jugar un rol más activo, asociado a la captación de consumidores de productos listos para preparar (cocidos y precocidos), o con determinadas características organolépticas (pollos saborizados, pollos criados en ambientes naturales, etc.).

5.2.2.1. La industria avícola nacional y el ingreso de nuevos competidores

Al observar la evolución reciente de apertura y cierre de plantas de faena avícola (CUADRO 5.2), se verifica que el ingreso y salida de empresas del mercado se encuentra directamente vinculado con los períodos de crecimiento y reducción de la actividad en el sector.

Las modificaciones más importantes en los últimos años, en cuanto al egreso de competidores de la industria, ocurrió durante el período 2001-2002, en que se pasó de 55 a 47 empresas, por lo que 8 empresas dejaron de operar durante ese período.

CUADRO 5.2: Evolución de la entrada y salida de empresas en la industria avícola nacional. 2002-2008

2002	<ul style="list-style-type: none"> • 47 plantas de faena de aves operaron bajo la órbita de SENASA (en el 2001 operaban 55 plantas). • Durante el 2002 dejaron de operar 3 plantas (TERRAZA HNOS., GRANJEROS DEL ESTE y SAGEMÜLLER) que ya había anunciado su retirada en el 2001. • 2 plantas fueron transferidas (LA PIRAGUA, ahora INDAVISA; y TOSONI, a FRIGO TRES). • 1 planta repuso su actividad (SUPERMERCADOS TOLEDO).
2003	<ul style="list-style-type: none"> • 44 plantas. • 2 plantas repusieron la faena con habilitación nacional (Coop. de Trabajo AVÍCOLA MORENO LTDA. y FRIGORÍFICO AVÍCOLA BASAVILBASO). • 1 se incorporó por primera vez (CRIAR SA). • 1 interrumpió el servicio a partir de abril 2003 (GRANJA ELDHER)
2004	<ul style="list-style-type: none"> • 44 plantas. • 2 plantas repusieron la faena con habilitación nacional (TRONCHIN HNOS. y EL BRASERO), ambas de la Pcia. de Buenos Aires. • 2 interrumpieron el servicio a partir de abril 2004 (GRANJA ELDHER y AVÍCOLA MELINA), ubicadas en la misma Provincia.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • 45 plantas. • 1 repuso la faena a partir de marzo del 2005 (AVÍCOLA MELINA).
2006	<ul style="list-style-type: none"> • 46 plantas. • 1 repuso la faena a partir de marzo del 2006 (AVÍCOLA PLOTTIER), de Neuquén.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • 47 plantas. • 1 empresa, AVEX S.A. (Río Cuarto-Córdoba) inició faena en el mes de junio 2007
2008	<ul style="list-style-type: none"> • 48 plantas. • 1 empresa, CABAÑA EL FORTÍN (ex GUAYACANES) de la localidad de Exaltación de la Cruz, provincia de Buenos Aires inició faena en el mes de octubre de 2008.

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos BOLETÍN AVÍCOLA, 2002-2008.

A partir del 2003, iniciada la recuperación del sector, los ingresos y egresos se debieron a empresas ya existentes que retomaban su actividad y en algunos casos a nuevas empresas, como CRIAR S.A. y AVEX S.A.³⁵. También se da el caso de adquisiciones de plantas por parte de otras empresas que encontraron una oportunidad para ampliar su escala productiva, a partir de la reactivación y modernización tecnológica de otros frigoríficos, como lo han hecho RASIC HNOS., GRANJA TRES ARROYOS, y SOYCHÚ. Otro aspecto a considerar es la posibilidad del ingreso de capitales extranjeros en el sector. Si bien empresas brasileras del sector alimenticio se han expandido notablemente en los últimos años, incluyendo la compra de frigoríficos argentinos de carne bovina³⁶, no se ha verificado aún un proceso similar en el caso de la industria avícola nacional.

De acuerdo a lo manifestado por un miembro del Directorio de una de las empresas entrevistadas: *“Recientemente, la segunda empresa avícola más grande de Estados Unidos, Pilgrim’s Pride, fue comprada por capitales brasileros³⁷, por lo que es probable que en el mercado interno se produzca un fenómeno de concentración semejante, porque naturalmente el mercado se va a ir concentrando”*; y agrega: *“La primer empresa avícola y de alimentación a nivel mundial, TYSON FOODS, produce alrededor de 2 mil productos diferentes, carnes procesadas, comidas, preparados, variando el 20 o 25% todos los años, es decir que introduce 600 o 700 productos nuevos y saca del mercado esa cantidad por año. Para eso hay que tener una gran industria, una gran infraestructura productiva, grandes empresas que permitan mucho marketing y desarrollo de productos, y eso necesita volumen. En una economía*

³⁵ La planta de faena de pollos del complejo avícola Avex, inició sus actividades en 2007 en la localidad cordobesa de Río Cuarto, posee una capacidad de faena de entre 60.000 y 80.000 pollos por turno (2 pollos por segundo). El emprendimiento implicó una inversión de US\$ 16 millones. La planta tiene más de 13.000 m2 cubiertos y está dotada con tecnología de última generación. Según información periodística *“Con su inauguración Avex finaliza la construcción de sus 4 módulos productivos: planta de incubación, planta de alimento balanceado, granjas de engorde y planta de faena, un complejo productivo cuya construcción demandó una inversión total de US\$ 42 millones. Se prevé exportar el 70% de la producción y destinar el 30% restante al mercado interno bajo la marca Sierrasur. Cuando se encuentre en plen funcionamiento, la firma producirá 120.000 pollos diarios, el 10% de la producción nacional. En el futuro, Avex piensa comercializar subproductos como garras y harina de pluma y vísceras. El establecimiento emplea 240 personas y cuenta además con una planta de incubación para 400.000 huevos por semana, un establecimiento para fabricar alimento balanceado y 120 galpones de engorde”* (“Avex inauguró su planta de faena”. Publicado en LA NACIÓN, 25/08/2007).

³⁶ El grupo brasileño JBS, el principal exportador de carne vacuna de América latina, compró por 1400 millones de dólares la compañía norteamericana Swift, Foods & amp; Company, la tercera empresa productora de carne vacuna y porcina de Estados Unidos. Con esta operación, difundida ayer en Brasil, JBS se convierte en el mayor frigorífico del mundo, con plantas de faena en Brasil, la Argentina y Australia. En la Argentina, JBS posee cinco plantas en tres provincias. En septiembre de 2005 compró por US\$ 200 millones el frigorífico argentino Swift (que ya no pertenecía a la multinacional). Desde entonces fue expandiéndose con la adquisición de las plantas de CEPA, en Pontevedra (Gran Buenos Aires), y en Venado Tuerto (Santa Fe). Sus otras dos plantas están San José, Entre Ríos, y en Villa Gobernador Gálvez, Santa Fe. (“Un frigorífico brasileño compró la empresa norteamericana Swift”. Publicado en LA NACIÓN, 30/05/2007).

³⁷ Se refiere a la adquisición por parte del frigorífico brasileño JBS de la procesadora estadounidense de carne de pollo Pilgrim’s Pride. Según informaciones periodísticas *“La operación creó un nuevo rival para Tyson Foods Inc., el único gran frigorífico de EE.UU. que produce carne de res, pollo y cerdo. Combinadas, Pilgrim’s Pride y la filial estadounidense de JBS, que también realiza ventas internacionales, habrían registrado alrededor de US\$ 20.000 millones en ingresos el año pasado. Las ventas de Tyson en su año fiscal 2008 bordearon los US\$ 26.000 millones”*. (“El frigorífico brasileño JBS prepara una compra de US\$ 2500 millones en EE.UU”. Publicado en LA NACIÓN, 03/09/2009)

globalizada, ese sería el camino también aquí, aunque aún no se ha producido, por diversos factores, entre ellos por la marcha de la economía del país”.

Ante este escenario, no es posible descartar que el ingreso de nuevos competidores al sector avícola nacional esté dado por la compra de establecimientos ya existentes por parte de inversores extranjeros, en particular de Brasil, como ha sucedido con los frigoríficos de carnes rojas en la Argentina y a nivel internacional en el caso de la adquisición de Pillgrim's Pride por parte de JBS. No obstante, las características idiosincráticas de la mayoría de las empresas del sector (empresas familiares, gerenciadas por los propios dueños, y de capitales exclusivamente nacionales) no parecen indicar que en el corto plazo el sector avícola nacional siga por el mismo camino que la industria frigorífica vacuna.

5.2.2.2 . Economías de escala

Según MORVAN (1991) y SCHERER & ROSS (1990), citados por CARVALHO JÚNIOR (1997), las *economías de escala* provienen de la expansión de la cantidad utilizada de los factores de producción y resultan en la reducción de las cantidades de factores utilizados por unidad de producto (economías reales) y en el aumento del poder de ganancia de la empresa en relación con los proveedores de factores de la producción (economías monetarias). Las economías reales pueden surgir a partir de una mejor división del trabajo, de la indivisibilidad de equipamientos que requieren ser utilizados con bajo nivel de ociosidad, y de la existencia de varios procesos con diferentes escalas óptimas de producción. Estas *economías reales* se relacionan no solamente con la expansión de la cantidad total de los factores empleados, sino también con modificaciones en los procesos productivos, tales como:

- i. Las *economías que surgen a partir de la multiplicación de establecimientos productivos*, en lugar del incremento de los ya existentes. Estas economías estarían dadas por la reducción de los costos de transporte, la especialización de establecimientos en un determinado producto, y las economías en servicios gerenciales y técnicos que la empresa puede utilizar para los diversos establecimientos.
- ii. Las *economías de sustitución*, a partir de la sustitución de trabajo por capital mediante la incorporación de la automatización, lo que conduce a un incremento de la productividad de los factores.
- iii. Las *economías propias de la integración vertical*. Estas economías surgen a partir de la combinación de operaciones, de una mejor coordinación interna, y de la eliminación de los costos de transacción asociados a las operaciones en el mercado abierto.
- iv. Las *economías de alcance* provenientes de la utilización de los mismos factores productivos para producir bienes diferentes, incluyendo bienes intangibles como marcas

y know-how, ya que los costos de creación ocurren una sola vez y pueden ser aplicados en otras actividades.

Por otra parte, las *economías monetarias* para las empresas de mayor tamaño surgen a partir de la adquisición de grandes volúmenes de materias primas, y la obtención de financiamiento en mejores condiciones.

En la industria avícola, las economías de escala que surgen del equipamiento no parecen representar una barrera de entrada significativa para el ingreso, más allá de su costo, debido a la existencia en el mercado de equipamiento para la faena y procesamiento con variada capacidad de producción, que puede combinarse dentro del “*lay-out*” de planta con equipos de menor tecnología.

Respecto a las diferencias de escala productiva en comparación con la industria avícola brasilera y sus implicancias para la competitividad del sector, DOMENECH-CEPA señala que *“hay que tener como referencia que la Argentina tiene hoy 14 plantas que funcionan en un régimen de 11 o 12 mil pollos por hora. Esa es la máxima velocidad que hay para procesar pollos todavía en el mundo. Entonces cuando dicen que SADIA hace 120 mil pollos por hora, no hay que confundirse, no existe una línea que vaya a 120 mil pollos por hora, lo que tiene son 10 plantas que faenan 12 mil pollos por hora. Si se faenan 36 mil pollos por hora en una planta, es porque hay 3 líneas que faenan 12 mil pollos por hora”*.

Sobre esta cuestión, el titular de CEPA agrega: *“desde ese punto de vista, competitivamente, técnicamente, en escala por empresa, estamos bien posicionados. El volumen de Argentina no tiene todavía la masa crítica para salir al mundo y decir que estamos en condiciones de firmar un contrato de 200 mil toneladas de pollo. Por ejemplo, 240 mil toneladas son 20 mil toneladas por mes, y no podemos producir 20 mil toneladas por mes aparte de las que ya tenemos. Brasil hace 12 millones de toneladas por año, nosotros 1,6 millones, de las cuales 1,3 millones prácticamente se las llevan el mercado interno y 300 mil la exportación. Hay pasos, plazos y tiempos que no tenemos muchas posibilidades de acelerarlos”*.

El incremento en la escala de producción a nivel de planta frigorífica implica inversiones en todos los eslabones de la cadena, incluyendo las plantas de elaboración de alimentos balanceados, la capacidad de almacenamiento en frío, el transporte (propio o tercerizado) y la capacidad instalada de las granjas de cría y engorde. Según lo manifestado por el titular de una de las empresas entrevistadas: *“la actual capacidad instalada no da para nuevas máquinas o nuevos turnos, la única forma de incrementar la escala es mediante nuevas plantas”*. En la industria nacional, se observan diferencias de escala productiva entre aquellas empresas que han optado por una estrategia “*multiplanta*”, como es el caso de GRANJA TRES ARROYOS,

RASIC HNOS. y SOYCHÚ, respecto al resto de las empresas. La principal empresa del sector a nivel nacional, GRANJA TRES ARROYOS, faena en conjunto entre sus plantas de Concepción del Uruguay y Capitán Sarmiento 3.2 veces más que la cuarta, LAS CAMELIAS, y 6.2 veces más que la décima, SUPER S.A.

Una alternativa de coyuntura que utilizan las empresas del sector para aumentar el volumen de faena sin incrementar activos fijos, es la figura de la “*faena en otras plantas*”. En este caso, la empresa del sector que desea incrementar la producción subcontrata el servicio de faenamiento en otro frigorífico que cuente con capacidad ociosa, le suministra los pollos listos para faenar, los retira una vez faenados y posteriormente los comercializa eviscerados o con algún grado de procesamiento.

Respecto a la especialización de las unidades productivas, algunas empresas poseen plantas procesadoras dedicadas a la industrialización de productos con valor agregado, como los precocidos, cocidos (*fully cooked*), fiambres y embutidos. Estas plantas se encuentran cercanas a las fuentes de aprovisionamiento de la materia prima cárnica, tal el caso de la planta de precocidos “*Asado*” y el frigorífico “*CALISA*”, pertenecientes al Grupo Motta, en Racedo, Entre Ríos; o la planta de producción de fiambres de pollo y cerdo de GRANJA TRES ARROYOS, en Colón, provincia de Buenos Aires y la planta frigorífica “*Cahuané*”, en Capitán Sarmiento.

La industria avícola obtiene importantes economías a partir de la integración vertical³⁸, toda vez que la actuación en varios segmentos de la cadena productiva implica menores costos de producción. La incorporación de actividades bajo un control central permite a las empresas planificar la producción, mejorar el control sobre las materias primas e insumos, y obtener un producto de mejor calidad. Las fuentes de reducción de costos de producción de la integración vertical³⁹ se verifican a partir de aspectos tales como la mayor productividad (mejor conversión, menor índice de mortandad, menos días de crecimiento) obtenida en las crianzas por los granjeros integrados; la reducción de stocks y capacidad ociosa de los activos, por la programación de la producción y mejora de la eficiencia en planta; y la eliminación de costos de transacciones realizadas en el mercado, tales como costos de ventas, de compras y de negociación.

Las economías de alcance provienen de la utilización de los mismos activos o factores de producción para producir bienes diferentes. En la industria avícola pueden encontrarse economías de alcance en la utilización de los mismos canales de distribución, un mismo know-

³⁸ Como se señaló anteriormente, en el caso de las granjas integradas nos referimos a un mecanismo de “coordinación vertical” o de “cuasi-integración vertical”.

³⁹ Usualmente se reconoce a la adopción de tecnología juntamente con la escala de producción como los determinantes más importantes de la reducción de costos y de la notable mejora competitiva de la producción avícola de carne en su etapa primaria (SAGPYA, Cadena de carne de pollo. Innovación y adopción de tecnología en la etapa de producción primaria).

how, la misma red de distribución comercial, o la misma marca para varios productos. En cuanto a la logística de distribución, la mayoría de los productos elaborados en esta industria requieren que el transporte sea realizado con vehículos refrigerados, los que pueden ser usados también para el transporte de productos derivados de diferentes tipos de carne, como pollo o cerdo⁴⁰. A su vez, muchos productos pueden utilizar los mismos o semejantes procesos productivos, como es el caso de la producción de salchichas y hamburguesas, que pueden ser elaborados con diferentes tipos de carne.

Respecto a las economías monetarias, éstas surgen principalmente a partir de las compras de materia prima (maíz y soja) para la elaboración del alimento balanceado, que son realizadas a menores precios debido a los grandes volúmenes utilizados, y a las posibilidades de obtener mejores condiciones crediticias por parte de las empresas más grandes del sector. Las empresas más importantes cuentan también con sus propias sociedades de garantías recíprocas (SGR), lo que contribuye también a la obtención de economías monetarias, toda vez que estas sociedades permiten lograr una gestión más eficiente de los mecanismos financieros de apoyo al sector provistos por el sector público y privado, particularmente aquellos dirigidos a programas de modernización tecnológica de las granjas integradas.

5.2.2.3. Necesidades de capital

Las principales empresas de la industria se encuentran integradas verticalmente, lo que significa la presencia en diversos segmentos de la cadena de producción, cuyos beneficios son la obtención de menores costos de producción y un producto de mejor calidad, a partir de un mayor control sobre las materias primas utilizadas y los procesos productivos. Cuando la mayoría de los competidores en la industria se encuentran verticalmente integrados (STUCKEY y WHITE, 1993), será difícil el ingreso para los competidores no integrados. Los posibles ingresantes deberán integrar todas las etapas para competir. Esto incrementa los costos de capital y la escala mínima de operaciones, y por lo tanto elevan las barreras de entrada.

Considerando que la estrategia de integración vertical es adoptada por las empresas más competitivas, los potenciales ingresantes a la industria deberían hacerlo también en forma integrada. Por lo tanto, a mayor número de actividades incorporadas por la empresa, mayores serán las necesidades de capital para afrontar las inversiones en frigoríficos, plantas de incubación, plantas de alimento balanceado, granjas de cría, estructura de distribución y comercialización, y adquisición de plantales para cría. De igual forma se requerirá capital de trabajo para los sueldos del personal, pago a proveedores de materias primas e insumos, y servicios de crianza. Asimismo, por tratarse en su mayoría de bienes perecederos, los productos

⁴⁰ Esto es más común en Brasil, donde las principales empresas avícolas integran también cerdos. En la Argentina se destaca el caso de GRANJA TRES ARROYOS que actúa en la cadena avícola y porcina.

avícolas requieren ser enfriados o congelados para su almacenamiento y transportados en camiones refrigerados, con el consiguiente costo de adquisición y mantenimiento de una flota de vehículos propios y/o tercerizados, construcción de cámaras y túneles de congelamiento, y provisión de energía eléctrica.

5.2.2.4. Acceso a los canales de distribución

Una empresa que desee ingresar en la industria avícola deberá acceder a los canales de distribución para la comercialización de sus productos, los cuales ya están siendo atendidos por las empresas establecidas. La elección de los canales de comercialización se encuentra relacionada con el tipo de producto, ya que los productos de mayor valor y grado de elaboración tienden a ser comercializados a través de cadenas de supermercados y en mercados institucionales (catering, restaurantes). La distribución implica también contar con depósitos en los principales centros de consumo del país (propios o de terceros), equipados con cámaras de frío, así como un sistema de logística de distribución adecuado que permita la entrega de productos perecederos en perfecto estado de conservación.

5.2.2.5. Desventajas de costo independientes de la escala

En la industria avícola podría considerarse como una desventaja de costo para los nuevos ingresantes la necesidad de adquirir los planteles de reproductores a otras empresas ya establecidas, representantes de tecnología genética patentada en el exterior. La nueva empresa necesitará también establecer una estructura de coordinación vertical con granjas integradas que le provean del servicio de engorde, lo que implica dificultades en las zonas de mayor actividad avícola, toda vez que la mayoría de las granjas ya se encuentran al máximo de sus posibilidades de producción, e integradas a empresas establecidas.

La distancia y las condiciones para acceder a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas para la elaboración del alimento balanceado, representan también un factor de desventaja para el nuevo ingresante, particularmente si debe afrontar altos costos de transporte en función de su ubicación geográfica, o no cuenta con experticia para lidiar con los proveedores de cereales. Las ventajas con que cuentan las empresas ya establecidas, algunas con más de 50 años en la actividad, derivadas de la curva de aprendizaje, representan también un desafío mayúsculo para el nuevo ingresante, si no cuenta con personal con experiencia previa y altamente capacitado para afrontar esta actividad.

5.2.2.6. Política gubernamental (controles sanitarios)

En cuanto a los controles gubernamentales, para poder competir en la industria avícola el nuevo ingresante deberá contar con habilitación por parte de la autoridad de contralor sanitario (SENASA), certificar como mínimo Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), y HACCP si aspira a conquistar mercados de exportación. Asimismo, las nuevas plantas frigoríficas deberán cumplir con una serie de requisitos normativos⁴¹ en cuanto a su infraestructura y proceso productivo, que les permitan obtener las habilitaciones correspondientes, a nivel municipal, provincial y nacional.

5.2.2.7. Barreras de entrada a la industria

Las barreras de entrada en la industria avícola son altas, particularmente si el nuevo ingresante aspira a competir con las empresas ya establecidas en el mercado nacional. Estas barreras surgen a partir de las economías de escala requeridas para competir en la industria; la necesidad de realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento y capital de giro; la generación de una red de distribución acorde a la calidad del producto; el acceso a la genética en manos de proveedores que a su vez son competidores; la concreción de eslabonamientos verticales y de coordinación contractual con granjas de engorde; la experiencia acumulada por décadas en la actividad que poseen los competidores; la obtención de habilitaciones y el cumplimiento de estrictos controles sanitarios y de calidad. Por su parte, la diferenciación de productos no parece ser una barrera determinante para la entrada de nuevos competidores, al menos en el segmento de mayor consumo como lo es el de pollos enteros.

Una forma de ingreso de nuevos competidores al sector avícola argentino podría darse a través de la compra de empresas nacionales por parte de inversores extranjeros, especialmente de capitales brasileros, como ha sucedido con frigoríficos de carne bovina. Sin embargo, no se evidencia que esta posibilidad pueda concretarse en el corto plazo.

CUADRO 5.3: Amenaza de nuevos ingresantes en la industria

Economías de escala	<ul style="list-style-type: none">• Las economías de escala que surgen del equipamiento no parecen representar una barrera de entrada significativa para el ingreso en la industria avícola, más allá del costo de adquisición de la tecnología.• Al igual que en Brasil, las empresas líderes del mercado nacional obtienen economías reales de escala a partir de una estrategia de multiplicación de plantas, considerando que la actual capacidad instalada en las empresas más importantes se encuentra en su límite.• Algunas empresas cuentan con unidades productivas especializadas, destinadas al procesamiento de productos cárnicos con mayor nivel de industrialización, como los cocidos y precocidos.
----------------------------	--

⁴¹ Resolución de SENASA N° 553 del 08/07/2002

	<ul style="list-style-type: none"> • La reducción de costos que surge a partir de la integración vertical, se verifica en la mayor productividad obtenida por los granjeros integrados, la reducción de stocks y capacidad ociosa de los activos, la programación de la producción y mejora de la eficiencia en planta; y la eliminación de costos de transacciones realizadas en el mercado, tales como costos de ventas, de compras y de negociación. • En la industria avícola pueden encontrarse economías de alcance en la utilización de los mismos canales de distribución, un mismo know-how, la misma red de distribución comercial, o la misma marca para varios productos. • Surgen economías monetarias para las empresas más importantes a partir de grandes volúmenes de compra de materias primas, y una gestión financiera eficiente, que les permite obtener créditos a menor costo para aplicar a programas de modernización tecnológica.
Necesidades de capital	<ul style="list-style-type: none"> • Para poder competir con las empresas ya establecidas, los potenciales ingresantes en la industria deberían hacerlo en forma integrada, lo cual incrementa las necesidades de capital a invertir en activos fijos, y capital de trabajo.
Acceso a los canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa que desee ingresar a la industria avícola deberá generar una red de distribución propia o en alianza con terceros distribuidores, ya que los actuales canales ya están siendo atendidos por las empresas establecidas. • La elección de los canales comerciales dependerá también del tipo de producto, ya que los productos de mayor valor agregado son comercializados a través de cadenas de supermercados y mercados institucionales.
Desventajas de costos independientes de la escala	<ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos ingresantes deberán enfrentar desventajas de costos derivadas de la necesidad de provisión de líneas genéticas, comercializadas por los actuales competidores. • La nueva empresa tendrá dificultades para establecer una estructura de coordinación vertical con granjas integradas que le provean el servicio de engorde, sobre todo en las zonas avícolas tradicionales donde los establecimientos se encuentran al máximo de su capacidad. • Si la nueva empresa se radica lejos de las zonas tradicionales avícolas, deberá afrontar mayores costos de transporte. • Las empresas establecidas cuentan con amplia experiencia en el trato comercial con los proveedores de materias primas, y en todos los aspectos críticos inherentes a la actividad, lo cual obligaría al recién llegado a reclutar personal con experiencia previa y altamente capacitado.
Política del gobierno (controles sanitarios)	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa que pretenda ingresar en la industria avícola y competir a nivel nacional, deberá cumplir con los requisitos exigidos por la autoridad de contralor (SENASA), contar con habilitación federal para su funcionamiento, y cumplir con estrictos controles sanitarios.
Nivel de las Barreras de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Las barreras de entrada son altas; a partir de las economías de escala requeridas para competir en la industria; la necesidad de realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento y capital de giro; la generación de una red de distribución acorde a la calidad del producto; el acceso a la genética en manos de proveedores que a su vez son competidores; la concreción de eslabonamientos verticales y de coordinación contractual con granjas de engorde; la experiencia acumulada por décadas en la actividad de la competencia; la obtención de habilitaciones y el cumplimiento de estrictos controles sanitarios y

de calidad.

- La diferenciación de productos no constituye una barrera de entrada de nuevos competidores en el segmento de mayor consumo (pollos enteros).
- No se evidencia en el corto plazo el ingreso de nuevos competidores, a partir de la adquisición de empresas nacionales.

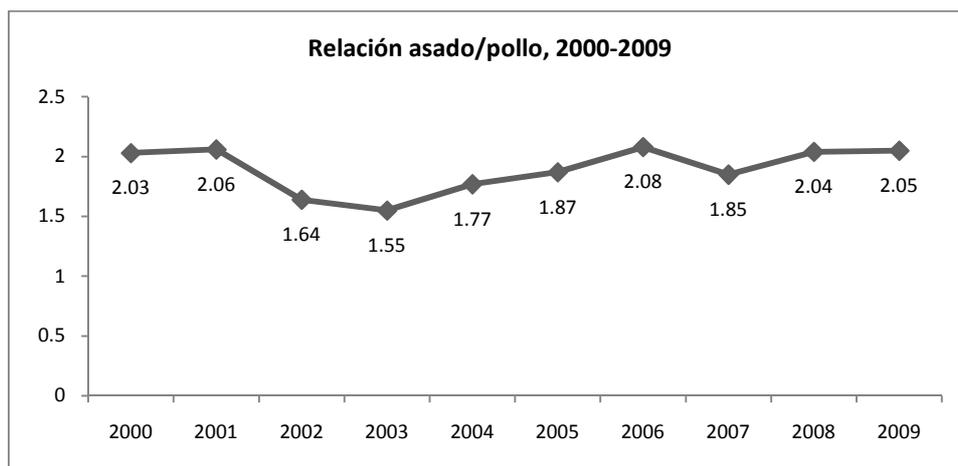
Como se resume en el CUADRO 5.3, el alto nivel de las barreras de entrada, la evolución del ingreso y egreso de empresas durante los últimos años, la fortaleza de las empresas líderes del sector; sumado a que no se evidencia en el corto plazo la posibilidad del ingreso de capitales extranjeros mediante la adquisición de empresas nacionales, estaría indicando que la amenaza representada por el ingreso de nuevos competidores en la industria es “*baja*”.

5.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Según OSTER (2000), los productos sustitutos son aquellos que cumplen con la misma función que el de la industria, por lo que la disponibilidad de sustitutos influirá en la habilidad de una empresa para aumentar su precio o modificar los atributos de sus productos. Para saber qué conjunto de productos restringe la habilidad de las empresas en una industria para aumentar sustancialmente los precios se recurre a la elasticidad cruzada de la demanda. Los bienes sustitutos tienen elasticidades cruzadas positivas; cuanto mayor sea la elasticidad cruzada, más cercanos son los sustitutos, por lo que los sustitutos más cercanos deben analizarse como parte de la competencia.

Como señala PORTER (2004), entre los sustitutos que merecen especial atención se encuentran “*aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria*”. De acuerdo a este criterio, el principal sustituto de la carne avícola es la carne bovina. El efecto sustitución de la carne de pollo por la carne bovina puede determinarse por la relación entre los precios relativos de ambos bienes (FIGURA 5.5).

FIGURA 5.5.

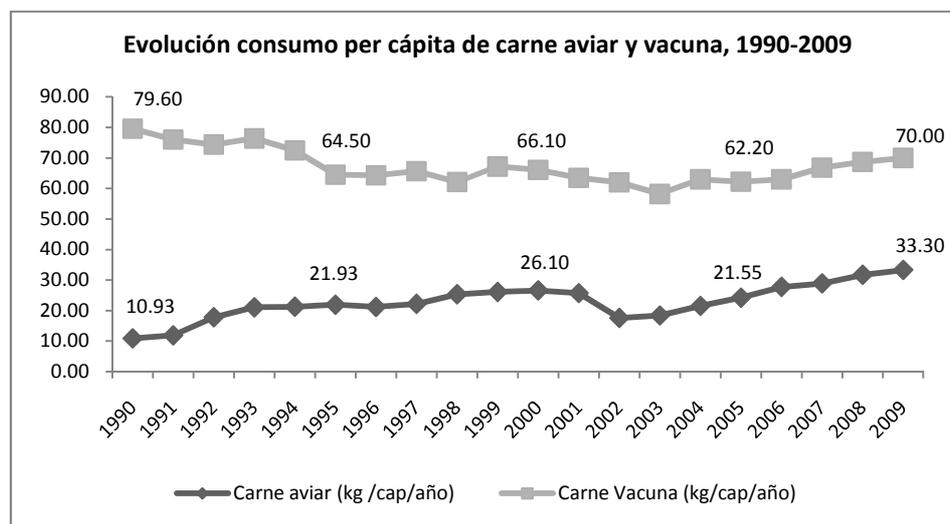


Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos INDEC.

Obs.: La relación asado/pollo es el cociente entre el precio del asado y el precio del pollo y explica los kg de pollo necesarios para adquirir un kg de asado. A partir del mes de mayo 2008, debido a los cambios en el Boletín Indec Informa, para calcular la relación se toma el precio de la "carne de ave" (como precio del pollo) y de la "carne vacuna" (en lugar de asado) calculados en base a los índices publicados por INDEC

Si se observa la evolución del consumo per cápita de carne aviar y vacuna en los últimos años, se verifica un incremento sensible en el consumo de carne avícola, pasando de 10.9 kg en 1990 a 33.3 kg en 2009. Por su parte, el consumo de carne vacuna sufrió una disminución de 79.6 kg en 1990 a 70 kg en 2009 (FIGURA 5.6).

FIGURA 5.6.



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA.

La reducción del consumo de carne roja se debe en parte al incremento del precio de la carne vacuna y la búsqueda de sustitutos cercanos, como la carne avícola. Este efecto se asocia

también a la creciente preocupación de la población por la salud y la estética, resultando en alteraciones sustanciales en el consumo de carnes⁴².

Un estudio realizado por DE LAS CARRERAS (1996) sobre el mercado argentino de la carne vacuna reafirma estos conceptos, al señalar los factores determinantes para la reducción en el consumo de carnes rojas. Según esta investigación, el más importante de esos factores es el precio de las aves, su principal sustituto, pero también la influencia de las recomendaciones de los médicos relacionadas con enfermedades vasculares y cuestiones culturales y estéticas que se han transformado en creencias y valores que condicionan el comportamiento de los consumidores. En el caso de las aves, no solamente influye el precio sino su adaptación a las preferencias de los consumidores. Estas características de adaptación a la demanda están en gran parte ausentes en el caso de las carnes vacunas, dado que se estima que el 95% se distribuye en reses y se deshuesa en los negocios minoristas. Salvo algunos productos de carne vacuna, que son susceptibles de la aplicación de técnicas de marketing. La imagen que ofrece la distribución de la carne en medias reses, no es la más propicia para afrontar tales mudanzas en las percepciones, siendo los consumidores testigos habituales de la descarga de las reses en los negocios en condiciones precarias. Esta imagen de la distribución de la carne vacuna no es la más higiénica, ni la que ofrece la mejor comparación con otros alimentos, como la carne aviar.

La sanidad de las carnes constituye un importante capítulo de la hoy llamada Protección de los Alimentos, un concepto mundialmente aceptado y aplicado con creciente interés público en gran cantidad de países. Este aspecto en la carne vacuna es importante cuando se trata de la exportación, pero no tanto cuando se trata del mercado interno, por lo que se verifica un doble estándar en la higiene y sanidad entre el mercado interno y la exportación. Por el contrario, la industria avícola posee un mismo estándar para los productos de exportación y los comercializados en el mercado nacional, lo cual constituye un importante aspecto de diferenciación respecto a su sustituto más cercano.

Este proceso de sustitución de la carne vacuna por la carne aviar resulta aún más significativo, considerando que la Argentina es el principal consumidor por habitante de carne vacuna a nivel mundial con 70 kg por habitante. Según un panel de consumo que lleva a cabo anualmente el IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina) en las principales ciudades del país, la carne bovina (ternera, vaquillona, novillo, etc.) tiene una participación del 77% del total de actos de compra de carnes que se consumen dentro del hogar y las carnes sustitutas suman el 23% restante. Dentro de estas últimas el pollo ocupa un 17%, el pescado un 3%, el cerdo un 2% y otras carnes alternativas (principalmente ovinos) el 1% (IPCVA, 2008).

⁴² En 1980 el consumo de carne vacuna en la Argentina era de 86,4 kg por persona y el de carne aviar era de 9,1 Kg per cápita.

Las carnes de cerdo, pescados y ovinos, no parecen representar una amenaza concreta de sustitución para la carne aviar en el corto y mediano plazo. Si bien se ha producido un incremento en el consumo de carne porcina, que pasó de 5 kg/hab a principios de los años noventa a casi 8 kg en la actualidad, la faena e industrialización de cerdos aún no ha logrado el nivel de desarrollo e integración vertical de la industria avícola. Según datos del MINAGRI, el consumo aparente de carne de cerdo en 2008 fue de 305.157 tn, frente a 1,25 millones de toneladas de carne de pollo consumidas el mismo año.

La industria porcina puede complementarse con la avicultura, como sucede en la industria frigorífica brasilera, donde los frigoríficos avícolas suelen faenar también cerdos. Esta alternativa no está aún muy difundida en la Argentina, donde ambas industrias se desarrollan por separado⁴³.

CUADRO 5.4: Amenaza de productos sustitutos

<p>Competencia de la carne vacuna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El principal sustituto de la carne avícola es la carne vacuna. • El efecto sustitución de la carne de pollo por la carne vacuna se encuentra determinado por la relación entre los precios relativos de ambos bienes, reflejando un efecto de elasticidad cruzada en la demanda de ambos bienes. • Además del precio, los aspectos referidos al cuidado de la salud, y la estética influyen también en la reducción del consumo de carnes rojas. • Las estrategias de diferenciación de productos y el sistema de distribución minorista de la carne aviar se muestra superior al de la carne vacuna, ya que asegura condiciones de higiene e inocuidad de los productos. • Si se observa la evolución del consumo per cápita de carne aviar y vacuna en los últimos años, se verifica un incremento sensible en el consumo de carne avícola, en detrimento del consumo de carne vacuna. • La industria frigorífica vacuna se desarrolla bajo un “doble estándar” de calidad, al contrario de la industria avícola, que estableció un estándar único para la calidad de sus productos.
<p>Competencia de otras carnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia de otras carnes, como el cerdo o el pescado, no resultan significativas como amenaza de sustitución para la carne aviar.

De acuerdo a las consideraciones antes mencionadas (CUADRO 5.4), la carne vacuna es el principal sustituto-competidor de la carne avícola en el mercado interno.

⁴³ En nuestro país se destaca el caso de GRANJA TRES ARROYOS, que además de su actividad principal en la industria avícola, desarrolla la producción y faena de cerdos. Sirva consignar que en la actualidad, a raíz de restricciones sanitarias, las granjas de integración de aves y los establecimientos de cría de cerdos no pueden funcionar en un mismo ámbito.

5.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Mediante su poder negociador, los compradores en un sector pueden forzar a la baja de los precios, al demandar mayores niveles de calidad y servicios, provocando que los competidores se enfrenten entre sí. Como señalan DESS y LUMPKIN (2003) “*el poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector*”. Un grupo de compradores será poderoso ante las siguientes situaciones:

- i. *El grupo está concentrado o representa un gran volumen de las ventas del proveedor.* Si un porcentaje alto de las ventas del proveedor se destinan a un comprador o a un reducido grupo de compradores, la importancia de esos clientes para el proveedor será muy alta, así como el poder de negociación de esos clientes.
- ii. *Los productos que compra del sector son estándares o indiferenciados.* Los clientes que adquieren productos con escaso nivel de diferenciación se encuentran en mejores condiciones para negociar reducciones de precio, o enfrentar a los competidores entre sí, al contar con mayor cantidad de proveedores alternativos.
- iii. *Los compradores tienen pocos costos de cambio.* Los clientes obtienen mayor poder de negociación si el hecho de cambiar de proveedor no le representa un costo significativo.
- iv. *Los compradores obtienen pocos beneficios.* Los clientes que afrontan una disminución en su rentabilidad pueden presionar a sus proveedores para obtener reducciones de precios.
- v. *Los compradores plantean una amenaza concreta de integración hacia atrás.* Los clientes que se encuentran parcialmente integrados hacia atrás, o representan una amenaza de integración hacia atrás, pueden utilizar esa amenaza como un elemento para obtener ventajas en la negociación con sus proveedores.
- vi. *El producto del sector no es relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.* Si el producto que el cliente adquiere a los proveedores del sector no es demasiado importante para éste, el comprador contará con mayor poder de negociación frente a sus proveedores.

En la industria avícola, el poder de negociación de los clientes se encuentra asociado al tipo de canal o canales por los cuales son comercializados y distribuidos sus productos, y al tipo de producto en cuanto a su nivel de diferenciación y segmento de consumidores al que se dirigen. Las empresas que atienden como clientes a grandes supermercados e hipermercados deben lidiar con el alto poder de negociación de dichos canales, que en función de los grandes

volúmenes que adquieren, tienden a imponer sus propias condiciones en cuanto a cantidades, plazos y condiciones financieras.

Si bien las empresas más grandes del sector comercializan una parte de su producción a través de estos canales, otras firmas avícolas (inclusive de gran porte) prefieren evitar las grandes cadenas de super e hipermercados, optando por el desarrollo de sus propios canales de distribución en los principales mercados de consumo. Las empresas que cuentan con centros de distribución propios actúan como grandes mayoristas y cuentan con la posibilidad de negociar directamente con distribuidores zonales y canales minoristas locales, permitiendo así un mayor control sobre la cadena de distribución, reduciendo el poder de negociación de los clientes mayoristas, y aún más el de los minoristas locales. Como ejemplo de de integración hacia atrás desde el canal comercial hacia la industria avícola, pueden citarse los casos del Grupo Toledo y de Coto. Ambos poseen granjas integradas, y en el caso de Toledo cuenta con planta de faena propia. Coto no posee frigorífico, sino que utiliza la figura del “*matarife*” para faenar utilizando el servicio de otras plantas, para proceder luego al trozado, envasado y comercialización con marca propia.

Respecto a los productos de exportación, el poder de negociación de los compradores es alto, toda vez que los clientes del exterior demandan grandes volúmenes y pueden proveerse de otras empresas avícolas en el mercado internacional, por lo que se encontrarán en condiciones de cambiar de proveedor con relativa facilidad. El acceso a los mercados más sofisticados como la Unión Europea y Japón requiere habilitaciones especiales y el estricto cumplimiento de normas sanitarias que garanticen estándares de calidad e inocuidad de los alimentos (como HACCP), aspectos éstos que no son negociables.

5.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

De acuerdo a PORTER (2004), “*los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen*”. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- i. *El grupo de proveedores está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.* Los proveedores que venden a sectores fragmentados o menos organizados influyen sobre las condiciones de la negociación, como precios, calidad y plazos.
- ii. *El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle al sector.* El poder de negociación de los proveedores para proveer a los clientes del sector, aún siendo poderosos, puede reducirse si compiten con productos sustitutos.

- iii. *El sector no es un cliente importante para el grupo de proveedores.* Si el proveedor vende a varios sectores, y un sector en particular no es un cliente importante, el poder de negociación del proveedor será elevado.
- iv. *El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.* El poder de negociación de los proveedores será importante si se trata de un insumo estratégico para el sector.
- v. *Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han creado costos de cambio.* El poder negociador del proveedor se incrementa si sus productos están diferenciados o el cliente debe afrontar costos de cambio importantes.
- vi. *El grupo de proveedores constituye una amenaza seria de integración hacia adelante.* La amenaza de integración hacia adelante implica un obstáculo para que el sector mejore las condiciones de compra.

Como fuera señalado con anterioridad, el maíz y la soja son las materias primas básicas para la fabricación del alimento balanceado para la alimentación de los planteles de aves. El aprovisionamiento de estos cereales constituye un insumo estratégico para la industria y, como se observará más adelante al abordar el caso de las empresas avícolas de la CRU, implica una parte importante del costo de la actividad. Asimismo, las empresas del sector avícola cuentan con variedad de alternativas de proveedores para la compra de los cereales, por lo que pueden optar por aquellos que ofrezcan un menor precio, o mejores condiciones de entrega o calidad. Por tratarse de commodities, la homogeneidad del producto reduce el poder de negociación de los proveedores.

En cuanto a la provisión de planteles de reproductores padres y abuelos, la concentración de la oferta de genética es alta, por lo que el poder de negociación de los proveedores de líneas genéticas importadas, respecto a sus clientes, es elevado⁴⁴. Esto implica un condicionamiento importante para la mayoría de las empresas del sector, ya que para acceder a este insumo estratégico deben acudir a otras empresas avícolas que representan en el país a las principales líneas genéticas del exterior⁴⁵, las que a su vez son competidoras en el mercado. En el caso de los restantes insumos de la actividad, como agroimplementos, complejos vitamínicos, o proveedores de sanidad, existen diversas alternativas en el mercado, y su incidencia en el costo del producto final no es significativa. Más allá de los costos de cambio para el comprador, el

⁴⁴ BISANG y GUTMAN (2005), señalan la presencia de formas de articulación interempresarial basadas en el control de determinadas tecnologías que colocan a los oferentes de estas últimas en una importante posición estratégica. Quienes controlan dichas tecnologías pasan a ocupar roles de importancia en la jerarquía e las tramas agroalimentarias, y a incidir sobre el sentido y características del proceso de acumulación. La estrategia del conjunto queda fuertemente condicionada por los agentes que dominan la generación de y difusión de las tecnologías principales. Una parte importante de ellas desarrollada por capital privado transnacional.

⁴⁵ Las principales líneas genéticas que se comercializan en la Argentina son Ross (RASIC Hnos.), Cobb (GRANJA TRES ARROYOS), y Arbor Acres (New Gen Breeders).

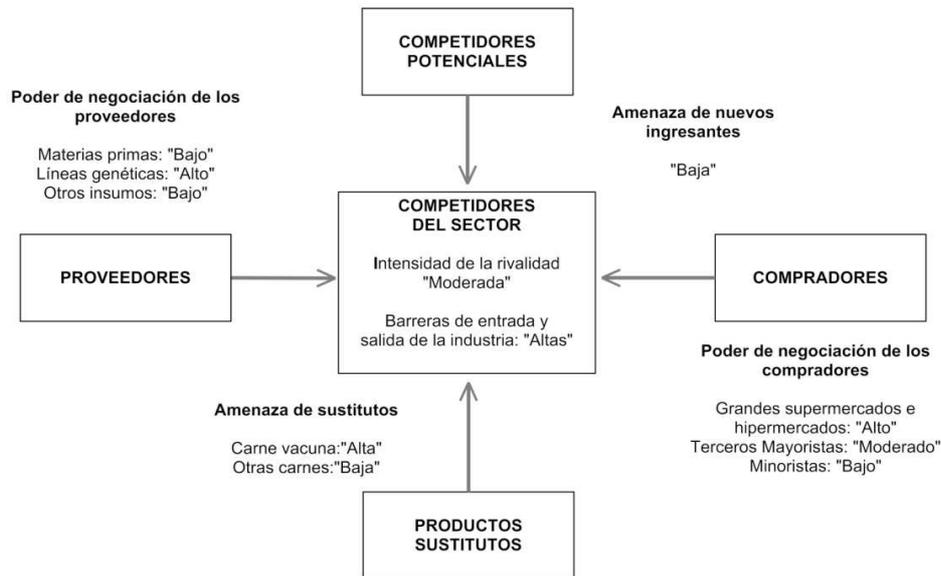
poder negociador de estos proveedores no sería elevado. El CUADRO 5.5 resume las consideraciones antes expuestas respecto al poder de negociación de compradores y proveedores del sector avícola.

CUADRO 5.5: Poder de negociación de compradores y proveedores

<p>Poder de negociación de los compradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de negociación de los clientes se relaciona con el tipo de producto, el canal de comercialización y el mercado al cual se dirige. • Los productos más elaborados, dirigidos al segmento de mayor poder adquisitivo, se comercializa en supermercados, en canales institucionales, o se exportan. • Los supermercados ejercen un alto poder de negociación, por lo que solamente los jugadores más grandes de la industria aceptan ser sus proveedores. • El poder de negociación de los clientes mayoristas es moderado y el de los minoristas es bajo, ya que se encuentran atomizados y las empresas más importantes poseen sus propios centros de distribución en los principales mercados del país. • Algunos canales de comercialización (supermercados) se han integrado hacia atrás y se proveen de carne aviar mediante la faena en establecimientos propios o de terceros, para su posterior comercialización a través de sus propias bocas de expendio. • El poder de negociación de los clientes del exterior es alto, ya que poseen alternativas de aprovisionamiento en otros países, demandan altos volúmenes y, en los mercados más sofisticados, requieren el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.
<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de negociación de los proveedores de materias primas es bajo, ya que las empresas pueden optar por las mejores condiciones entre diversos proveedores. • Los proveedores de líneas genéticas poseen un alto poder de negociación, ya que se encuentran más concentrados que el sector al que le venden y comercializan un insumo estratégico para los compradores. • Los proveedores de los restantes insumos no parecen contar con un alto poder de negociación, más allá de los costos del cambio que debería afrontar el comprador si opta por otro proveedor, y no constituyen un elemento significativo del costo de la actividad.

Como se ha señalado en el presente capítulo, luego de analizar el entorno general y competitivo de la industria avícola, es posible observar que las fuerzas competitivas afectan a la industria en diferente medida (FIGURA 5.7).

FIGURA 5.7: Representación Gráfica de las 5 Fuerzas competitivas en la Industria Avícola



Fuente: Elaboración propia

En base al número y tamaño de los competidores, la competencia de los productos importados, el crecimiento de la industria, la ausencia de diferenciación, y los costos fijos y de almacenamiento, puede definirse la rivalidad entre los competidores actuales en la industria avícola como *“moderada”*, con altas barreras de salida de la industria. El alto nivel de las barreras de entrada, la evolución del ingreso y egreso de empresas durante los últimos años, la fortaleza de las empresas líderes del sector, y el no ingreso en el corto plazo de inversores extranjeros, representan una *“baja”* amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos, en el caso de la carne vacuna por ser el principal sustituto-competidor, la amenaza es *“alta”* y en las restantes carnes es *“baja”*. Por su parte el poder de negociación de los compradores, dependiendo del tipo de producto y canal de comercialización, es *“alto”* en el caso de los super e hipermercados, *“moderado”* en los grandes mayoristas distribuidores, y *“bajo”* en los minoristas. El poder de negociación de los proveedores de materias primas, a partir de un alto grado de atomización es *“bajo”*, si bien su participación en el costo es alta. El poder de negociación de los proveedores de los restantes insumos es *“bajo”*, ya que no presentan una proporción significativa del costo del producto final. Los proveedores de líneas genéticas a partir de plantales de reproductores se encuentran muy concentrados y por tratarse de un activo crucial para las demás empresas, su poder de negociación es *“alto”*.

CAPÍTULO 6 - PRESENTACIÓN DEL CASO: LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA COSTA DEL RÍO URUGUAY (CRU)

En el presente capítulo se desarrollará la presentación del caso de la Industria Avícola de la costa del Río Uruguay (CRU), en base a las entrevistas realizadas en las empresas BONNIN HNOS., FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, NOELMA y SUPER; complementando la información consignada con otras fuentes primarias (Entrevista al titular de CEPA), y fuentes secundarias. A fin de ordenar el desarrollo del caso, se utilizarán una serie de dimensiones estratégicas, mediante las que se procurará identificar y analizar las estrategias competitivas que llevan a cabo las empresas avícolas. Previamente y con el objeto de contextualizar a las empresas de la CRU en su ámbito geográfico, social y productivo, se llevará a cabo una caracterización de la producción avícola en la provincia de Entre Ríos, enfatizando su relevancia para la economía provincial.

6.1. La producción avícola en la provincia de Entre Ríos y la costa del Río Uruguay

La provincia de Entre Ríos integra el principal polo productor avícola del país, participando con casi el 47% de la faena nacional. La actividad avícola ocupa un lugar destacado en la economía agroindustrial provincial con el 28.7% de la producción, ocupando el segundo lugar por detrás de la agricultura y por encima de otras importantes actividades como la Ganadería bovina, la lechería y la citricultura (TABLA 6.1).

TABLA 6.1: Entre Ríos – Valor de la producción provincial por tipo de producción, en millones de pesos y % - año 2007

Producción	Mill. \$	%
Agricultura	2032.13	43,3
Avicultura	1341.14	28,7
Ganadería Bovina	827.61	17,7
Lechería	163.41	3,4
Citricultura	149.02	3,1
Apicultura	83.65	1,8
Silvicultura	51.64	1,1
Ganadería Ovina	14.8	0,32
Horticultura	12.09	0,26
Ganadería Porcina	8.97	0,2
Cunicultura	0.90	0,02
VALOR TOTAL	4685.36	100

Fuente: Dirección de Desarrollo, Economía y Mercados – Dir. De Estrategia, Planificación y Evaluación de Proyectos. DGGyA – Área Avícola y Porcinos.

En la provincia de Entre Ríos (TABLA 6.2), se encuentran radicados 15 establecimientos frigoríficos, 8 de ellos sobre la CRU (departamentos Uruguay y Colón), que concentran casi el 70% de la faena a nivel provincial. En la costa del Paraná se encuentran 3 frigoríficos (departamentos Paraná y Diamante), y el resto en los departamentos Gualeguay, Gualeguaychú y Villaguay.

TABLA 6.2: Entre Ríos – Faena de aves por Departamento, en cabezas – año 2009

Departamento	Nº Cab.	Particip. %	Frigoríficos Hab. SENASA
Uruguay	104599303	40	GRANJA TRES ARROYOS FEPASA SUPER S.A. FABA S.A. BUSWORKS S.A.
Colón	71672840	28	INSA (NOELMA) LAS CAMELIAS BONNIN HNOS.
Gualeguay	35449955	14	FRIG. DE AVES SOYCHÚ
Paraná	21100543	8	FRIG. SANTA ISABEL INDAVISA
Diamante	11938874	5	CALISA
Gualeguaychú	9844753	4	DOMVIL SAICA
Villaguay	4327215	2	OHAKY SRL GRANJA AVÍCOLA GAESA
Total	255933483	100	15

Elaboración propia en base a DGGyA – Área Avícola y Porcina y SENASA.

Respecto a la estructura de la faena de aves en la provincia de Entre Ríos, DOMÍNGUEZ (2006) señala que en 1999 funcionaban en la provincia 19 plantas frigoríficas habilitadas por SENASA, y en la actualidad sólo faenan 15 plantas. De acuerdo a ese autor, en los últimos diez años, tanto el ingreso como la salida del mercado de las plantas frigoríficas estuvo determinado particularmente por la variación de la demanda interna de carne de pollo, ya que en los períodos de crecimiento ingresan nuevas firmas en el mercado, y en los de contracción salen del mismo, particularmente los pequeños frigoríficos mercadointernistas, que venden su producción el mercado regional y local.

La producción de aves en la provincia de Entre Ríos (TABLA 6.3) se encuentra ampliamente distribuida por casi todo el territorio, donde se concentra el 60% de las granjas en los departamentos Uruguay, Federación, Concordia, Colón y Zona Norte de Gualeguaychú; el 30% en los departamentos Paraná, Diamante, Villaguay, Noroeste de Nogoyá, Norte de Tala, y el 10 % en los Departamentos Gualeguay, Sureste de Nogoyá, Sur de Tala y Suroeste de

Gualeguaychú, ubicándose nuevos asentamientos de granjas en sitios que ofrecen importantes ventajas de bioseguridad, como lo son montes bajos y zonas de baja concentración poblacional avícola (DGGyA, 2009).

TABLA 6.3: Producción de parrilleros. Granjas por Departamento en cantidad y porcentaje. Entre Ríos. 2005

Departamento	Nº Granjas	%
Uruguay	791	37,61
Colón	444	21,11
Gualeguaychú	234	11,12
Paraná	148	7,03
Gualeguay	130	6,18
Diamante	51	2,42
Tala	68	3,23
Nogoyá	36	1,71
San Salvador	57	2,71
Villaguay	47	2,23
Concordia	37	1,75
Federación	30	1,42
La Paz	25	1,19
Federal	3	0,14
Victoria	2	0,09
TOTAL	2103	100

Fuente: DGGyA – Área Avícola y Porcinos 2009, en base a datos SENASA Año 2005

Del total de granjas existentes de pollos parrilleros (TABLA 6.4), se destaca la costa del Uruguay que cuenta con alrededor del 70% de las granjas en comparación con la costa del Paraná que concentra el 70% de granjas productoras de huevos de consumo (DGGyA, 2009).

TABLA 6.4: Estructura Avícola. Granjas en cantidad y porcentaje. Entre Ríos. 2005

Tipo de Granja	Cant.	%
Granja de Parrilleros comerciales	2103	89,90
Granja de Ponedoras Comerciales	227	9,16
Granja de Recría de Ponedoras	15	0,61
Granja de de Recría de Reproductoras	16	0,65
Granja de Reproductoras	89	3,59
Granja de Recría y Ponedoras	14	0,57
Granja de Reproductoras Abuelas	6	0,24
Otras Granjas (Inactivas y No diferenciadas)	7	0,28
TOTAL	2477	100

Fuente: DGGyA – Área Avícola y Porcinos 2009, en base a datos SENASA Año 2005

En referencia a las granjas ubicadas sobre la costa del Uruguay, donde se verifica la mayor concentración avícola, se observa una fuerte heterogeneidad en las granjas en su interior en cuanto a la escala de engorde, calidad y antigüedad de los galpones y equipos (DOMÍNGUEZ y CAVIA, 2006). Estas granjas pueden agruparse según su nivel tecnológico en tres segmentos:

- i. *Granjas precarias*, con algunos galpones de techo de cartón, sin ventiladores, con comederos y bebederos tipo tolva manuales, con campanas de gas, cielo razzo y cortinas manuales de plastillera, y con sistema de riego interno tipo garúa, con una fuerte obsolescencia tecnológica.
- ii. *Granjas con tecnología estándar*, con galpones de techo de zinc, con bebederos y comederos automáticos, campana de gas y ventiladores.
- iii. *Granjas más modernas y de construcción reciente*, con galpones de 1500 m² con un importante nivel de automatización, bebederos y comederos automáticos, sistema de túnel de refrigeración (ventiladores axiales), y sistema de humidificación.

Respecto a las granjas de recría y plantas de incubación, según datos del “*Registro Nacional de Multiplicadores e Incubadores Avícolas*” (RENAVI)⁴⁶, la provincia de Entre Ríos concentra 16 de las 80 plantas de incubación inscriptas en el Registro, y 133 de las 301 granjas de reproducción registradas (TABLA 6.5)

TABLA 6.5: Cantidad de Establecimientos (granjas y plantas de incubación), según aptitud línea genética. Entre Ríos. 2010

Aptitud Línea Genética	Granjas	Plantas de Incubación
Livianas	6	0
Pesadas	126	14
Pesadas y Livianas	1	2
TOTAL	133	16

Fuente: RENA VI – MINAGRI (2010)

⁴⁶ El RENA VI fue creado por la SAGPYA con la finalidad de disponer de datos estadísticos sobre la dinámica de la población avícola, a fin de predecir la producción a futuro y el ritmo de crecimiento de acuerdo con las posibilidades del sector productor y la demanda de productos avícolas. El RENA VI comprende a las granjas de reproducción (padres y abuelos) y a las plantas de incubación. De acuerdo con la aptitud de la línea genética se clasifica a las Granjas en pesadas y livianas. Bajo la denominación de “*Pesadas*” se incluyen las líneas genéticas de cuya multiplicación se obtendrán aves productoras de pollos parrilleros mientras que el término “*livianas*” se utiliza para las líneas genéticas de cuya multiplicación se obtendrán pollitas ponedoras de huevos de mesa.

Como se observa en la TABLA 6.6., las empresas de la CRU faenan anualmente 157 millones de cabezas, equivalente al 62.6% de la faena provincial y al 29.2% de la faena nacional.

TABLA 6.6: Empresas avícolas de la CRU. Faena anual en cabezas y en porcentaje, a nivel provincial y nacional. 2008

Empresa	Faena anual (1)	% CRU	% ER	% ARG
BONNIN HNOS.	13410641	8,5	5,3	2,5
FEPASA	19426350	12,3	7,7	3,6
GRANJA TRES ARROYOS	50635026	32,1	20,1	9,4
LAS CAMELIAS	29920478	19,0	11,9	5,6
NOELMA	28947932	18,4	11,5	5,4
SUPER	15298633	9,7	6,1	2,8
Total CRU	157639060	100,0	62,6	29,2
Total ENTRE RÍOS	251710282	-	100,0	46,7
Total ARGENTINA	538946000	-	-	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Área avícola DAMyGRA, SAGPYA con datos SENASA, y CEPA. (1) En cabezas, totales año 2008

De acuerdo a los datos consignados en la TABLA 6.7., las empresas avícolas de la CRU faenan en su conjunto más de 130 millones de cabezas, integran más de 1400 granjas, y convocan en forma directa más de 5200 trabajadores.

TABLA 6.7: Frigoríficos avícolas de la CRU. Faena mensual, cantidad de granjas integradas y cantidad de empleados

Empresa	Faena mensual Promedio (1)	Cant. Granjas de engorde	Cant. Empleados
BONNIN HNOS.	1117553	190	323
FEPASA	1618862	150	560
GRANJA TRES ARROYOS	4219585	400	2100
LAS CAMELIAS	2493373	250	950
NOELMA	2412327	240	760
SUPER	1274886	200	540
Totales	13136586	1430	5233

Fuente: CEPA, e información suministrada por las empresas.
(1) Faena promedio mensual en cabezas, año 2008

Los datos consignados precedentemente dan cuenta de la importancia de la industria avícola para el desarrollo de la provincia de Entre Ríos, y en particular para la denominada “zona tradicional” avícola, ubicada sobre la costa del Río Uruguay, donde se localizan las empresas consideradas en el presente estudio.

5.3. Dimensiones para la identificación y análisis de las estrategias competitivas en la industria avícola de la CRU

De acuerdo a lo señalado por PORTER (2004), las cinco fuerzas competitivas ofrecen un contexto general sobre el ámbito en el que compiten las empresas de la industria, pero es necesario comprender por qué algunas se desempeñan mejor que otras y en qué se relaciona esto con su posición estratégica. De igual forma es necesario comprender cómo sus distintas habilidades comerciales, de reducción de costos, de administración, y los aspectos generales de su organización se relacionan con su posición estratégica y su desempeño final. A los fines de determinar cuáles son las estrategias con las que las empresas compiten en el sector, Porter propone una serie de dimensiones que incluyen las posibles diferencias entre las opciones estratégicas de las empresas, entre ellas:

- i. La *Especialización*, que indica el grado en que la empresa centra sus esfuerzos en la amplitud de su línea de productos, en los segmentos de clientes y en los mercados geográficos.
- ii. La *Identificación de marca*, es el grado en que los clientes se identifican con la marca de la empresa, fundamentalmente a partir de la publicidad, la fuerza de ventas u otros medios.
- iii. La *Selección de canales*, propios o de terceros.
- iv. La *Calidad del producto*, respecto a materias primas, especificaciones, cumplimiento de requisitos, etc.
- v. La *Integración vertical*, referida al grado en que el valor agregado se refleja en la integración hacia adelante o hacia atrás.
- vi. La *Posición en costos*, que surge a partir de la reducción de costos que obtiene la empresa al invertir en infraestructura, equipamiento, instalaciones, distribución u otras formas de reducción de costos.

Sobre la base de estas dimensiones, y otras que se incluyen como aspectos relevantes a los fines del presente estudio de caso, se procurará identificar y analizar las estrategias competitivas que llevan a cabo las empresas avícolas de la CRU. A los efectos de ordenar la presentación de los casos estudiados, las dimensiones propuestas se presentan como una serie de categorías y subcategorías, con sus indicadores más relevantes (CUADRO 6.1).

CUADRO 6.1: Dimensiones para la identificación y análisis de las estrategias competitivas en la industria avícola de la CRU

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Integración Vertical	Estructura de integración vertical, política de aprovisionamiento de las materias primas e insumos utilizados, y política de relación con las granjas integradas.
Perfil de Especialización	Amplitud de la línea de productos de la empresa, extensión geográfica de los mercados, y segmentos atendidos.
Canales de Distribución	Política de comercialización, los canales de distribución, y la logística de distribución que utiliza la empresa a fin de llegar al consumidor final.
Política de Calidad y Sanidad	Habilitaciones y Certificaciones con que cuenta la empresa, así como los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad de los productos.
Posición en términos de Costos	Principales inversiones en infraestructura y equipamiento tendientes a la automatización de procesos y reducción de costos, los esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva, el nivel de acceso a líneas de financiamiento público y privado, así como la obtención de compensaciones o subsidios gubernamentales.
Internacionalización	Perfil exportador de la empresa y estrategia de internacionalización, a partir de aspectos tales como características de los mercados de exportación, volumen de las exportaciones respecto a la producción total, experiencia exportadora, valor agregado de los productos exportados, presencia de la empresa mediante inversiones en el exterior, etc.
Diversificación, Alianzas y Cooperación sectorial	Desarrollo de otras actividades productivas y/o comerciales. Cooperación con cámaras sectoriales, organismos gubernamentales de control y de apoyo al sector productivo, organizaciones intermedias, alianzas estratégicas con otras empresas del sector, o sectores afines.

Estas dimensiones (categorías y subcategorías) se utilizarán a su vez como marco de referencia para la identificación y análisis de estrategias competitivas, cuyas similitudes y diferencias permitan ubicar a las empresas estudiadas en diferentes grupos estratégicos. Asimismo, el desarrollo de cada caso contempla una semblanza de la empresa a partir de su evolución histórica y estructura organizacional, que servirá de introducción al desarrollo de las dimensiones consideradas.

6.3. BONNIN HNOS.

6.3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa nace en 1978 como un pequeño emprendimiento ligado a una granja familiar de la zona del Departamento Colón, constituyéndose en 1978 como “*BONNIN HNOS. SOCIEDAD DE HECHO*”. A partir de allí, la empresa da inicio a un proceso de integración de granjas aledañas para el engorde y posterior comercialización de aves vivas, incorporando más tarde una fábrica de alimentos balanceados para abastecer a estas granjas de engorde. BONNIN HNOS. continuó su desarrollo en base a la comercialización de aves vivas, llegando inclusive a destinos como Tucumán, Misiones y otras provincias como San Juan o Santa Cruz. Posteriormente, hacia fines de los años 90 comienza a realizar su propia faena de pollos eviscerados en un frigorífico ubicado sobre la Ruta Nacional N° 14 (Km. 151,5), en el ingreso a la ciudad de Colón, donde se encuentra también su sede administrativa.

6.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La sociedad se encuentra integrada por tres socios gerentes, María, Abel y Guillermo Bonnin, de quienes depende el personal de administración compuesto por 10 empleados, así como el resto de las áreas de la empresa. De estos socios gerentes dependen además 3 encargados de producción quienes tienen a su cargo el área de granjas, planta de incubación y de faena. La empresa cuenta además con 10 técnicos, 5 profesionales, y 295 operarios incluyendo al personal afectado a planta de faena, planta de incubación, de alimentos, granja de reproductoras y camioneros.

Respecto a su política de profesionalización y desarrollo de recursos humanos, los entrevistados expresan: “*estamos tendiendo a incorporar personal capacitado en determinados aspectos como calidad y bromatología, pero lo habitual es incorporar personal para las áreas productivas*”. Para las actividades vinculadas a tareas de producción, como la faena, no son requeridos conocimientos previos, sino que estos se van adquiriendo con la práctica laboral. De igual forma se cuenta con servicios profesionales para los aspectos de higiene y seguridad laboral, y para el proyecto de construcción y equipamiento de un laboratorio de análisis propio.

La empresa define a su vez los perfiles del personal a contratar de acuerdo a referencias personales y a la proximidad de residencia de los recursos humanos ofrecidos, quedando a criterio de los socios gerentes la contratación definitiva. Respecto a esta política de reclutamiento, los entrevistados manifiestan: “*mantenemos una política selectiva de los recursos humanos, buscamos recomendaciones, tomamos familiares de gente que ya está trabajando, y llevamos a cabo entrevistas desde el área de recursos humanos, pero la última*

palabra pasa por los dueños”, a lo que agregan: “no tenemos problemas de ausentismo, rotación, ni conflictos sindicales”. De acuerdo a los entrevistados, la empresa valora la cultura emprendedora y el esfuerzo de todo su personal, por lo que se procura incorporar mejoras constantes en las condiciones laborales y sociales del personal.

6.3.3. INTEGRACIÓN VERTICAL

a) Estructura de integración vertical

BONNIN HNOS. cuenta dentro de su estructura de integración con granjas de postura, planta de incubación, planta de alimentos, granjas de engorde propias e integradas, frigorífico de faena, y comercialización. La empresa no cuenta con granja reproductora de abuelos para su propio abastecimiento, por lo que los reproductores son adquiridos en el mercado al representante de la línea genética “Cobb”. El proceso de incubación se lleva a cabo en su propia planta de incubación ubicada en la ciudad de Colón. Esta planta con capacidad para recibir 1.200.000 huevos mensuales se encuentra equipada con incubadoras y nacedoras “Chick-Master” de última tecnología, produciendo actualmente 1.150.000 pollitos BB por mes, que permiten abastecer 190 granjas integradas.

La empresa cuenta con una Planta de alimentos balanceados con capacidad de producción de 30 toneladas por hora, ubicada en el mismo predio que su planta de faena y oficinas administrativas. La planta frigorífica de la empresa permite faenar 7.000 pollos por hora, lo que implica un promedio de 1.000.000 de aves faenadas mensualmente. Esta planta cuenta además con cámaras frigoríficas con paneles MTH y equipos de frío VMC, con capacidad de almacenamiento para 25.000 cajones. Respecto al tratamiento de efluentes, recientemente se implementó un nuevo sistema denominado “DAF”. La empresa cuenta también con 7 camiones para el transporte de aves vivas y 8 para el transporte de pollos faenados.

b) Política de aprovisionamiento de materias primas e insumos

La compra de cereales para la elaboración del alimento balanceado se realiza en forma directa desde el área de compra-ventas de la empresa. Las compras son a granel en el mercado abierto, contando con proveedores estables, y no se utilizan esquemas de futuros como mecanismo de cobertura de precios. También se adquieren otros insumos como los núcleos vitamínicos que son incorporados al alimento y contribuyen como factor de crecimiento de las aves.

c) Política de relación con las granjas integradas

BONNIN HNOS. integra 190 granjas por contrato de crianza. Estas granjas se encuentran en un radio reducido, de no más de 60 kilómetros en los departamentos Colón y Uruguay. Los establecimientos son de diversa escala, desde 3.000 hasta 80.000 pollos, por lo que la empresa se encuentra en proceso de reconversión de sus integrados, a fin de incrementar la escala y productividad de los establecimientos. Este proceso de reconversión es financiado por la empresa mediante el descuento del pago de las cranzas.

Respecto a esta iniciativa, los entrevistados expresan: *“la mayoría de las granjas que nos abastecen cuentan con lo elemental, el riego y los ventiladores, y unas cuantas los comederos automáticos”,* y agregan: *“la incorporación de tecnología en los galpones beneficia a todos, repercute en un pollo de mejor calidad, mejora los índices de mortandad, conversión y eficiencia, y como el integrado cobra también en función de esos resultados, procuramos que incorpore estas innovaciones en sus establecimientos”.* La empresa cuenta también con 2 granjas propias, equipadas con tecnologías para la crianza, como bebederos y comederos automáticos, sistema de temperatura controlada, cortinas automatizadas. Estas granjas le permiten experimentar con estos adelantos para posteriormente fomentar su aplicación en las granjas integradas.

6.3.4. PERFIL DE ESPECIALIZACIÓN

a) Línea de productos

BONNIN HNOS. produce: a) pollos eviscerados, b) pollo trozado, y c) Menudos, Alas y Garras (CUADRO 6.2). Los productos son comercializados con la marca *“Pollos BONNIN HNOS.”*

CUADRO 6.2: Línea de productos de BONNIN HNOS

Productos frescos y congelados	Pollo entero Pollo entero y gallinas.
	Pollo trozado
	Menudos y otros Alas. Garras. Menudos
Subproductos	Harina de vísceras, plumas, sangre y aceite de pollo

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados: *“el pollo que se produce actualmente es grande, gordo, bien pigmentado y orientado íntegramente al mercado interno”, a lo cual agregan: “desarrollamos algunos productos a pedido del cliente, pero lo nuestro es más tradicional, es pollo entero y algo de trozado, todavía no se envasa nada individual, ni tampoco se producen variedades saborizadas o con algún otro proceso de terminación”.*

b) Mercados y segmentos atendidos

El principal mercado de BONNIN HNOS. lo representa la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense, justificando entre un 70% y un 80% de sus ventas. Otros mercados importantes del interior del país son las provincias de Tucumán, Misiones y Neuquén. Por otra parte, la empresa vende una proporción menor de su producción en la propia provincia de Entre Ríos, habiéndose canalizado en forma reciente mayores ventas en la ciudad de Paraná, Gualeguaychú, y esporádicamente Concordia. La empresa entiende que uno de sus principales desafíos es mejorar la rentabilidad mediante el agregado de valor al producto entero y trozado, y lograr los estándares de calidad que le permitan exportar sus pollos enteros y trozados, además de las garras que actualmente destina a Hong Kong.

6.3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

BONNIN HNOS. cuenta con 2 centros de distribución propios en la ciudad de Buenos Aires, desde los cuales se lleva a cabo la distribución en carnicerías, pollerías y autoservicios. La empresa distribuye también en las provincias de Tucumán, Misiones y Neuquén, mediante representantes que actúan por cuenta y orden de la empresa. Estos representantes comenzaron siendo clientes de la empresa y luego solicitaron facturar directamente, actuando como distribuidores con exclusividad. BONNIN HNOS. no vende a grandes cadenas de supermercados e hipermercados. La logística de distribución se lleva a cabo con una flota de 8 camiones térmicos propios, a los cuales se agregan vehículos tercerizados durante las épocas de incremento de la demanda, como las fiestas de fin de año. Las frecuencias de salida hacia los depósitos de Buenos Aires son diarias, contando con la posibilidad de almacenar en cámaras de frío un total de 2.000 cajones de mercadería en cada uno de ellos.

6.3.6 POLÍTICA DE CALIDAD Y SANIDAD

a) Habilitaciones y Certificaciones

BONNIN HNOS. se encuentra habilitada por SENASA para comercializar pollo eviscerado en el mercado interno, pero no así para la exportación. La empresa se encuentra en proceso de implementación de la norma HACCP.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad

La empresa no cuenta con normas o certificaciones, más allá de las exigencias propias del control ejercido por SENASA respecto a la inocuidad del producto comercializado en el mercado interno (BPM). A los fines de corregir esta debilidad, la empresa se encuentra en proceso de incorporación de un área específica de calidad, incluyendo la construcción de un laboratorio, para lo cual cuentan con asesoramiento profesional, con miras a la implementación de la norma HACCP. La tecnología con que cuenta la planta de faena es de reciente adquisición, lo que favorecería la implementación de procesos tendientes a la elaboración de productos con mayor valor agregado para el mercado interno y para la exportación, aunque resta un camino por recorrer en materia de normas y certificaciones de calidad que permitan comercializar esos productos, particularmente en el mercado externo.

6.3.7. POSICIÓN EN TÉRMINOS DE COSTOS

a) Inversiones en infraestructura y equipamiento

BONNIN HNOS. ha llevado a cabo inversiones importantes en los últimos años, particularmente en la fábrica de alimentos balanceados y en planta de faena. La nueva fábrica de alimentos balanceados, inaugurada en 2008, consta de dos silos para acopio de cereales con capacidad para 5.500 toneladas cada uno, y una planta de producción de alimentos totalmente automatizada, con dos líneas de producción, que le permiten operar en un régimen de 30 toneladas por hora. Respecto a la planta de faena, se han realizado inversiones en equipamiento automatizado a fin de ampliar el régimen actual con el objetivo de alcanzar una escala de 9.000 pollos faenados por hora. Este equipamiento comprende el alargamiento de la noria con la incorporación de pre-chiller, chiller y escaldador, además de una nueva zona de trozado y una balanza de pesaje de pollo “B”. De igual forma se construyó un túnel de frío y se ampliaron las cámaras para el almacenamiento de productos terminados. Asimismo se incorporó un sistema de tratamiento de efluentes y se encuentra en construcción la obra civil de la fábrica de carne-harina, para el procesamiento de los subproductos del frigorífico.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva

La empresa considera que la mejora en los indicadores productivos, y por ende, en la calidad del producto final, se encuentra estrechamente vinculada a las condiciones de “manejo” de los granjeros, y a la implementación de tecnología en sus galpones. Esta calidad se ve traducida en indicadores como menor cantidad de días de engorde, mejor conversión, mayor índice de eficiencia, mayor peso y menor mortandad. Estos indicadores se asocian a los

procesos automáticos y manuales que se desarrollan en la planta de faena para lograr un pollo de calidad.

c) Acceso al financiamiento público y privado

La empresa tiene por política la reinversión y el autofinanciamiento, por lo que no procuran mecanismos de apoyo financiero en la forma de créditos.

d) Acceso a subsidios gubernamentales

BONNIN HNOS. cuenta con exenciones impositivas en ingresos brutos provinciales, y accede al régimen de compensaciones operado a través del ONCCA, en el marco de la política nacional de control de precios en el mercado interno. Si bien se han registrado importantes demoras en la percepción de estas compensaciones, la empresa no ha experimentado dificultades financieras.

6.3.8. INTERNACIONALIZACIÓN

a) Perfil exportador

La participación de BONNIN HNOS. en el comercio exterior es incipiente y limitada a la exportación de tres contenedores mensuales de garras con destino a Hong Kong. Si bien la empresa recibe habitualmente pedidos desde el exterior, aún no se encuentra habilitada por SENASA para la exportación de pollos, encontrándose en trámite ante la autoridad sanitaria la solicitud de habilitación para exportar gallinas con destino a Perú. La empresa no cuenta con un departamento de comercio exterior, ya que no lo considera aún necesario dado el escaso desarrollo de la actividad exportadora, por lo que la operatoria es asumida directamente desde el área administrativa.

b) Estrategia de inserción en los mercados externos

A partir de las operaciones de venta de garras a Hong Kong, la empresa consiguió triplicar los ingresos provenientes de este subproducto, que en el mercado interno solamente podía ser destinado a la producción de harinas, y al mismo tiempo iniciar un sendero de aprendizaje para el desarrollo de nuevos productos y mercados. A partir de la nueva planta de subproductos, actualmente en construcción, se espera concretar operaciones de exportación de harinas de plumas y vísceras a Chile y Grecia, destinados a la fabricación de alimento para peces y mascotas. BONNIN HNOS. aspira al desarrollo de mercados externos sobre la base de las inversiones en modernización tecnológica recientemente concretadas, el reequipamiento y automatización de granjas, y la certificación de normas de calidad como HACCP, valoradas por los mercados más exigentes. De igual forma, la empresa asume que este proceso implicará la

necesidad de redefinir un producto valorado en el mercado interno por su calidad, peso, tamaño y características organolépticas, hacia un producto con atributos que sean también valorados en otros mercados.

6.3.9. DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL

La firma no desarrolla otras actividades productivas o comerciales además de la producción avícola, ni desarrolla alianzas comerciales con otras empresas. En cuanto a formas de cooperación, se encuentra asociada con otras empresas de la zona para la implementación de acciones de capacitación técnica, en el marco de la Tecnicatura Avícola que se dicta en la localidad de San José.

6.4. FEPASA

6.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

El “*Frigorífico Entrerriano de Productores Avícolas S.A.*” (FEPASA) tiene sus orígenes a comienzos de la década del 60, junto con los inicios de la avicultura industrial argentina. En esa época, la producción de aves vivas se encontraba en pleno crecimiento, con el ingreso constante al mercado de nuevos productores, lo cual provocaba frecuentes crisis de sobreoferta por saturación del mercado, seguido de caídas abruptas del precio y quebrantos de los productores. Según expresa el entrevistado: *“en ese momento hubo un gran crecimiento de los productores de pollo y se planteó en seguida la necesidad de establecer un canal de comercialización en manos de los productores”,* y agrega *“había que darle un mayor grado de estructura al negocio, más certidumbre, entonces nació la necesidad de hacer una planta de faena”.* La empresa nace en 1964, por iniciativa de un grupo de productores avícolas de Concepción del Uruguay que desarrollaban actividades de crianza de pollos en pequeños y medianos galpones, quienes detectaron la necesidad de encontrar una salida a su producción mediante la industrialización y posterior venta directa de las aves faenadas a los centros de consumo, principalmente Buenos Aires. De esta manera, se reemplaza la comercialización del animal vivo por animales faenados enfriados sin eviscerar.

Desde sus inicios como un grupo de productores, FEPASA comenzó su proceso de integración vertical incorporando granjas de engorde mediante contratos de crianza, y sumando segmentos del proceso avícola. Con el afianzamiento del frigorífico y la incorporación de la etapa de crianza, la empresa construyó su planta de alimentos balanceados, compró una planta de incubación y construyó granjas para la recría de machos y hembras padres, a fin de abastecerse de producción propia de pollitos BB. Posteriormente se construye una planta para el procesamiento de los subproductos generados durante la faena.

En sociedad con otras dos empresas avícolas, FEPASA integra desde 2004 la empresa “*New Gen Breeders*”, para la producción en la provincia de San Luis de reproductores abuelos de la línea genética Arbor Acres, que abastece las necesidades de las empresas que integran la sociedad y para la venta a terceros.

6.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FEPASA es una Sociedad Anónima compuesta por un Directorio, parte del cual ejerce también funciones ejecutivas. Uno de los directores es responsable del área de Comercialización, otro del área de Producción, otro del área Financiera y de las relaciones con el personal, y un cuarto se ocupa de la seguridad del trabajo y relaciones con SENASA. La empresa cuenta con un Jefe de planta para el Frigorífico y la planta de alimentos balanceados. A

su vez, se desempeñan en la empresa dos veterinarios, uno asignado al control de la sanidad de las granjas integradas y el otro a la sanidad de las reproductoras, en la planta de incubación.

FEPASA cuenta con 560 empleados, incluyendo 2 ingenieros, 2 veterinarios, 3 contadores, 25 técnicos y 40 administrativos. La unidad con mayor cantidad de personal es la planta frigorífica, donde funciona también la administración y el área de comercio exterior dentro del área comercial. Respecto a su política de recursos humanos, el entrevistado expresó: *“la empresa incorporó profesionales en el área de producción, en sanidad hay médicos veterinarios e ingenieros en el área industrial, ya que contamos con mucho proceso y equipamiento electrónico e informático, por lo que necesitamos contar con personal adiestrado y gente con capacidad de asimilar y manejar esa tecnología”*; *“los recursos humanos se reclutan generalmente en la zona, tanto para la producción como para las áreas administrativa y contable, ya que la ciudad cuenta con buena cantidad y calidad de profesionales”*.

La empresa lleva a cabo también acciones de capacitación para sus operarios tendientes a preservar la sanidad y evitar contaminaciones microbiológicas, para lo cual realiza cursos sobre buenas prácticas de manufactura (BPM), con el apoyo del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial). También se capacita en seguridad laboral para concientizar al personal sobre los riesgos que tienen los distintos puestos, y cómo cubrirse de los mismos mediante los elementos de seguridad que provee la empresa. Para atender las cuestiones vinculadas a la nutrición y procesos específicamente avícolas, la empresa cuenta con asesoramiento externo, y asiste regularmente a exposiciones nacionales e internacionales de equipamiento, conferencias sobre infecciones, sanidad, procesos y realiza visitas a otras plantas.

En su declaración de misión y visión, FEPASA expresa su vocación exportadora y preocupación por la calidad de sus productos y procesos: *“nuestra misión es ofrecer un bien alimenticio de máxima calidad, creado por un excelente grupo humano que conforma la gran familia de FEPASA y de esta manera poder llevar a todos nuestros consumidores alrededor del mundo, este alimento llamado: Pollos Cedal”*, y declara como visión: *“tratar de identificar las necesidades del consumidor, y así poder evolucionar constantemente ofreciendo la destacada calidad de nuestro producto lograda por cada ser humano que interviene, con ímpetu y devoción, en el desarrollo de esta y así conformar una industria destacada a nivel mundial.”*

6.4.3. INTEGRACIÓN VERTICAL

A) Estructura de integración vertical

FEPASA se encuentra verticalmente integrada en su totalidad, incorporando los segmentos de reproducción, incubación, engorde, faena y comercialización. La empresa es copropietaria de un complejo para reproducción y cría de abuelos en la provincia de San Luis,

junto con LAS CAMELIAS y SOYCHÚ, constituyendo una nueva firma denominada “*New Gen Breeders*”, que representa a la línea genética “*Arbor Acres*”. La cantidad de plántales incorporados le permite a la empresa llegar a una producción lineal, a fin de evitar las oscilaciones propias del ciclo de vida productivo. FEPASA cuenta con dos áreas de granjas propias para la recría y postura de padres, una en el Departamento Uruguay cercana al Arroyo Colman, en un complejo integrado por 2 granjas de recría y 4 granjas de postura; y otra en el Departamento Federación, con una granja de recría y 2 granjas de postura. La producción de ese conjunto de 6 granjas de postura permite atender la demanda de huevos fértiles para su producción. Las granjas tienen 6 ingresos anuales de gallinas, lo que representa unas 190.000 gallinas por año, que producen los huevos fértiles para la planta de incubación de pollitos BB.

La planta de incubación “*Campichuelo*”, en las afueras de Concepción del Uruguay, cuenta con tecnología para la incubación, nacimiento y sexado de los pollitos BB, incluyendo salas de incubación y nacimiento, laboratorio, sala de máquinas y piletas de tratamiento de efluentes. Esta planta es abastecida por las 6 granjas de postura y permite una producción de 600.000 mil pollitos BB por semana. El proceso de engorde se efectúa en 150 granjas integradas mediante contrato de crianza, básicamente en los departamentos Uruguay, Colón, Villaguay y Concordia. FEPASA no cuenta con granjas de engorde propias. FEPASA cuenta con una fábrica de alimentos balanceados denominada “*Santa Rosa*”, ubicada próxima a la planta de faena, en la cual se fabrica todo el alimento necesario para el ciclo productivo. La planta produce 130.000 toneladas anuales de alimento para las granjas de crianza propias y las de engorde integradas, cuenta con balanza, silos de acopio de materia prima y de productos terminados, una oficina de recepción y despacho, un laboratorio de análisis físico-químicos y salas de máquinas.

La faena y procesamiento de las aves se lleva a cabo en una planta ubicada en las afueras de Concepción del Uruguay. El frigorífico cuenta con un área para el faenado y procesamiento de aves vivas en una línea de producción continua (noria de evisceración automática) con capacidad para 8.300 pollos por hora, lo que permite una faena mensual de 1.800.000 pollos. La planta cuenta también con una trozadora automática para un régimen de 2.000 pollos por hora y balanzas de pesado automático, un túnel de frío que permite enfriar y congelar 162 toneladas de productos por día, cámaras de productos enfriados y congelados con capacidad para más de 300 toneladas, y sistema de congelamiento IQF. Asimismo, la planta cuenta con un área para la elaboración y trozado de pollos y otro área para saborizarlos. Asociada a la planta de faena, se encuentra una planta de subproductos (planta de rendering), y 5 piletas de tratamiento de efluentes.

b) Política de aprovisionamiento de materias primas e insumos

La empresa cuenta con una oficina destinada específicamente a la compra de granos y harinas para la fabricación del alimento balanceado, y otra que se encarga del resto de los insumos para la fabricación del alimento y el mantenimiento de las plantas industriales. Los granos que se adquieren como materia prima son básicamente soja y maíz, que se complementa con afrechillo de trigo, harina de carne y harina de soja. La mayor parte de las operaciones se efectúan en el mercado abierto mediante acopiadores o graneleras, y también directamente a productores. La empresa realiza eventualmente contratos de provisión de granos en el mercado a término, pero en una proporción menor.

c) Política de relación con las granjas integradas

FEPASA no posee granjas propias para realizar el engorde de las aves, sino que mantiene contratos con 150 granjas integradas, básicamente en los departamentos Uruguay, Colón, Villaguay y Concordia. Este contrato, que se renueva por crianza, se asimila a un contrato de locación de obra y estipula los derechos y obligaciones de cada parte. El integrado pone a disposición sus instalaciones, el trabajo del granjero, los gastos de luz; y la empresa se hace cargo de proveer los pollitos BB, el alimento balanceado, la atención veterinaria, medicamentos, vacunas, calefacción, el material para la cama de crianza, y el retiro de los pollos terminados para su faena. La movilidad entre los integrados es muy escasa, ya que no más de 2 o 3 establecimientos se incorporan o se retiran anualmente, por lo que la relación con los granjeros es muy estable.

FEPASA no cuenta con una SGR propia, si bien reconoce las ventajas de utilizar este mecanismo para apoyar las inversiones de los integrados: *”nosotros hemos operado a través de Garantizar, que es la SGR del Banco Nación y a través de ella con créditos del BICE. De esa forma hemos ampliado la cantidad de galpones con productores que se han adherido al sistema, y hoy está funcionando, en pleno proceso de cancelación de esos créditos”*.

6.4.4. PERFIL DE ESPECIALIZACIÓN

a) Línea de productos

FEPASA elabora tres líneas básicas de productos: *a) pollo entero fresco y congelado, b) pollo trozado, incluyendo filets, patas, muslos y alas en diversas presentaciones; y c) subproductos* (CUADRO 6.3). El pollo entero se comercializa en cajas de cartón resistente por 20 kg., conteniendo de 6 a 15 pollos que varían de acuerdo al tamaño del mismo, embolsados individualmente, y refrigerados entre -4° C y 4°C. El filet de pechuga se comercializa con o sin

hueso, con o sin piel, natural, con o sin inner filet, salada o condimentada. Estos productos se presentan en cajas de cartón conteniendo bolsas de 10 kg. congeladas en bloque, entre -8°C y -18°C.

CUADRO 6.3: Línea de productos de FEPASA.

Pollo entero	Pollo entero fresco y congelado, con y sin menudos
Pollo trozado	Filet de Pechuga: con o sin hueso, con o sin piel, natural; preparaciones saladas y/o condimentadas. Filet interno de pechuga (Inner Filet) entero, natural o salado. Filet interno de pechuga cortado en partes, natural o salado. Pata y muslo con o sin piel, con o sin hueso. Pata y muslo (corte americano), con o sin piel, con o sin hueso. Muslo con o sin hueso. Pata. Pata y muslo sin hueso, con piel, cortado en cubos. Alas de pollo enteras: Muslo de ala más centro de ala. Centro de ala más punta de ala. Muslo de ala. Centro de ala. Punta de ala. Trozos congelados en bloque, congelados individualmente (IQF) o congeladas con interfoliado
Subproductos y resto de trozados	Garras, harina de vísceras, plumas, sangre, aceite de pollo, carcazas, carne mecánicamente separada (mdm), etc.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del sitio web de la empresa.

La pata y/o muslo se produce con o sin piel, con o sin hueso, corte americano, con o sin piel, con o sin hueso, etc., envasado en cajas de cartón conteniendo bolsas de 10 kg. o 15 kg. congeladas en bloque o individualmente con interfoliado, mediante el sistema IQF, a temperaturas de entre -8°C y -18°C. Por su parte, las alas en sus diversas presentaciones, se comercializan en bolsas de 10 Kg. dentro de cajas de cartón congeladas en bloque entre -8°C y -18°C. La carne mecánicamente separada (MDM) se comercializa en el mercado interno y de exportación para la fabricación de hamburguesas y salchichas. En el caso de los subproductos, parte es reutilizado por la empresa para la producción del alimento balanceado y otra parte es exportada.

b) Mercados y segmentos atendidos

FEPASA cuenta con una línea de productos amplia, que se adapta a las necesidades de los clientes del exterior, particularmente en los trozados como las pechugas saborizadas. Al respecto el entrevistado menciona: *“hay mercados que requieren carnes saborizadas que se procesan mediante inyectoras o tambores que trabajan al vacío e incorporan una sustancia con*

sabores para mercados de Europa y Japón”, a lo cual agrega: “aquí en nuestro mercado no hay mucho desarrollo, pero por ejemplo en Japón se venden bocaditos de carne que deben tener un 30% que no es carne, son saborizantes, agua y soluciones”. Estos procesos le dan más terneza a la carne y sabores ajustados a la preferencia de determinados mercados, que se desarrollan conjuntamente con el comprador mediante pruebas hasta lograr el producto deseado. FEPASA ha logrado insertarse en diversos mercados de Europa, África, Asia, Latinoamérica y Oceanía, entre ellos países como: Alemania, Chile, China, Holanda, Inglaterra, Islas Mayotte, Congo, Rusia, Sudáfrica, Tahití, Serbia, Montenegro, Tadzikistan, Irak, Venezuela y Singapur.

Respecto a su política comercial internacional, el entrevistado expresa que: “con el fin de disminuir el riesgo comercial, nuestra política en el mercado externo es de diversificación, con muchos operadores y poco compromiso en cuanto a volumen con cada uno de ellos. Llegamos a muchos países con pollos enteros o trozados, para tener el mayor espectro posible de productos para la venta.”

Las diferentes líneas genéticas influyen también en las características del producto final y los mercados que se podrán atender: “una línea permite un crecimiento más rápido y es ideal para un pollo más chico o hasta determinado peso, ya que luego presenta defectos, otra soporta pollos más grandes”, a lo cual agrega: “Argentina tiene un mercado de pollos pesados, a veces la exportación demanda pollos de distintos tamaños y hay que adaptarse mediante diferentes razas”. FEPASA no cuenta dentro de su línea con productos precocidos ni cocidos, pero reconoce que este es un mercado al cual deberá ingresar en el futuro. Los productos de FEPASA se comercializan con la marca “CEDAL”, y con la marca “Grillador”, desarrollada para la venta a islas del Océano Pacífico.

6.4.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

a) Características de los canales y logística de distribución

FEPASA comercializa sus productos en el mercado interno a través de diversos canales, como supermercados, y centros de distribución propios en la ciudad de Buenos Aires, Santa Fe y Mendoza, sumado a otros puntos de venta en distintos lugares del país, que facturan por cuenta y orden de la empresa. A fin de mantener en condiciones adecuadas la cadena de frío, los centros de distribución poseen cámaras de frío para mantener el stock adecuado para la posterior venta a minoristas. Respecto a la política de distribución, el entrevistado expresa: “lo que queremos es llegar lo más cerca posible al consumidor o al negocio más chico, evitando los intermediarios más grandes, que son difíciles de manejar, tienen mucho poder de compra e imponen sus condiciones de pago”. A nivel internacional, FEPASA comercializa sus productos

a través de “Brokers” o “Tradings”, y también efectúa ventas directas a supermercados del exterior, que en algunos casos comercializan con marca propia.

Relacionando la política de distribución de la empresa con las preferencias del consumidor en el mercado interno, el entrevistado observa que: *“el grueso de los pollos (pollo entero) se vende en comercios especializados en carnes, como las pollerías, no en supermercados. Por otra parte, los trozados son más caros y tienen menos demanda, se venden generalmente en los supermercados. Allí es donde se vuelcan los productos más sofisticados, porque el consumidor más sofisticado va a un supermercado de punta a ver qué producto elaborado hay, a veces va a una pollería pero no es lo habitual”*.

En cuanto a la logística de distribución, FEPASA no cuenta con flota de vehículos propia para llevar a cabo esa actividad, por lo que terceriza el servicio con transportistas de la zona que habitualmente operan con la empresa. Algunos de los clientes poseen sus propios camiones y retiran directamente la mercadería de la planta de faena. La mercadería con destino al mercado interno es embalada en cajas de cartón de 20 kg. a 0° C y transportada en camiones térmicos a los distintos puntos de destino. FEPASA vende entre 5.000 y 6.000 cajones diarios, por lo que se requieren entre 6 y 8 camiones por día para llevar a cabo la distribución en el mercado interno. Para el mercado externo son consolidados entre 10 y 12 contenedores por semana para su despacho por vía marítima, o terrestre en el caso de Chile. Los subproductos se transportan en “Big Bag” de 1.100 Kg. o 1.200 kg.

6.4.6. POLÍTICA DE CALIDAD Y SANIDAD

a) Habilitaciones y Certificaciones

FEPASA cuenta con habilitación de SENASA para la comercialización a nivel nacional y para la exportación, y se encuentra habilitada para la exportación a la Unión Europea. A fin de evitar riesgos de índole física, química y biológica durante el proceso de manufactura de los productos que pudieran afectar la salud del consumidor, la empresa cuenta con normas HACCP, BPM y POES (Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento). Esta última norma involucra la descripción detallada de los procedimientos de limpieza y desinfección con el objetivo de asegurar que se realicen de forma correcta. Asimismo aplica trazabilidad durante su proceso productivo.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad

De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado: *“FEPASA realiza un trabajo constante de prevención en lo que hace al cuidado sanitario de las condiciones de crianza, ese es un punto de riesgo importante, porque el país está libre de algunas de las enfermedades*

consideradas de riesgo por la comunidad económica internacional y que producirían el cierre del país desde el punto de vista de la exportación, como ser Newcastle o la Influenza Aviar". Las condiciones de aislamiento del complejo de recría de abuelos en San Luis es también un factor que contribuye a preservar la sanidad de los planteles de aves.

La importancia de las normas para profundizar la orientación exportadora de la empresa se manifiesta en lo expresado por el entrevistado: *"la principal certificación para nosotros son las normas HACCP, que aseguran la inocuidad del producto y por ende su calidad, mediante el control de una serie de puntos críticos que tienen que cumplir determinados requisitos y son los que se controlan, a través de manuales de buenas prácticas de manufactura y de operaciones"*; *"estas normas son las que habilitan a la exportación a la UE, y el hecho de vender a la UE habilita a vender a muchos otros mercados"*.

Los mercados de exportación son particularmente exigentes respecto a la presencia de bacterias que puedan ser perjudiciales para el ser humano, como la salmonella, o cualquier otro residuo susceptible de alterar la inocuidad del producto. Según manifiesta el entrevistado: *"la Unión Europea aplica mediciones estrictas de sustancias que tienen un límite máximo de residuos, por lo que somos muy cuidadosos con la mercadería que exportamos para que no sea rechazada, por lo que no tenemos prácticamente sucesos negativos. De igual forma en cuanto a la calidad bacteriológica, hemos tomado las medidas suficientes para asegurar que nuestra mercadería no tenga problemas en estos aspectos"*.

La empresa no cuenta con certificación de normas ISO, ni se encuentra dentro de sus objetivos inmediatos la implementación de las mismas. Para las exportaciones a países musulmanes se cuenta con una certificación de la autoridad religiosa, mediante la cual se certifica que la faena destinada a esos mercados fue efectuada con el rito *"Hallal"*. Otra de las certificaciones que se evaluó incorporar es la de alimentos *"Kosher"* para la comunidad judía internacional: *"nosotros íbamos a hacer una faena kosher pero tiene algunas exigencias que complican el resto de la faena, por ejemplo se utiliza mucha sal y puede poner en riesgo los materiales"*.

En la planta de alimentos balanceados, la producción se lleva a cabo también bajo normas HACCP y trazabilidad, y se realizan controles periódicos de la materia prima y del alimento terminado a fin de garantizar la calidad de la producción.

6.4.7. POSICIÓN EN TÉRMINOS DE COSTOS

a) Inversiones en infraestructura y equipamiento

La empresa manifiesta encontrarse *"en un permanente programa de inversiones, tendiente al crecimiento y a una mejora cualitativa en los productos"*, para lo cual FEPASA

invirtió en infraestructura y equipamiento 7 millones de pesos durante los dos últimos años. A fin de mejorar la versatilidad de la planta frigorífica para la elaboración de distintos tipos de productos, se incorporaron balanzas automáticas para calibrado y pesado, se amplió la infraestructura edilicia para dar cabida a la sala de deshuesado y la sala de preparado de pechugas, mejorando las comodidades para el trabajo del personal. De igual forma se amplió la capacidad de la fábrica de subproductos con un digestor de plumas.

Se invirtió en la construcción de un túnel de frío, como una herramienta que permite el enfriado y congelado de las aves en forma más eficiente, ya sea para el mercado interno o para exportación. Se construyeron también nuevas cámaras para el mantenimiento de productos fríos y congelados, lo cual requirió la incorporación del equipamiento tecnológico necesario para la producción del frío, como compresores, evaporadores y separadores de líquido. En la planta de incubación se incorporaron 3 conjuntos de incubadoras y nacedoras, equipamiento con aire acondicionado en todas las salas y un camión para la entrega de pollitos BB. El equipamiento incorporado es de origen brasilero y norteamericano, con una nueva tecnología de etapa única, tendiente a la producción de un mejor pollito BB. Las granjas propias destinadas la cría también se ampliaron en un orden del 20%, con la incorporación de comederos automáticos.

Dentro del costo de cada kilogramo de carne eviscerada distribuida, poco más del 50% se debe al alimento balanceado. Es por ello que a fin de reducir este subcomponente del costo total, y a la vez mejorar el proceso de producción del alimento, se llevó a cabo un proceso de modernización tecnológica de la planta de alimentos balanceados. Estas inversiones para incrementar su volumen de producción y mejorar la calidad del mezclado incluyen la obra civil de ampliación de la fábrica, una balanza electrónica para el pesaje de camiones, grupo electrógeno, molino, mezcladora, un sistema completo de pelletizado y un sistema de microingredientes.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva

FEPASA utiliza los indicadores productivos estándar de la industria avícola. Algunos de estos indicadores se vinculan con la calidad de las crías o la calidad de los planteles, como el que mide la cantidad de pollitos producidos por hembra alojada para postura, o por metro cuadrado de galpones de postura. Los indicadores utilizados durante el proceso de engorde son la conversión, el peso, la mortandad, y el factor de europeo de productividad (FEP) que relaciona estos valores. Respecto a estos indicadores, el entrevistado expresa: *“un indicador bastante conocido es la conversión ajustada a un valor de peso determinado, a fin de hacer homogéneas las comparaciones. Por ejemplo, independientemente del peso se corrigen todas las crías con una fórmula matemática a conversión ajustada a un peso de 2,3Kg, y se hace una relación de peso sobre esa conversión ajustada de 2,3. Este es un indicador comparable*

con cualquier otra planta independientemente de los pesos de faena". En cuanto a los indicadores que permiten mejorar la productividad en frigorífico, se encuentran el rendimiento seco, rendimiento de faena, productividad de kilos por hora en distintos procesos (como el trozado manual) y cantidad de producto *"de segunda"*.

El rendimiento seco se refiere al rendimiento de carne sin absorción de agua, y sirve para detectar si existen pérdidas de carne durante el eviscerado u otra de las etapas del proceso de faena, ya que estas pérdidas repercuten en el rendimiento del producto final. Este indicador de rendimiento seco permite también realizar comparaciones entre diferentes razas, ya que existen diferencias de rendimiento de acuerdo a la línea genética, como explica el entrevistado: *"Las razas a veces tienen algunas diferencias en cuanto al rendimiento de carne, ya que algunas tienen más pechuga, que es el corte más valioso"*. Asimismo, el pollo que sufre machucones o algún otro defecto durante la faena es considerado *"de segunda"*. Un parámetro normal de segundas se encuentra en el orden del 5% al 7% de la faena. También se mide el porcentaje de kilos perdidos en playa por pollos muertos durante el transporte, y el porcentaje de pollo decomisado por algún defecto.

La modernización tecnológica de la planta de alimentos balanceados encarada por la empresa permite producir un mejor pelleteado del alimento, mediante la reducción de la variabilidad del mezclado, redundando en mejor digestibilidad y conversión del alimento por parte de las aves, y por consiguiente en una mayor productividad por kilogramo de carne.

c) Acceso al financiamiento público y privado

FEPASA considera que el acceso al financiamiento para incrementar la capacidad de producción es un condicionante, ya que es difícil encontrar financiamiento de largo plazo y a tasas acordes para concretar inversiones en activos fijos, particularmente para el segmento de los integrados. Según la opinión del entrevistado: *"la inversión que hay que hacer en el área de galpones de crianza de pollos, que es a cargo de terceros, es un cuello de botella muy importante que define la capacidad de desarrollo de nuestro sector y está en las manos de los dueños de las granjas de crianza"*. Si bien los granjeros integrados deben afrontar por sí mismos las inversiones necesarias para ampliar o reequipar sus galpones, la empresa implementa mecanismos para asistirlos. Una de esas herramientas son créditos asignados a FEPASA que se otorgan a los productores mediante descuento de documentos. Esta línea se utiliza para compras menores a 50.000 pesos. Para inversiones de mayores montos, FEPASA participa en otras líneas de fomento al sector avícola, como las del Nuevo BERSA o el FONDER (Fondo Integral para el Desarrollo Regional) del Ministerio de Producción de la Nación, canalizado por el Banco Nación, con tasas preferenciales destinadas a inversiones en construcción de galpones y tecnificación de las granjas.

Por otra parte, las inversiones necesarias para la modernización tecnológica de la planta de alimentos balanceados, se financiaron a través de la línea CAE (Créditos a Empresas) del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino), consistente en un préstamo a tasa subsidiada canalizado a través del Nuevo BERSA.

d) Acceso a subsidios gubernamentales

FEPASA accede al régimen de compensaciones efectivizado a través del ONCCA, mediante el cual el Estado compensa las variaciones en el precio del maíz y la soja destinado a la alimentación del pollo entero para el mercado interno. Respecto a este sistema de compensaciones, materializado mediante un acuerdo entre el sector y el Gobierno nacional, el entrevistado observa: *“con ese acuerdo, el gobierno fue autorizando de vez en cuando pequeños ajustes, por lo que en dos años y medio llevamos dos o tres ajustes del 3%, es decir que se ha ido modificando apenas, si bien se compensan las variaciones en el precio de la soja y el maíz, los otros costos involucrados nos van sacando de esa ecuación, porque también influyen la mano de obra, electricidad, tarifas del gas, costo del integrado, etc., que fueron creciendo y no estaban contemplados en este acuerdo”*, y agrega: *“entonces se producen valores importantes que el gobierno tiene que entregar y que hacen al costo de producción, que no se están pagando regularmente”*.

6.4.8. INTERNACIONALIZACIÓN

a) Perfil exportador

FEPASA presenta un evidente sesgo exportador, destinando entre el 30% y 35% de su producción hacia el mercado externo, mediante la exportación de pollos enteros y diversos grados de trozados y preparados. En el mercado de los subproductos, FEPASA exporta harina de plumas a Chile para la producción de alimento destinado a la cría de salmones. En 1992, FEPASA obtuvo la habilitación de la Unión Europea para exportar a sus países miembros, y en 2002 para exportar a Japón. Esta estrategia de internacionalización y diversificación de sus mercados le ha permitido ingresar con sus productos en una gran variedad de mercados: Europa (Alemania, Holanda, Inglaterra, Francia, Austria, Suecia, Rusia, Serbia; América Latina (Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Perú, Venezuela); África (Sudáfrica, Camerún, Gabón, Nigeria, Costa de Marfil, Mozambique, Angola, Ghana, e Islas Mayotte); y Asia (Japón, China, Hong Kong, Singapur). La empresa exporta también a otros destinos de la cuenca del pacífico, como Tahití, y mediante faenas especiales con rito *“Hallal”* se exporta a países musulmanes.

b) Estrategia de inserción en los mercados externos

Durante la década del 90, FEPASA comienza a desarrollar su estrategia de expansión hacia los mercados externos vía exportación, como una de las soluciones a los problemas planteados por las crisis cíclicas de la producción avícola nacional. Se reconoció que el mercado interno es limitado, por lo que el crecimiento en volumen debía estar acompañado por una mayor inserción en los mercados externos. A su vez, las nuevas condiciones macroeconómicas con posterioridad a la crisis del 2001, permitieron profundizar el sesgo exportador de la empresa como estrategia de crecimiento.

De acuerdo al entrevistado: *"nosotros siempre tuvimos vocación de exportación, y es así que planteamos el negocio desde hace varios años. Vimos que los excedentes de producción provocaban saturación del mercado, caída del precio y crisis de pérdidas, y una forma de sobrellevar esos momentos de crisis era tener ventas en el exterior. No es lo mismo pasar a vender de 20% a 25% al exterior, que pasar del 0 al 5% o a un 10%, por lo que es mucho más sencillo ajustarse si ya se tiene una puerta abierta en el exterior"*. Su inserción internacional en diferentes mercados le permite a FEPASA ajustar la producción de acuerdo a la demanda de pollo entero y trozado. En tal sentido, el entrevistado expresa: *"hay períodos en los cuales los productos trozados tienen mejor retribución y hay períodos en que no es conveniente trozar o hacerlo a un ritmo menor, y es mejor producir el pollo entero, hasta que se reacomoden los precios y entonces se vuelca mayor esfuerzo en los productos de mayor valor, como el filet de pechuga IQF calibrado"*.

Personal de FEPASA asiste frecuentemente a exposiciones nacionales e internacionales vinculadas al sector avícola, y viajes que se organizan a diferentes mercados, como recientemente a Sudáfrica o Singapur. En ese caso, concurre personal del departamento de comercio exterior para conocer el mercado, y personal de producción, a fin de evaluar la factibilidad de ajustar la producción a los requerimientos de ese mercado.

Durante su proceso de adaptación al mercado externo, FEPASA debió realizar ajustes en su proceso productivo para poder atender las preferencias de los consumidores; desde la temperatura de escaldado, hasta los componentes del alimento y el no uso de pigmentantes, a fin de obtener un pollo más blanco: *"como nuestra demanda estaba en la exportación, y más allá del punto de vista visual, el uso de pigmentantes aumentaba los costos sin un beneficio concreto desde el punto de vista nutricional, decidimos dejar de utilizarlos y hoy en día la industria prácticamente no usa pigmentantes. En tal sentido el pollo solamente toma el color del pigmentante natural que tiene el alimento, sobre todo el maíz"*.

En el orden externo, los principales competidores son Brasil y Estados Unidos, quienes disputan el liderazgo a nivel mundial. De acuerdo al entrevistado: *"Estados Unidos exporta básicamente cuartos, ya que el mercado interno consumen toda su pechuga y exportan los*

cuartos, que no son del gusto del consumidor norteamericano, por lo que en ocasiones venden cuartos a precios de dumping. Por el contrario, Brasil es un vendedor mucho más equilibrado, vende pollos enteros, trozados y elaborados”. En referencia a la competencia brasilera: “la producción de Brasil es muy masiva, en cambio la producción argentina es más ajustada. Nosotros podemos atender demandas más pequeñas, más puntuales, y nuestro pollo así como lo hacemos en menor escala, es muy apreciado por los clientes que también le compran a Brasil, pero cuando buscan un producto más diferenciado, con más seguridad o algún detalle especial para atender nichos de mercado específicos, lo encuentran en la Argentina”.

Si bien la empresa posee experiencia exportadora, la operatoria del comercio exterior plantea dificultades operativas y financieras ajenas a ésta, como la percepción en tiempo y forma de los reintegros de los impuestos internos por la mercadería exportada, así como ciertas trabas en la legislación inherente al giro de divisas. Al respecto el entrevistado observa: *“cuando la venta se produce a un bróker o trading con domicilio en un paraíso fiscal, se considera con opacidad fiscal y el estado no efectiviza los reintegros por seis meses, después de previa investigación. La operatoria del Banco Central para poder ingresar divisas también es compleja, ya que no puede haber errores en cuanto a los bancos por los que ingresan, cualquier error genera problemas”.*

6.4.9. DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL

FEPASA no desarrolla otras actividades productivas o comerciales además de la producción avícola. La principal alianza de FEPASA es la que mantiene con LAS CAMELIAS y SOYCHÚ, mediante la firma *“New Gen Breeders”*, lo que le permite lograr una dimensión adecuada para sostener sus necesidades de aprovisionamiento de reproductores abuelos. La empresa participa también en convenios o pools de exportación con otras empresas agrupadas en CEPA, para llegar a determinados mercados. Recientemente se concretaron gestiones a nivel de CEPA y del gobierno argentino para la exportación a Venezuela. En ese caso, son asignados cupos a los frigoríficos nacionales mediante un acuerdo, según el interés manifestado por cada empresa o sus antecedentes exportadores (*past performance*). Para FEPASA, el criterio de *past performance* es el más racional para distribuir este tipo de cuotas, ya que premia a las empresas que mejor se desempeñan en el mercado externo.

6.5. GRANJA TRES ARROYOS S.A.

6.5.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Los orígenes de GRANJA TRES ARROYOS en la actividad avícola se remontan a 1935, con la llegada desde Italia de Gaspar de Grazia, quien junto con su hermano Joaquín comienzan a vender pollo fresco por las calles de Buenos Aires. La actividad creció durante la década del 50, ya con un puesto fijo, y en 1962 la familia De Grazia comienza a producir pollos en Entre Ríos para abastecer a sus clientes en Buenos Aires. El 2 de noviembre de 1965 nace GRANJA TRES ARROYOS como empresa y en 1969 se constituye como Sociedad Anónima. La empresa comenzó sus actividades con un frigorífico en la localidad de Guelaguay, en sociedad con la empresa SOYCHÚ, y finalmente recaló en Concepción del Uruguay, donde adquiere una planta de faena preexistente, denominada “La China”, por encontrarse a la vera del arroyo homónimo. Esta planta pasó de una capacidad inicial de faena de 9.000 pollos por día a los 210.000 pollos faenados diariamente en la actualidad. Posteriormente se incorporaron otras plantas en la provincia de Buenos Aires, que potenciaron el crecimiento de GRANJA TRES ARROYOS hasta transformarla en la empresa avícola líder en la Argentina con una producción de 400.000 mil pollos por día.

6.5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de GRANJA TRES ARROYOS se encuentra representada por un Directorio, integrado por un Presidente y miembros de la familia De Grazia que son a su vez accionistas, y gerentes-directores que no pertenecen a la familia. La empresa cuenta con 3.850 personas en relación de dependencia, de los cuales 420 se desempeñan en GRANJA TRES ARROYOS del Uruguay. El Directorio se compone de 12 personas, del que dependen 60 gerentes distribuidos en distintas áreas. El resto del personal se integra con técnicos, profesionales y operarios. En la provincia de Entre Ríos trabajan 2.100 empleados y el resto en la Capital Federal, provincia de Buenos Aires y otras localidades.

Respecto a su política de profesionalización y de recursos humanos, el entrevistado expresa: *“la empresa va tendiendo a la profesionalización de su cuadro directivo, tratando que no solo los miembros de la familia tengan cargos directivos, sino también que haya profesionales que no tengan por qué pertenecer a la familia”*, y agrega: *“Estamos tratando de tener un departamento de recursos humanos acorde con el crecimiento que hemos tenido en nuestras empresas, no lo tenemos todavía desarrollado, aunque todavía no llega a ser una falencia, pero sí es una necesidad mejorar la formación profesional de nuestros recursos”*

humanos dentro de la empresa. Para ello nos inspiramos en las empresas brasileras que tienen más desarrollado esos pasos dentro de la carrera de la compañía.”

6.5.3. INTEGRACIÓN VERTICAL

a) Estructura de integración vertical

GRANJA TRES ARROYOS cuenta dentro de su estructura de integración con granjas de cría de aves reproductoras, granjas para la producción de huevos incubables, plantas de incubación, molinos para la producción de alimentos balanceados, planta elaboradora de aceites, granjas de crianza para pollos parrilleros, planta procesadora para la producción de pollos eviscerados, planta de subproductos, plantas de cocción de pollo y gallina, granjas de investigación y desarrollo y laboratorios de análisis químico, físico y bacteriológico de materias primas y productos terminados.

El ciclo productivo comienza en la Granja de abuelos propiedad de la empresa, en un predio de la localidad entrerriana de Santa Elena. Radicado en una zona aislada y alejada de potenciales focos de contaminación, este complejo consta de 2 granjas de cría que abastecen a otras 4 de postura, sumado a una planta de alimento balanceado para asegurar los requisitos nutricionales de las aves, y una planta de incubación para el nacimiento de los reproductores padres. Respecto a esta etapa, el entrevistado expresa: *“nuestro ciclo productivo empieza con una empresa que es controlada por GRANJA TRES ARROYOS, que representa la línea de reproductores “Cobb” e importa líneas genéticas de abuelos. A partir de ahí los multiplica y los transforma en padres para su propio consumo y para su venta en el mercado nacional e internacional porque atendemos Uruguay y próximamente Paraguay y Bolivia”*.

Los pollitos BB padres nacidos en la Planta de incubación de abuelos se envían a las granjas de reproductores padres. La cría es el periodo de crecimiento de los Reproductores que va desde el primer día de vida hasta las 20 semanas de edad. El objetivo de este período es obtener un animal sano con una tasa de anticuerpos capaz de transferir inmunidad a los pollitos que produzca. El período de producción involucra el apareamiento de las hembras con los machos y la producción de huevos fértiles de los que se producirán los pollitos BB parrilleros. Las dos terceras partes de la superficie de los galpones destinados a la producción lo ocupan los nidos donde las aves efectúan la postura diariamente. La otra tercera parte es ocupada por la cama compuesta por cáscara de arroz donde se aparean machos y hembras. Los huevos son recolectados de 3 a 5 veces por día y enviados a las plantas de Incubación.

En las plantas de incubación que posee la empresa en la provincia de Buenos Aires, en las localidades de Zárate y Brandsen, se produce la incubación de los huevos fértiles para una producción semanal de 1.600.000 pollitos BB, que son transportados a las granjas de engorde de

las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. GRANJA TRES ARROYOS es la primer empresa avícola nacional que utilizó sistema de vacunación "*in ovo*", que implica la vacunación de los embriones a los 18 días (sobre 21) de la incubación, a fin de incorporar la inmunidad antes de nacer. La empresa se encuentra en proceso de construcción de una nueva planta de incubación sobre la Ruta 14, entre Concepción del Uruguay y Gualeguaychú, con el objetivo de contar también con el nacimiento de pollitos BB en la provincia de Entre Ríos, lo que le permitirá mejorar la distribución de los planteles para la etapa de engorde, evitando así la logística de transporte de pollitos BB desde la provincia de Buenos Aires. La etapa de crianza de los pollos parrilleros se lleva a cabo en 400 granjas integradas en la provincia de Entre Ríos ubicadas básicamente en los departamentos Uruguay, Gualeguay y Gualeguaychú, y 110 establecimientos en la provincia de Buenos Aires.

GRANJA TRES ARROYOS posee plantas propias de alimentos balanceados en Concepción del Uruguay y Santa Elena (Entre Ríos), Capilla del Señor y Brandsen (Buenos Aires), Recreo (Santa Fe), y alquila la capacidad productiva de otra planta ubicada en Mar del Plata. Estos molinos producen alrededor de 45.000 toneladas mensuales de alimentos balanceados destinadas en su totalidad al abastecimiento de las granjas de Entre Ríos y Buenos Aires. Los molinos cuentan además con laboratorios de control de calidad de la materia prima y del alimento producido, así como el análisis microbiológico. A fin de incorporar al alimento mayor cantidad de energía y proteínas, dentro de las materias primas se incorpora el expeller de soja producido por "*Oleos Santafesinos S.A.*", industria procesadora de poroto de soja propiedad de GRANJA TRES ARROYOS.

La firma cuenta con dos plantas de faena, "*La China*" en Concepción del Uruguay, Entre Ríos, y "*Cahuané*" en Capitán Sarmiento, provincia de Buenos Aires. Ambas plantas se encuentran totalmente automatizadas con tecnología de última generación y destinan su producción tanto al mercado interno como al internacional. La planta de Concepción del Uruguay faena en promedio 220.000 aves diarias, contando con línea automática de eviscerado, dos sistemas de enfriamiento de aves-chiller (enfriamiento por agua) y túnel de frío (enfriamiento por aire), sistema de corte mecánico de trozos, cámaras de refrigerado y congelado y giro freezer. Adicionalmente cuenta con una sala para la elaboración de productos saborizados. Por su parte, la planta ubicada en Capitán Sarmiento faena en promedio 190.000 aves diarias, para lo cual cuenta con similar equipamiento que la ubicada en Concepción del Uruguay, con la posibilidad adicional de elaborar productos cocidos y prefritos.

GRANJA TRES ARROYOS es propietaria también de una planta en Colón, provincia de Buenos Aires, para la elaboración de fiambres de pollo y de cerdo. Esta planta fue adquirida en 2008 y reacondicionada con nuevo equipamiento a fin de optimizar su capacidad productiva. Dentro de los planes de expansión a nivel nacional que tiene en marcha la empresa, se

encuentra el acondicionamiento de una tercer planta de faena ubicada en la localidad bonaerense de Pilar, perteneciente al ex frigorífico “San Sebastián”.

b) Política de aprovisionamiento de materias primas e insumos

Respecto a su política de aprovisionamiento de materias primas e insumos, el entrevistado expresa: *“compramos en el mercado nacional o importamos los poquísimos insumos que necesitan ser importados, el maíz y la soja que son las provisiones básicas de materias primas para el alimento balanceado se compran en el mercado abierto a través de corredores o de productores independientes. Las drogas, vitaminas y minerales los importamos o los compramos a distribuidores nacionales de empresas internacionales”*.

Por otra parte, respecto a la utilización de instrumentos financieros para reducir el riesgo de volatilidad de los precios de la materia primas, el entrevistado manifiesta: *“a través del departamento de compras, que se encuentra a cargo de uno de nuestros directores, trabajamos en lo que se llama el “disponible” en forma habitual y permanente, a veces hacemos contratos de provisión de maíz en lo que se llama “a fijar”, donde le establecemos condiciones de fijación a quien nos envía el cereal y le va poniendo precio a medida que transcurre el año. La Argentina es un país con mucha provisión de maíz y soja, por lo que las operaciones de futuros no están en nuestra empresa demasiado desarrolladas”*.

c) Política de relación con las granjas integradas

La etapa de crianza de los pollos parrilleros se lleva a cabo en 400 granjas en la provincia de Entre Ríos y 110 en la provincia de Buenos Aires, de las cuales el 90% son integradas mediante contrato y un 10% propias. Por cuestiones de logística, la mayor parte de las granjas en Entre Ríos se encuentran en las cercanías de la planta de Concepción del Uruguay, y algunas en Gualguay y Larroque que subsisten desde los comienzos de la empresa en dicha zona. Por su parte, las granjas localizadas en la provincia de Buenos Aires abastecen a la planta de Capitán Sarmiento.

Respecto a la política de la empresa con sus integrados, el entrevistado destaca la fortaleza del vínculo más allá de los derechos y obligaciones habituales en los contratos de crianza, y la necesidad de colaborar en el incremento en escala de las unidades de crianza: *“lo que nos une a los granjeros es básicamente una tradición muy larga, tenemos muy poca rotación, nuestros granjeros permanecen trabajando con nosotros durante mucho tiempo. En nuestra política de permanente mejoramiento de su capacidad productiva y de sus performances, hemos creado en el seno de nuestra empresa una SGR, con la cual intentamos apoyarlos crediticiamente para que mejoren su performance y sus instalaciones, sobre todo en*

Entre Ríos, tratando de dotar a los integrados de una capacidad de producción mayor de la que tienen, porque comparativamente con los de Buenos Aires tienen muy poca masa crítica, un granjero promedio en Entre Ríos aloja 25.000 pollos y en Buenos Aires 50.000. Queremos que crezcan para que tengan unidades productivas más modernas, y obtener mayor producción con el mismo personal”.

Una de las alternativas que pretende ofrecer la empresa a las granjas es la integración de cerdos, gracias a las capacidades de procesamiento de carne porcina con que cuenta GRANJA TRES ARROYOS en su planta de Colón. Actualmente dicha alternativa no se ha llevado a la práctica hasta contar con certezas respecto a los riesgos sanitarios, por lo que la crianza de cerdos se desarrolla en ambientes totalmente separados a la del pollo. En tal sentido, el entrevistado aclara: *”nuestro proyecto incluye la generalización de una integración de cerdos que pueda convivir con la del pollo, lo estamos evaluando, el condicionamiento sanitario básicamente es el de la salmonelosis, que se puede controlar con muy buenas prácticas de manufactura, higiene y separación, por lo que probablemente sea otro modelo de integración con un desarrollo muy importante”.*

6.5.4. PERFIL DE ESPECIALIZACIÓN

a) Línea de productos

GRANJA TRES ARROYOS cuenta dentro de su línea de productos con *a) productos crudos, b) productos cocidos, c) fiambres y embutidos; y d) subproductos.* (CUADRO 6.4). La empresa comercializa sus productos con diferentes marcas: *“GRANJA TRES ARROYOS”, “Avícola Capitán Sarmiento”, “La Comarca”, “Jet Food”, “Campos de Areco”, y “Granja Moro”.*

CUADRO 6.4: Línea de productos de GRANJA TRES ARROYOS

Productos crudos	Pollo entero
	Pollo entero con y sin menudo. Pollo entero deshuesado con piel. Pollo cortado en 9 piezas IQF. Pollo saborizado finas hierbas. Pollo saborizado oreganato. Super Dry con y sin menudos. Pollo bajo crianza natural a campo. Pollo parrillero embandejado. Pollo de exportación.
	Pollo trozado
	Pechuga
	Pechuga entera. Pechuga deshuesada sin piel. Media alita. Media alita embandejada. Fillet con y sin inner. Inner fillet. Arrollados de pollo con panceta. Supremas fillet embandejadas. Supremitas embandejadas.
	Cuarto trasero
	Cuarto trasero. Cuarto trasero embandejado. Patamuslo. Patamuslo embandejado. Patamuslo deshuesado con y

	<p>sin piel. Patamuslo deshuesado con y sin piel embandejado. Patamuslo sin hueso cortado en dados (kiriimi). Muslo. Muslo deshuesado sin piel. Muslos embandejados. Pata. Patas embandejadas. Combo pollo embandejado.</p> <p>Alas</p> <p>Ala entera. Ala drumette Ala drumette embandejada. Ala medio. Punta de ala. Medio y punta de ala. Tulipa de pollo. Tulipa de pollo embandejada. Ala entera de gallina pesada. Ala entera de gallina liviana. Ala entera embandejada</p> <p>Menudos y otros</p> <p>Pie de pollo. Garras. Panzas. Panza embandejada. Crestas de gallina. Corazón. Hígado. Hígado embandejado. Carne mecánicamente separada (MDM). Cogote con y sin piel.</p>
Productos cocidos	Bocaditos de pollo rebozado. Nuggets de pollo rebozado. Suprema de pollo. Pochoclo de pollo. Medallón de pollo. Carne de gallina en cubos IQF. Carne de gallina en finos IQF. Carne de gallina entera. P Pechuga de pollo marinada. Suprema rebozada. Pollo entero cocido. Pechuga de pollo grillada. Alas de pollo asadas. Bocaditos de pollo cocidos. Cubos de carne de patamuslo asados. Inner fillet asado. Patamuslo con hueso con piel asado. Caldo concentrado de gallina. Carne de gallina deshidratada en polvo. Carne de gallina con pellets.
Fiambres y embutidos	Blanco de pollo. Fiambre de pollo. Salchichas de pollo por 6 y por 10 unidades. Salchichas de pollo por 6 unidades.
Subproductos	Harina de vísceras, plumas, sangre y aceite de pollo.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del sitio web de la empresa.

Respecto a la línea de productos de pollo crudos, el “*pollo entero*” con y sin menudos se comercializa congelado o refrigerado en bolsas individuales en cajas de 20 kg. Los pollos enteros “*saborizados*” son adobados con hierbas como el estragón, romero, salvia y orégano, envasados en bandejas individuales en cajas de 12 kg. El pollo “*parrillero*” se vende embandejado individual en cajas de 8 kilos, cortado y abierto para facilitar su cocción en la parrilla. El pollo denominado “*de exportación*” se presenta en bolsas individuales en cajas calibradas por 10 unidades. Los pollos “*Campos de Areco*” son criados en un ambiente natural, lo que le otorga características diferenciales en cuanto a su sabor y menor tenor graso, se comercializan en bandejas individuales en cajas de 13 kg por 6 unidades. Por su parte, las diferentes variedades de trozados se comercializan de diversas formas, incluyendo bandejas, en block, jumbo pallet (cajas de 550 y 600 kg.), e interfoliado IQF. Los productos cocidos o “*fully cooked*”, incluyen los precocidos como los bocaditos y medallones de pollo, envasados en bolsas de entre 400 y 800 gramos, y los preparados a base de pollo o gallina, cocidos al vapor y congelados por pieza individual (IQF). Los fiambres de pollo se comercializan en cajas de

cartón conteniendo 9 piezas, y las salchichas de pollo envasadas en paquetes de 6 y 10 unidades, embalados en cajas de 9 kilogramos.

b) Mercados y segmentos atendidos

GRANJA TRES ARROYOS cuenta con una amplia extensión de línea de productos, tanto en el mercado nacional como en productos para exportación, incluyendo pollo entero, diversas variedades de trozados, pollos saborizados, pollos de bajo tenor graso criados en ambiente natural, así como productos cocidos y precocidos a partir de carne de pollo, de gallina y de cerdo, en diversas presentaciones.

Respecto a su política comercial, el entrevistado expresa: *“a diferencia de algunas otras empresas, nosotros empezamos vendiendo pollos, lo cual es una diferencia sustancial respecto a quienes empezaron produciendo pollos, para nosotros fue más fácil integrarnos hacia atrás que para los que empezaron de atrás integrarse para adelante”*, y agrega: *“hemos visto sufrir muchas empresas comercialmente porque todo el esfuerzo que hacían en producción se desvanecía en una mala comercialización. Nosotros empezamos hace muchos años siendo comercializadores y después fuimos encarando etapas de producción con mucha tecnología puesta al servicio de lo que los clientes decían que necesitaban ser nuestros productos”*.

El Directorio de GRANJA TRES ARROYOS estableció como política no imponer lo que la empresa podía producir como lo que el cliente debía comprar, lo que requiere aprendizaje en el desarrollo de productos, mercados y proveedores. El entrevistado ejemplifica este lineamiento en los siguientes términos: *“si un cliente japonés nos pide que cada pieza de BNK (Boneless Kirin), que es un pedacito de carne de patamuslo, debe tener la piel pegada y pesar entre 22 y 25 gramos, no puede haber tres gramos de diferencia, no discutimos esas cosas, o se hace lo que el cliente demanda o dejamos ese mercado. No es posible discutir con el cliente respecto a lo que necesita para su mercado”*.

A fin de satisfacer los requerimientos del mercado internacional, la empresa requiere que también sus proveedores se adapten a lo que necesitan los mercados externos: *“una caja de cartón que nos pide el mercado internacional no es igual a la caja de cartón que pide el mercado interno, entonces el proveedor tiene que ser apto para darnos el elemento que necesitamos para poder ser exitosos en la exportación”*. Otra de las políticas comerciales que desarrolla la empresa es la *“descomoditización”* de sus productos, mediante el agregado de valor a la carne de pollo: *“hemos luchado mucho para que el pollo entero pierda participación, estamos en un 42% de la facturación total de lo que se llama commodity, pero bajándolo, y un 30% son ingresos por productos con valor agregado, a partir de los trozados”*.

Las características de los canales de distribución de GRANJA TRES ARROYOS, en particular los supermercados e hipermercados, reafirman esta tendencia y permiten a la empresa

diferenciarse de competidores regionales de bajo costo y escaso valor agregado, mediante productos que no sean de fácil imitación. Estos productos con valor agregado incluyen cocidos (*fully cooked*) y precocidos, fiambres y embutidos, envasados para su venta en grandes superficies comerciales. Una de las novedades introducidas por GRANJA TRES ARROYOS en el mercado argentino son las “salchichas de pollo”, que era un producto existente en otros mercados como Brasil y Chile pero no comercializado en el mercado nacional. GRANJA TRES ARROYOS llega con sus productos a más de 60 países, entre ellos España, Francia, Inglaterra, Alemania, Holanda, Italia, Bélgica, Rusia, Chile, China y Japón, destinando un tercio de su producción a los mercados externos.

6.5.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

a) Características de los canales y logística de distribución

Los productos de GRANJA TRES ARROYOS son comercializados básicamente a través de cuatro canales: *a) Grandes cadenas de supermercados e hipermercados, b) Grandes y medianos distribuidores mayoristas, c) Grandes minoristas y cadenas de restaurantes; y c) Exportación.* La empresa distribuye diariamente sus productos desde sus plantas de faena, que actúan como centros de logística, y centros de distribución propios en la ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Próximamente se establecerá un nuevo centro de distribución en Pilar, provincia de Buenos Aires. Adicionalmente se distribuye a través de terceros mayoristas.

La venta de sus productos a través de grandes superficies comerciales, como los supermercados e hipermercados, implicó para la empresa sobrellevar períodos en que éstos ejercieron gran poder de negociación. En tal sentido, el entrevistado expresa: *“después de una gran crisis que fue la del 98 al 2001, en que los supermercados ejercieron mucho poder con respecto a sus proveedores, se llegó a la situación de no venderles más pollos. Ahora hemos logrado establecer una relación muy buena y equilibrada con las principales cadenas de supermercados que atendemos, enfocada en el concepto ganar-ganar. Pero tuvimos que pasar por una época muy crítica donde las cosas llegaron al punto de ruptura para empezar a relacionarnos como corresponde”.*

Respecto a la logística de distribución a nivel nacional, el entrevistado expresa: *“la distribución de productos frescos, como el pollo, representa un desafío logístico para la empresa, a fin de cumplir con las exigencias de nuestros clientes respecto al momento y lugares de entrega. Todo el mundo quiere recibir la mercadería todos los días a las 6 de la mañana, en lugares distintos, por lo que el tema de la logística es como un arte”.* La distribución de corta distancia es realizada mediante vehículos propios, y la de larga distancia un 50% con vehículos tercerizados y el resto con vehículos pertenecientes a la flota de la empresa. La mercadería con

destino a la exportación es transportada congelada en contenedores, y en algunas ocasiones, cuando las características del transporte internacional lo permiten, se realizan cargas en bodega. Asimismo, la empresa cuenta con suficiente capacidad de almacenamiento de productos congelados en sus cámaras de frío, otorgándole flexibilidad para administrar sus envíos al exterior.

6.5.6. POLÍTICA DE CALIDAD Y SANIDAD

a) Habilitaciones y Certificaciones

GRANJA TRES ARROYOS está habilitada operativamente por SENASA para la comercialización a nivel nacional y para la exportación, y se encuentra habilitada para la exportación a la Unión Europea. A fin de anticipar riesgos o peligros que puedan presentarse en la cadena de producción, la empresa cuenta con diversas normas certificadas por SENASA, como BPH (Buenas Prácticas de Higiene), BPM, HACCP y SSOP'S (Procedimientos Operativos Standard de Saneamiento). La empresa cuenta también con normas comerciales como la LVD que otorga el IMO (Institute for Marketecology) para la venta en supermercados suizos, y se encuentra en proceso de certificación de la norma británica BRC, que otorga el Servicio de Acreditación del Reino Unido (UKAS) para la venta en los supermercados de su territorio.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad

GRANJA TRES ARROYOS ha desarrollado programas en bioseguridad, para lo cual realiza controles periódicos en sus laboratorios de Concepción del Uruguay y Capilla del Señor. En estos laboratorios se efectúan análisis de recepción a las materias primas (cereales) y muestras de productos (pollos enteros, trozados y subproductos), agua, hisopados de manos e hisopados y placas de superficie. Con este sistema de muestreo se evalúa el desarrollo y la sanidad de la planta de faena. Cada sector de producción cuenta con registros de control de los procesos y el seguimiento del producto en las distintas etapas, que permiten aplicar la trazabilidad del producto. Respecto a la política de calidad y sanidad de la empresa, el entrevistado manifiesta: *“Tratamos de tener las mejores certificaciones, o las certificaciones que más utilidad nos han dado en el mercado interno e internacional, estas son HACCP, BPM, SSOP'S. También contamos con una certificación especial de IRAM e INTA (Argentina), para un pollo natural que hemos desarrollado, que nos certifica las buenas prácticas respecto a ese tipo de producto. También estamos certificados por IMO, de Suiza, para exportar productos a ese país, y ya hemos pasado la verificación de la BRC para poder vender directamente en supermercados de Inglaterra”*.

La certificación ARGENTINA implica el control del conjunto de operaciones comprendidas, en la cría, engorde, alimento, transporte, faena, envasado y distribución de pollos con destino a la elaboración del producto “*Campos de Areco*”, asegurando la trazabilidad desde su origen hasta la góndola. La empresa se encuentra adherida también al Plan CREHA (Plan Nacional de control de residuos e higiene en alimentos), consistente en un muestreo nacional sobre residuos que realiza SENASA, en forma bimestral sobre los productos elaborados, a fin de detectar la presencia de tilocinas, enrofloxacinas, sulfonamidas, anticoccidiantos y nicarbacina.

En el marco del Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDL) definido por el Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, GRANJA TRES ARROYOS desarrolla un proyecto de abatimiento de metano en los efluentes de sus plantas de faena de Concepción del Uruguay y Capitán Sarmiento. Esta iniciativa consiste en la sustitución de las actuales lagunas anaerobias de tratamiento de efluentes, por un sistema aeróbico tendiente a evitar la generación de emisiones de metano que contribuyen al efecto invernadero.

6.5.7. POSICIÓN EN TÉRMINOS DE COSTOS

a) Inversiones en infraestructura y equipamiento

La empresa ha efectuado inversiones en infraestructura y equipamiento en todos los sectores, desde la producción de abuelos hasta el producto final. Estas inversiones incluyen la incorporación de tecnología de frío, que involucra túneles continuos, cámaras y túneles para productos IQF. De igual forma se invirtió en máquinas con calibración laser para efectuar cortes especiales, y clasificación electrónica de productos, en el sentido de contar con productos adecuados para la góndola de los supermercados europeos. Las inversiones incluyen el acondicionamiento de las plantas de faena adquiridas en Pilar y en la República Oriental del Uruguay, la nueva planta de incubación en Entre Ríos que contará con la tecnología y equipamiento de última generación, y la modernización tecnológica de las fábricas de alimentos balanceados, donde la empresa reconoce que existe cierto rezago tecnológico. Estas inversiones resultan indispensables para la inserción de la empresa en determinados mercados, pero sin descuidar la mano de obra que pueda utilizar adecuadamente esa tecnología. Esto se manifiesta en los mercados más sofisticados, como el europeo o el japonés, a los que no es posible aspirar sin una adecuada combinación de tecnología, escala de producción, y mano de obra especializada.

Respecto al aporte de las inversiones en tecnología para atender demandas específicas, el entrevistado cita el siguiente ejemplo: “*nosotros compramos una máquina europea para poder hacer un producto especial para Japón que antes hacíamos a mano, siendo que el producto a*

mano sale mejor, pero los niveles de producción hacen inviable la posibilidad de mantener ese mercado. Si no nos hubiéramos tecnificado, ese mercado no lo podríamos seguir atendiendo. Hay productos que tienen que ser calibrados entre 22 y 25 gramos, y eso hecho a mano hace que los niveles de producción sean inviables, en cambio hay máquinas que cortan y calibran al mismo tiempo, con una velocidad superior, permitiéndonos competir en ese mercado con otros países proveedores”.

La empresa ha destinado también inversiones al tratamiento de sus efluentes industriales en sus plantas de faena. En el caso de Concepción del Uruguay (CADENA AVÍCOLA, 2007), la inversión involucró un monto cercano al millón y medio de dólares, de acuerdo a lo informado por el ingeniero de planta: *”hemos finalizando un proyecto muy importante para nosotros con el que abordamos el tema ambiental. Hemos rediseñado el sistema de tratamiento de efluentes líquidos, habida cuenta del crecimiento experimentado en la producción, que alcanza hoy a 200 mil pollos diarios. Con la inversión hemos incorporado tecnología que nos permitirá, en el corto plazo y en poco espacio físico, bajar la demanda biológica de oxígeno”.*

b) Esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva

Respecto a los indicadores utilizados por GRANJA TRES ARROYOS para mejorar su gestión productiva, el entrevistado expresa: *”Esta es una actividad que de por sí maneja muchísimos indicadores que sirven para la mejora permanente, todos pueden ser mejorados. Manejamos los indicadores tradicionales, como la conversión en alimento, es decir cuantos kilos de alimento utilizamos para hacer un kilo de ave en pié y otros índices como el alimento por ave/día, que nos indica el estado de intención del ave de comer, si está consumiendo bien o no, este es un indicador importante de su confort”.* La empresa realiza también mediciones sobre el índice de mortandad de las aves, la pérdida de peso en viaje, y pérdida de peso en espera. En cuanto a los indicadores en el área de reproductoras y en plana de faena: *“ tenemos otros indicadores en el área de reproductoras, que son la cantidad de huevos puestos por gallina alojada, y de esos huevos cuantos se transformaron en incubables, y de éstos cuantos se transformaron en pollitos BB nacidos. Durante la faena se mide el rendimiento en planta, que indica el rendimiento en kilos terminados como carne, en función de los kilos ingresados como ave viva”.*

c) Acceso al financiamiento público y privado

La empresa manifiesta que el acceso al crédito es el condicionante más importante del sector para el crecimiento del sector en general. Las inversiones en la actividad avícola implican grandes montos que son difíciles de encarar sin créditos a largo plazo y a tasas de interés

razonables: *”en esto se necesita una gran cantidad de capital a invertir, tenemos que tener sumo cuidado para que nuestros proyectos de crecimiento sean viables, o crecemos con utilidades que no estamos generando porque la política tiende a controlar los precios y ese control de precios siempre atenta contra la libre utilidad de las empresas, o tenemos que apoyarnos en algún esquema crediticio, que la Argentina todavía no tiene”*.

Si bien GRANJA TRES ARROYOS cuenta con créditos internacionales, reconoce que la Argentina todavía no se encuentra abierta a este tipo de financiamiento, y el disponible a nivel nacional no es suficiente para lograr el desarrollo que podría tener la actividad: *“eso mismo es lo que nos condiciona respecto al crecimiento hacia el comercio internacional, porque el mercado internacional existe, es de alrededor de 9 millones de toneladas de pollo y Argentina participa con 300.000 (sic), es decir no participa con nada. Tenemos muchísimas expectativas y posibilidades de crecimiento, pero para crecer para el mercado internacional necesitamos crecer en producción y eso está atado al crédito”*.

d) Acceso a subsidios gubernamentales

GRANJA TRES ARROYOS se encuentra contemplada en el régimen de compensaciones a los granos que se percibe a través del ONCCA, en el marco de la política nacional de control de precios de los productos de mayor consumo. Respecto a este mecanismo, la empresa manifiesta su preocupación ante la tendencia al alejamiento de los costos reales respecto a los precios pautados con el gobierno mediante acuerdos sectoriales, lo cual repercute también en la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado interno: *”los que estamos enrolados en esa política de control de precios tenemos que hacer promedios entre los productos que tienen mayor valor agregado y precio libre, y los productos que no lo tienen y precio controlado. Lamentablemente, el mercado con un precio sin valor agregado o barato tiende a reemplazar el valor agregado que le damos nosotros como empresa haciéndolo en los lugares de consumo, en carnicerías o supermercados, lo cual no deja de ser un problema”*.

En cuanto a las demoras para la percepción de las compensaciones, la empresa reconoce que es un problema pero de carácter coyuntural: *“respecto a las demoras, se están poniendo al día, en eso nuestra cámara nos representa muy bien. Pero esas demoras, por supuesto, son tasas que se pierden, interés que se pierde y se paga a los bancos.”*

6.5.8. INTERNACIONALIZACIÓN

a) Perfil exportador

GRANJA TRES ARROYOS exporta productos avícolas a 60 países de los cinco continentes, por un volumen de 80 mil toneladas anuales, lo cual representa un 30% de la exportación total de la Argentina, y un 33% de la producción total de la empresa.

Estos mercados incluyen *América Latina y el Caribe* (Cuba, Chile, Brasil, Uruguay, México, Venezuela, Curacao, Martinica, Aruba, Guadalupe y Antillas Holandesas); *Europa* (España, Portugal, Francia, Inglaterra, Alemania, Holanda, Suiza, Austria, Italia, Bélgica, Suecia, Rumania, Lituania, Rusia, Grecia, Croacia, Albania, Georgia, y Chipre); *Asia y Medio Oriente* (Japón, China, Vietnam, Singapur, Turquía, Arabia Saudita, Qatar, Irak, Kuwait, Jordania, Omán, Yemen, Emiratos Árabes Unidos, Bahrein, Pakistán y Egipto); *África* (Sudáfrica, Namibia, Zimbabwe, Costa de Marfil, Ghana, Bennis, Liberia, Angola, Congo, Camerún, Gabón, Senegal, Mozambique, Nueva Guinea, Guinea Ecuatorial y Gambia); e *islas del Pacífico* (Islas Comores, Islas Mayotte, Nueva Caledonia, Tahití e Islas Reunión).

Además de los productos faenados y procesados, como representante de la línea genética *Cobb*, GRANJA TRES ARROYOS exporta reproductores a países vecinos como Uruguay, y próximamente Paraguay y Bolivia. La empresa cuenta también con inversiones directas en el exterior, a través de GRANJA TRES ARROYOS del Uruguay.

b) Estrategia de inserción en los mercados externos

GRANJA TRES ARROYOS cuenta con una larga trayectoria de proyección hacia el mercado internacional. En 1974 se iniciaron las gestiones tendientes a la concreción dos años más tarde de la primera exportación de pollos a Kuwait, de la que participó el actual Presidente de la compañía, en conjunto con otras 14 empresas avícolas.

Luego de 25 años de ausencia en el mercado internacional, la empresa retoma la actividad exportadora en forma sostenida, a partir de las nuevas condiciones macroeconómicas posteriores a la salida de la convertibilidad. De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado: "*contar nuevamente con un tipo de cambio competitivo nos permitió que los mismos que debíamos protegernos de la importación fuéramos exitosos en la exportación*". A partir de su reinsertión en el mercado internacional, la firma retomó sus exportaciones a los países de Medio Oriente y se desarrollaron otros mercados: "*el mercado de Medio Oriente se potenció mucho durante todos esos años, pasó de ser un mercado incipiente a un mercado totalmente consolidado como lo tenemos hoy, que es el principal mercado importador de productos avícolas*".

GRANJA TRES ARROYOS cuenta con un departamento de comercio exterior en su sede administrativa de Buenos Aires, a través del cual canaliza sus operaciones de exportación

mediante venta directa a grandes clientes y supermercados del exterior, o bien a través de intermediarios como brokers y traders. De acuerdo a lo expresado por el entrevistado: *“para poder llegar a 60 países vendemos a clientes directos, recurrimos a brokers, traders, hacemos marcas de clientes y desarrollamos marcas propias. No rechazamos nada, somos conscientes de nuestra insignificancia dentro del mercado internacional, somos los más grandes de la Argentina con un tercio de las exportaciones, pero no representamos nada en el mercado mundial como para imponer condiciones”*.

El proceso de inserción de la empresa en los mercados externos trajo aparejado ventajas adicionales, al eliminar el *“doble estándar”* de calidad y vender en supermercados nacionales el mismo producto que llega a las góndolas del exterior. Esto implicó para la firma un impacto directo al verse enfrentada al desafío adicional de lograr una mejor presentación que permita comunicar la calidad de sus productos.

Siguiendo la estrategia de desarrollo de marcas para terceros, GRANJA TRES ARROYOS posee un *“acuerdo de co-packing”* con *“Tyson FoodS Inc.”* de los Estados Unidos, para quien produce con la marca *“TYSON”* para el mercado internacional. De igual forma la empresa posee clientes en Arabia Saudita y en Suiza para quienes produce y envasa con la marca del cliente. La certificación IMO de GRANJA TRES ARROYOS le permite producir y envasar con la marca del cliente suizo, quien a su vez comercializa sus productos en los supermercados de ese país. A fin de lograr inserción en los supermercados británicos, la firma se encuentra en proceso de certificación de la norma BRC.

Como parte de su estrategia de internacionalización, GRANJA TRES ARROYOS lleva a cabo inversiones directas en el exterior, con la adquisición de plantas y granjas de crianza en la República Oriental del Uruguay, para lo cual constituyó una nueva empresa denominada *“GRANJA TRES ARROYOS DEL URUGUAY”*, transformándose en el mayor productor de pollos parrilleros del país. La firma posee una planta de incubación en Uruguay con una capacidad de producción superior a los 420.000 huevos semanales, que provee de pollitos BB a sus granjas integradas. La planta de faena cuenta con una capacidad de producción superior a las 20 toneladas por hora y la de faena 8.000 aves por hora, proyectando en el mediano plazo llegar a las 12.000. Esta planta fue equipada con tecnología europea y cuenta con un túnel de enfriamiento de 2.200 posiciones y 2 cámaras de frío con una capacidad actual para 1.200 toneladas. GRANJA TRES ARROYOS DEL URUGUAY cuenta con 9 granjas de crianza, que le permiten alojar 1.600.000 aves y faenar entre 35.000 y 40.000 unidades por día.

A fin de posicionar sus marcas en el exterior y tomar contacto con las innovaciones tecnológicas del sector, GRANJA TRES ARROYOS participa en forma permanente en las ferias internacionales más importantes especializadas en alimentación, entre ellas Sial (París), Anuga (Colonia, Alemania), y Alimentaria (España).

6.5.9. DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL

Adicionalmente a su actividad principal en la avicultura, GRANJA TRES ARROYOS faena y elabora productos a base de cerdo en su planta de Colón (Buenos Aires), posee tambos para la producción de leche, produce expeller y aceite de soja, y productos deshidratados para caldos y sopas. En el sector lechero, la empresa produce más de 10.000 litros diarios de leche, sumando la producción de los tambos “*Prolech*” ubicado en Santa Elena (Entre Ríos) y “*Doña Carolina*”, en Coronel Brandsen (Buenos Aires). “*Oleos Santafesinos S.A.*” es una industria procesadora de poroto de soja del cual se obtienen aceite de soja desgomado sin refinar, y expeller de soja. El aceite de soja es comercializado en el mercado interno para la producción de aceites refinados, margarinas vegetales y aceites hidrogenados. Por otra parte, el expeller de soja es una de las materias primas utilizadas en las plantas de fabricación de alimentos balanceados para la alimentación de los planteles avícolas. Esta planta, ubicada en la provincia de Santa Fe, cuenta con un proceso de extracción de aceite por prensas continuas con una capacidad de 270 toneladas diarias y un acopio de cereales de 10.000 toneladas.

La planta elaboradora de productos deshidratados se encuentra ubicada en Zarate (Buenos Aires), y se dedica a la elaboración de productos de ave en polvo, los cuales son utilizados en la producción de caldos y sopas. Este producto es obtenido a partir de carne de gallina cocida y/o cruda separada mecánicamente, posteriormente deshidratada por sistema spray, resultando en un polvo fino, libre de partículas compactas, de olor y sabor de la materia prima que lo origina.

El entrevistado destaca la relación que mantiene la firma con CEPA (Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas) como una alianza permanente. Esta relación estrecha entre las empresas del sector avícola y su cámara es percibida como un diferencial respecto a otros sectores de la agroindustria argentina, ya que facilita la unicidad de representación y coordinación de posiciones ante los funcionarios y organismos nacionales que interactúan con el sector. En el plano comercial, GRANJA TRES ARROYOS ha mantenido alianzas con empresas brasileras que le han permitido adquirir conocimientos y compartir experiencias que potenciaron sus actividades. Fruto de esas relaciones surgió un Joint-venture con “*SADIA*” y nace “*SADIA DE ARGENTINA*”, para la distribución de algunos de sus productos en el mercado nacional. En 1995 GRANJA TRES ARROYOS abandona esta sociedad y en el 2001 SADIA se retira del mercado argentino como empresa instalada en el país. La empresa cuenta también con la representación de la línea genética “*Cobb*”, perteneciente a la empresa estadounidense “*Tyson Foods Inc.*”. Esta relación le ha permitido a GRANJA TRES ARROYOS concretar un acuerdo de *co-packing* para la venta de sus productos en el mercado internacional.

6.6. LAS CAMELIAS S.A.

6.6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

LAS CAMELIAS remonta sus orígenes al año 1936, cuando Don Enrique Marsó y su familia iniciaron la crianza de aves en forma intensiva en la finca de su propiedad, ubicada en la localidad de San José, Departamento Colón. La primera actividad consistió en la venta de huevos a partir de la postura de gallinas seleccionadas por los propios productores. En la década del 40 se instaló una pequeña mezcladora de alimento balanceado desarrollada por la familia Marsó y una incubadora a kerosén. A partir de mediados de la década del 60, la siguiente generación comenzó a vender pollos parrilleros mediante un esquema simple de integración, por el cual se les ofrecía a granjeros de la zona la crianza de las aves, proveyéndoles el alimento para su posterior comercialización por parte de la familia Marsó.

LAS CAMELIAS S.A. inicia sus actividades en 1972, año en que se inaugura la planta de incubación, contando con una nueva mezcladora y silos de mayor volumen, lo cual permitió incrementar la escala de producción. La faena comienza a mediados de la década del 80 en un frigorífico alquilado de la vecina localidad de Colón, en el cual se comercializaba y vendía directamente al público. En esa época se inaugura también una nueva planta de alimento balanceado y se inicia la etapa de la comercialización en grandes centros urbanos. Para ello la empresa alquiló un depósito cercano a la ciudad de Buenos Aires y comenzó a comercializar y vender directamente en ese mercado, lo cual implicó la incorporación de transporte, refrigeración y mejoras en la presentación del producto.

Con el ingreso de LAS CAMELIAS en la cadena de comercialización, la empresa reconfigura el anterior esquema por el cual distribuidores independientes adquirirían la producción y la revendían en los grandes centros de consumo - principalmente la ciudad de Buenos Aires y su conurbano -, lo cual alentó a la empresa para ampliar su red de comercialización con nuevos centros de distribución. En 1990 se inaugura la planta de faena propia, de acuerdo a las normas más exigentes de la Comunidad Europea (hoy Unión Europea), con la visión de orientar una parte importante de su producción hacia los mercados externos. En 1993 se iniciaron las exportaciones de garras a China y en 1994 se obtuvo la habilitación para exportar a la Unión Europea.

En 2003 se constituye Vínculos SGR, una Sociedad de Garantías Recíprocas cuyo objeto es facilitar el acceso al crédito por parte de los granjeros integrados, a través del otorgamiento de garantías para el cumplimiento de sus obligaciones. En 2004 LAS CAMELIAS constituye en forma conjunta con otras dos empresas avícolas entrerrianas (FEPASA y SOYCHÚ) una nueva firma denominada “*New Gen Breeders*”, para el establecimiento de una granja de abuelos en la provincia de San Luis. Esta nueva empresa representa a la línea genética “*Arbor Acres*” de la

firma estadounidense *Aviagen*. En 2007 se inauguró una nueva planta de alimentos balanceados en la localidad de Villaguay, lo cual representó para la empresa un nuevo salto en modernización tecnológica y ampliación de su escala de producción.

6.6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de LAS CAMELIAS se compone de un Directorio integrado por cinco hermanos, quienes detentan la propiedad accionaria de la empresa. De acuerdo a lo expresado por uno de los hermanos, quien actualmente se desempeña como Presidente: *“tenemos una estructura organizacional clara donde hay una comunicación muy fluida entre los niveles superiores e inferiores”* (VINCULOS, 2005).

El área de producción a campo incluye las actividades inherentes a la recepción de abuelas, la recepción de reproductoras en planta de incubación, y granjas de engorde. El área de producción industrial involucra las plantas de alimento balanceado y la planta de faena. A su vez, la planta de faena se subdivide en sectores de logística (de recepción y salida), de faena, de frío y de subproductos. Las áreas de servicios incluyen la función administrativa y contable, y comercialización en mercado interno y externo. La empresa posee una Sociedad de Garantías Recíprocas denominada *“Vínculos SGR”*, y desarrolla adicionalmente actividades en ganadería y metalurgia. La sede de LAS CAMELIAS se encuentra en la localidad de San José, donde se concentran sus oficinas comerciales y administrativas. La empresa cuenta aproximadamente con 950 empleados, de los cuales 400 desempeñan sus tareas en la planta de faena.

Respecto a su política de profesionalización, el entrevistado afirma: *“nuestra política de profesionalización es que cada área importante cuente por lo menos con un profesional, hoy no hay sector que no tenga un profesional a cargo”*, a lo cual agrega: *“tenemos muchos profesionales trabajando en la empresa, comparado con el resto de la industria. En el laboratorio tenemos gente especializada en nutrición, hay veterinarios, ingenieros agrónomos, contadores, abogados”*. En cuanto a la incorporación de recursos humanos, los valores como la cultura del trabajo, la confianza y la credibilidad son apreciados por la empresa: *“somos una empresa familiar y tenemos los códigos de la empresa familiar. Nos guiamos mucho por el boca a boca. Acá la confianza en la gente es fundamental”*.

LAS CAMELIAS define su misión en términos de objetivos, tales como: *“Profundizar el conocimiento de la venta minorista. Aumentar la cuota con la Comunidad Europea y Fortalecer las alianzas para el desarrollo genético”*. En su misión también enuncia sus actuales líneas de productos y plantea como líneas futuras *“proveer alimentos a base de pollo listo para comer (ready to eat), y el desarrollo de la producción y comercialización de vacunos, ovinos y porcinos”*. La empresa define su visión como *“Alcanzar una posición de liderazgo a nivel*

nacional compitiendo a nivel internacional con nuestros productos y con los que decidamos competir”.

En su declaración de misión y visión, LAS CAMELIAS manifiesta vocación de liderazgo y adaptación constante al entorno competitivo, sin perder de vista los rasgos ligados a su naturaleza de empresa familiar, destacados por su Presidente: *“Esta es una organización familiar que busca mantener ese clima dentro de la competitividad y la búsqueda de crecimiento”, “la credibilidad nos permite crecer y desarrollarnos en muchos aspectos. Además nunca se debe perder de vista la competencia y trabajar arduamente para alcanzar el primer puesto de la tabla”* (VINCULOS, 2005).

6.6.3. INTEGRACIÓN VERTICAL

a) Estructura de integración vertical

LAS CAMELIAS se encuentra verticalmente integrada en su totalidad, abarcando los eslabones de reproducción, incubación, engorde, faena y comercialización. La empresa es copropietaria de un complejo para reproducción y recría en la provincia de San Luis, Granja de abuelos, lo cual le permitió avanzar en su proceso de integración vertical, ya que pasaron de ser compradores a productores de abuelos. El complejo ocupa 300 hectáreas, consta de 3 granjas de recría con 2 galpones cada una, 6 núcleos de producción y una planta de incubación.

El ciclo logístico de la producción comienza con la recepción de las reproductoras abuelas recién nacidas de la línea genética Arbor Acres, que llegan por transporte aéreo desde los Estados Unidos. Las abuelas son recibidas en las granjas del complejo de San Luis, donde se desarrolla la etapa de recría y posteriormente la postura. Esta granja de abuelos se construyó en 2004 en conjunto con otras dos empresas avícolas, constituyendo una nueva firma denominada *“New Gen Breeders”*, que representa a la línea genética *“Arbor Acres”*. De acuerdo a lo manifestado por el Vicepresidente de LAS CAMELIAS: *“las granjas de abuelos son las generadoras del pie de cría de toda la producción. Es un insumo estratégico ya que lo podemos manejar nosotros mismos en el sentido que sabemos perfectamente la calidad de insumos que tenemos. Esto es un paso muy importante que hemos dado ya que nosotros éramos compradores del mercado y ahora somos productores”*. *“LAS CAMELIAS hasta febrero de 2004 solo tenía reproductoras padres. Desde esa fecha avanzó y hoy tenemos abuelos”* (VINCULOS, 2005).

De acuerdo a lo expresado por el entrevistado: *“respecto a la logística del transporte, la empresa considera los costos-beneficios de la distancia para el traslado en camión de reproductoras desde las granjas de San Luis. El traslado demora 12 horas, pero las condiciones de bioseguridad lo justifican”*. A lo cual agrega: *“el ave recién nacida puede permanecer 24 horas sin alimentarse ni beber, ya que cuenta con un saco vitalíneo con*

proteínas y nutrientes que le permiten sobrevivir. A pesar de dicha limitación, la mortandad durante el transporte es mínima, ya que no supera el 0,2%”.

Los padres son transportados desde San Luis y alojados en 8 granjas de producción que posee la empresa en el Departamento Colón. En estas granjas se juntan el macho y la hembra, en una proporción de 1 a 10 a fin de generar la producción de huevos fértiles para su posterior traslado a las plantas de incubación. A su vez, los pollitos BB nacidos en las plantas de incubación son alojados en las granjas de engorde, ya sean propias o integradas. LAS CAMELIAS cuenta con 3 plantas de incubación. La planta de Liebig es la más moderna, inaugurada en 1998, posee 14 incubadoras y 14 nacedoras. La planta de San José tiene 6 incubadoras y 6 nacedoras, y la de Colón cuenta con 7 incubadoras y 7 nacedoras. La capacidad instalada actualmente permite incubar 630.000 pollitos por semana, lo cual permite cubrir la producción de la empresa y brindar servicios de incubación a terceros.

El proceso de engorde se lleva a cabo en 250 granjas integradas mediante contratos de crianza y 12 granjas propias. Las granjas se distribuyen en gran parte de la provincia de Entre Ríos, principalmente en los departamentos Uruguay, Colón y Villaguay. La empresa cuenta con 5 supervisores que visitan periódicamente los establecimientos de crianza, distribuidos por zonas a fin de satisfacer la demanda de los integrados. Los pollos de engorde son permanentemente abastecidos con alimento balanceado desde las plantas de San José y Villaguay. La distribución del alimento, así como el alojamiento de pollitos BB y recolección de las aves engordadas para su faena, requieren un importante esfuerzo de logística de transporte que es llevado a cabo con vehículos propios y tercerizados. Salvo los vehículos refrigerados, los restantes son activos de uso específico y no pueden ser empleados con otros fines; el camión destinado al transporte de alimento balanceado no permite transportar otros insumos, tampoco se admite el transporte de otras especies animales en los camiones para transporte de aves vivas. Para poder llevar a cabo en forma eficiente la logística de transporte necesaria para el aprovisionamiento del alimento y el transporte de las aves vivas para su faena, las granjas integradas se encuentran en un radio de no más de 200 kilómetros de la planta de faena, influyendo además la accesibilidad de la zona en que se encuentre la granja.

LAS CAMELIAS cuenta con 2 plantas de alimentos balanceados, una en la localidad de San José y la restante en Villaguay. La planta de alimentos balanceados de San José fue construida en 1983 y equipada para la producción de 5 toneladas de alimento por hora. En 1993 se incrementó su capacidad a 12 toneladas por hora, mediante la modernización de los equipos de molienda, mezclado y pelletizado. En 1998 se produjo otra reforma importante de equipos y estructuras llegando a una producción de 25 Toneladas por hora, sea amplió la planta de almacenaje y recepción de granos: de 1.000 toneladas a 18.000 en la actualidad (VÍNCULOS, 2007b).

El complejo radicado en el Parque Industrial de Villaguay, destinado a la fabricación de alimentos balanceados, posee un sector de acopio con capacidad de recepción de 200 toneladas de cereales por hora, permitiendo limpiar, secar y transportar los granos a un régimen de 120 toneladas por hora. La fábrica de alimentos se encuentra en condiciones de producir 60 toneladas por hora de alimento terminado, con la posibilidad de ampliación a 80 toneladas por hora. El predio cuenta con una planta de silos con 4 unidades con capacidad de 6.500 toneladas de almacenaje de grano cada uno, proyectándose la construcción de otras 11 unidades similares, y 8 silos aéreos para el acondicionamiento de 450 toneladas. La tecnología aplicada al almacenaje de granos es brasilera y la tecnología para la fabricación del alimento balanceado de origen holandés (VÍNCULOS, 2007a).

La ubicación de la nueva planta de alimentos balanceados juega también un rol estratégico en la logística de producción: *“esta planta es un viejo anhelo de LAS CAMELIAS que surgió por una necesidad básicamente productiva. Eran dos las alternativas planteadas: ampliar la Fábrica de Alimentos Balanceados de San José o hacer una planta nueva. La dirección de la empresa tuvo una visión estratégica en cuanto a que la expansión de nuestros integrados se estaba dando por dos ejes; la ruta nacional 14 hacia el norte y por la ruta nacional 18 hacia el oeste. Es por eso que Villaguay era un punto clave, porque está en el centro de la provincia, en un lugar en pleno desarrollo y con buena vinculación de rutas”* (VÍNCULOS, 2007b).

LAS CAMELIAS posee una planta procesadora de aves en la localidad de San José, con planta de tratamiento de subproductos en harinas y aceite, y piletas decantadoras. También cuenta con una planta potabilizadora de agua para faena. La planta posee una capacidad máxima de faena a 180.000 pollos por día. El eviscerado, faena y trozado es totalmente automatizado. La planta cuenta también con 3 túneles de frío y 4 giro-freezer que permite una capacidad de congelamiento de 12.000 cajas por día.

b) Política de aprovisionamiento de materias primas e insumos

De acuerdo a los requerimientos de producción, la empresa adquiere a terceros la materia prima e insumos en base a una lista de proveedores históricos. La materia prima e insumos se componen entre un 60% y 70% de maíz, un 25% soja, y el resto son vitaminas, minerales, enzimas y otros aditivos. La empresa elabora el alimento balanceado de acuerdo a su propia fórmula y no utiliza para ello los denominados “núcleos” vitamínicos existentes en el mercado, para lo cual cuenta con asesoramiento especializado. Al momento de su recepción, la materia prima adquirida es sometida a los controles habituales homologados por el ONCCA para establecer su estado y grado de calidad (porcentajes de dañado, humedad, partido, ardido).

Adicionalmente, se realizan análisis de laboratorio a fin de detectar la presencia de factores que puedan favorecer la presencia de toxinas en los granos, con el consiguiente riesgo de pérdida de rendimiento o incremento de mortandad en los planteles de aves.

Respecto al origen de la materia prima, el Presidente de LAS CAMELIAS manifestó: *"hace veinticinco años casi todo el maíz procedía de Córdoba y Santa Fe; hoy eso es la excepción. El volumen de maíz y soja de Entre Ríos está tomado en gran medida por el sector avícola. Si bien se produce en casi todo el territorio provincial, la zona donde se concentra son los departamentos Victoria, Paraná, Gualeguay y Nogoyá"* (CADENA AVÍCOLA, 2007a).

La ubicación de la materia prima influye en la política de aprovisionamiento y en las inversiones que realiza LAS CAMELIAS. De acuerdo a lo informado por el entrevistado: *"la nueva planta se instaló en Villaguay porque queda en el centro de la provincia, recibimos mucha materia prima, maíz y soja, del centro de la provincia, de Santa Fe y Córdoba, entonces es como un salto en la logística, las materias primas llegan hasta un punto, se procesan y continúan. Es una ubicación estratégica. Además Villaguay es una zona donde tenemos muchas granjas y pensamos seguir creciendo"*. De igual forma agrega: *"el costo de la materia prima representa entre un 30% y un 40% del producto terminado, por lo que resulta fundamental contar con un buen abastecimiento"*.

La materia prima se compone básicamente de maíz y soja, ambos commodities cuyo precio encuentra su referencia en los valores de mercado. No existe un maíz o soja especial para la producción avícola, siendo el mismo que se produce para otros fines, como la extracción de aceite, la ganadería o la exportación. A fin de minimizar los riesgos de volatilidad en los precios de la materia prima, la empresa maneja un esquema de cobertura mediante futuros y toma posiciones en el mercado de Chicago.

c) Política de relación con las granjas integradas

LAS CAMELIAS cuenta aproximadamente con 12 granjas propias destinadas al engorde de pollitos BB, que representan aproximadamente un 8% de la producción, y el resto (250 granjas) bajo la modalidad de contrato de integración. La empresa pretende llegar como máximo a un 10% de producción en granjas propias, ya que las granjas de engorde representan un importante capital inmovilizado que puede ser destinado a otros fines, como inversiones en las plantas de incubación o de faena.

Según lo expresado por el entrevistado: *"la política de contar con un porcentaje de granjas propias permite compensar los ciclos de oferta y demanda de alojamiento, considerando épocas en que la producción se encuentra estancada y la oferta de granjas supera a la demanda de alojamiento, y etapas en que la demanda de alojamiento supera a la oferta de granjas"*. De acuerdo a lo manifestado por la empresa, la actual oferta de granjas para

alojamiento es inferior a la necesaria para mantener el ritmo de crecimiento del 10% anual que experimenta la avicultura argentina. Si bien existe oferta de nuevas granjas, éstas no siempre satisfacen las condiciones exigidas por la empresa para cumplir las metas de producción, de acuerdo a los requerimientos genéticos para la crianza de las aves y los estándares productivos.

La empresa identifica como prioridad la ampliación de la capacidad productiva mediante la construcción de nuevos galpones y la mejora en las condiciones de alojamiento de los actuales. Para la construcción de nuevos galpones, se cuenta con un modelo estándar de acuerdo a especificaciones preestablecidas respecto a materiales y técnicas de construcción, que se adapta a las características de cada granja y las condiciones del terreno. Las tareas de construcción son llevadas a cabo por personal subcontratado por la empresa, bajo la coordinación y supervisión de la Oficina Técnica de LAS CAMELIAS.

A fin de mejorar la eficiencia y el control sanitario durante la crianza, la empresa requiere que las granjas integradas incorporen tecnología en sus galpones. Para ello se lleva a cabo un plan de reequipamiento con el objetivo de que todos los establecimientos integrados cuenten con sistemas de riego tipo “*fogg*” en reemplazo del tradicional riego por aspersión. Este sistema permite reducir la temperatura de los animales en forma más eficiente y moja menos la cama de crianza, lo que favorece el bienestar del animal. De igual forma se trabaja en la instalación de comederos automáticos y bebederos tipo “*nipple*”.

Para poder mantener el ritmo de inversiones requerido a las granjas integradas, la empresa desarrolló un mecanismo de garantías recíprocas que se instrumenta a través de Vínculos SGR (Sociedad de Garantía Recíproca), en la cual los granjeros actúan como socios y la empresa como socio garante. Este mecanismo permite a los granjeros integrados obtener financiamiento a tasas preferenciales para la construcción y equipamiento de sus galpones. Como una actividad de acercamiento a sus integrados, LAS CAMELIAS realiza anualmente un encuentro con todos sus integrados, en el cual se informa sobre la situación general de la empresa, se rinde cuenta sobre los activos, capacidad de préstamo y líneas de financiamiento disponibles a través de la SGR, y se complementa con actividades de capacitación para los granjeros, mediante charlas técnicas sobre temas de manejo.

6.6.4. PERFIL DE ESPECIALIZACIÓN

a) Línea de productos

LAS CAMELIAS elabora tres líneas básicas de productos: *a) frescos y congelados*, *b) especialidades*, y *c) subproductos*. La línea de productos frescos y congelados se compone a su vez de Pollo entero; Pollo trozado (cuartos posteriores, fillet de pechuga, suprema sin piel, pata muslo deshuesada con y sin piel, alas enteras, ala media con punta de ala); Menudos y Garras.

Dentro de su línea de especialidades, la empresa produce Milanesas, Medallones y Chorizos de Pollo. Por su parte, la línea de subproductos se compone de Harina de Vísceras, de Plumas y de Sangre; Hígados deshidratados y Aceite de Pollo (CUADRO 6.5).

CUADRO 6.5: Línea de productos de LAS CAMELIAS

		Merc. interno	Merc. externo
Productos frescos y congelados	Pollo entero		
	Pollo entero con y sin menudos	X	X
	Pollo Gourmet	X	-
	Pollo atado	X	-
	Gallina	-	-
	Shawarma	-	X
	Pollo trozado		
	Cuartos posteriores	X	X
	Cuartos frescos congelados	X	X
	Cuartos IQF	X	X
	Patamuslo deshuesado	X	X
	Kakugiri		
	Filet/pechuga		
	Supremas	X	-
	Filet con inner	X	X
	Filet sin inner	-	X
	Inner con tendón	X	X
	Inner sin tendón	-	X
	Inner salado	-	X
	Inner pimentado-salado	-	X
	Pata muslo deshuesada con y sin piel		
	Cuartos frescos congelados	X	X
	Cuartos IQF	X	X
	Patamuslo deshuesada	X	X
	Kakugiri	X	X
	Alas enteras y Ala media con punta de ala		
	Alas	X	X
	Alitas	X	-
	Tips	X	-
	Drumette (muslo de ala)	X	-
	Menudos y Garras		
Corazón	X	X	
Hígado	X	X	
Panza	X	X	
Garras	-	X	
Cartilago	X	X	
Carne mecánicamente separada (MDM)	X	X	
Especialidades	Milanesas de pollo	X	-
	Medallones de pollo	X	-
	Chorizos de pollo	X	-

Subproductos	Harina de vísceras, de plumas y de sangre	X	X
	Hígados deshidratados	X	X
	Aceite de Pollo	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a datos del sitio web de la empresa.

Los productos de LAS CAMELIAS se comercializan bajo la marca “*Granja Entrerriana*”, en diferentes presentaciones y packaging, enfriado o congelado, de acuerdo a las características del producto y el mercado de destino. El pollo entero para el mercado interno se comercializa embolsado individual en caja con termocontraible de 20 Kg., o en caja de cartón conteniendo 10 unidades, enfriado o congelado en un rango de temperaturas entre 2°C y -12°C. Para el mercado externo, el pollo entero se comercializa en cajas con tapa de 8, 10 y 12 unidades a -18° C.

Los trozados se comercializan para el mercado interno y externo en una variedad de presentaciones y packaging, como ser caja con tapa, caja con termocontraible, al vacío en caja de aleta simple, o en caja con foliado individual, enfriados o congelados. La tecnología de los túneles de frío permite congelar el producto por cajas, o bien por pieza individual mediante el sistema IQF. Los subproductos son comercializados de acuerdo al volumen solicitado por el cliente. El destino principal de los subproductos es el mercado externo. Pueden mencionarse como ejemplo las exportaciones de harina de pluma a Chile, que son empleadas como insumo para la cría comercial de salmones.

b) Mercados y segmentos atendidos

LAS CAMELIAS posee una variedad amplia de productos y subproductos, una red de distribución propia consolidada a nivel nacional, y mercados internacionales diversificados, lo cual le permite llegar con sus productos a diversos mercados y segmentos de consumidores. El mercado internacional incluye países de menor poder adquisitivo como los africanos, compradores de pollo entero. Los destinos sofisticados como la Unión Europea son consumidores de trozados y especialidades. LAS CAMELIAS también comercializa sus productos en países árabes, para lo cual la empresa debe cumplimentar ciertas pautas religiosas durante el proceso de fana, auditadas por los compradores, denominadas “*Rito Hallal*”.

La empresa fundamenta su estrategia comercial en factores no precio, como la calidad integral del producto y la logística de distribución. En tal sentido, el entrevistado afirma: “*Si nos guiamos por precio, nosotros no somos los más baratos, pero estamos diferenciados a la hora de tiempo de entrega y calidad del producto. La competencia nosotros la hacemos por producto y no por precio, es decir en el empaque, presentación, logística, frío. Apuntamos a una*

estrategia de diferenciación por calidad del producto, no por precio". Respecto a los aspectos que diferencian a los productos Granja Entrerriana de la competencia (VÍNCULOS, 2007), el Gerente de Ventas para el mercado interno afirma: *"La ventaja diferencial que tenemos es la calidad de nuestros productos y del servicio que brindamos tanto de distribución como de logística. Otra ventaja es la diversidad de productos en lo que es trozado. Gran parte de la competencia trabaja con pollo entero, nosotros con lo que producimos actualmente de trozado, marinados y embutidos lideramos el mercado"*.

La empresa afirma que los estándares de calidad del producto destinado al mercado interno son similares a los del producto de exportación, por lo cual no se verificaría un *"doble estándar"* y permitiría cierto grado de diferenciación de LAS CAMELIAS respecto a sus competidores, al ofrecer en el mercado interno un producto con calidad de exportación. En cuanto a las perspectivas de la empresa para satisfacer las exigencias del mercado, el Presidente de LAS CAMELIAS expresó: *"Hay una tendencia muy fuerte a dejar un poco de lado la cocina y consumir preferentemente productos ya elaborados. Yo creo que este es un gran desafío que viene para los próximos años y en el cual estamos trabajando para darle una solución a lo que es la falta de tiempo y la necesidad de mantener una buena alimentación en la familia"* (VÍNCULOS, 2005).

Asimismo, la empresa identifica el avance hacia el segmento de la comercialización como un próximo paso en su desarrollo evolutivo. Según manifiesta el entrevistado: *"el área comercial no está desarrollada en la forma que otras empresas de la industria lo están. Porque otras empresas nacieron de gente que vendía pollo y se fue integrando hacia atrás. Nosotros siempre fuimos integrándonos hacia adelante y siempre tenemos este path dependence"*. A lo cual agrega: *"nuestro pasado está signado por producir, nos gusta producir, pero necesitamos un mejor desarrollo de la parte comercial, que está funcionando muy bien, pero no está desarrollado de la misma forma que otros tienen"*, *"estamos queriendo dar un salto para ese lado, es la próxima etapa. Así como hablamos de la etapa comercial, industrial, ahora vendrá un rendering o rehacer de la etapa comercial"*.

6.6.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

a) Características de los canales y logística de distribución

LAS CAMELIAS posee una amplia cobertura a nivel nacional mediante 14 centros de distribución propios localizados en Capital Federal y 7 provincias. San José y Paraná en la provincia de Entre Ríos; Capital Federal (Almagro); provincia de Buenos Aires (Valeria del Mar, Mar de Ajó, Ayacucho y Coronel Suárez); Corrientes; Posadas; provincia de Santa Fe (Santa Fe y Rosario); Resistencia; Salta; y Alta Gracia en la provincia de Córdoba.

Estos centros de distribución abastecen la demanda de mayoristas independientes, quienes a su vez revenden a carnicerías, despensas, supermercados zonales, y empresas de catering. El mayor volumen es comercializado por el centro de distribución de Almagro, que abastece por medio de distribuidores independientes - y en menor proporción con reparto propio - a compradores de Capital Federal y partidos limítrofes (Lomas de Zamora, Quilmes, Lanús, San Martín, San Isidro y Vicente López, entre otros). Desde este punto de venta es atendida la demanda del sur del país, atendiendo principalmente a clientes de Río Gallegos, Trelew, El Calafate y la provincia de Tierra del Fuego. Desde este depósito se han concretado ventas destinadas a la flota de cruceros que visitan la Argentina.

Se destacan las bondades de esta plataforma de distribución como un mecanismo de inteligencia de mercado para el seguimiento del precio y las acciones que llevan a cabo los competidores, permitiendo así tomar mejores decisiones. En tal sentido, el entrevistado afirma que: *“contar con centros de distribución propios, con personal propio, nos permite obtener información de mercado en forma inmediata”*. LAS CAMELIAS tiene por política no vender a grandes cadenas de supermercados e hipermercados, debido en gran parte a las condiciones comerciales y financieras impuestas por esos canales. Estas condiciones implican demoras en el cobro y por consiguiente una importante inmovilización de capital de trabajo para la empresa. Esta orientación es coherente con su estrategia de distribución en el mercado interno, lo que el entrevistado sintetiza con la expresión *“se vende cajón, se cobra cajón”*.

El transporte hacia los centros de distribución se lleva a cabo mediante una flota de 6 camiones propios y una decena de camiones tercerizados, preparados para transportar el producto enfriado o congelado. Cada unidad carga directamente en la planta de faena, contando con rutas y frecuencias estipuladas. La frecuencia de salida varía de acuerdo al tamaño del mercado, en el caso del principal mercado de consumo que es Capital Federal y provincia de Buenos Aires, la frecuencia es diaria; en otros casos como la ciudad de Rosario, se efectúan 3 despachos por semana.

En cuanto al transporte de la mercadería para su exportación desde el Puerto de Buenos Aires, el servicio es tercerizado con una empresa de logística. Los contenedores son consolidados en la planta de faena, donde se cuenta con una oficina de Aduana para realizar los despachos. En el caso de las exportaciones a países limítrofes por medio terrestre, como Chile, el transporte internacional no se realiza en contenedores, sino en camiones refrigerados. LAS CAMELIAS comercializa en el mercado externo a través de mayoristas intermediarios o *“brokers”*, o bien directamente a empresas de catering. La empresa se encuentra abocada al desarrollo de sus canales comerciales internacionales, particularmente en mercados como Holanda, Alemania y Sudáfrica.

6.6.6. POLÍTICA DE CALIDAD Y SANIDAD

a) Habilitaciones y Certificaciones

LAS CAMELIAS se encuentra habilitada por SENASA para la comercialización a nivel nacional y para la exportación, siendo también una de las empresas avícolas argentinas habilitadas para la exportación a la Unión Europea. Asimismo cuenta con normas certificadas como HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), e IFS (International Food Standard). La empresa ha certificado también la norma ISO 9001 y se encuentra en proceso de certificación de la norma ISO 22000, que engloba y armoniza una serie de normas, incluyendo ISO y HACCP.

La norma ISO 22000, que puede implementarse en toda la cadena agroalimentaria, producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, especifica los requisitos para que una organización pueda demostrar la capacidad de controlar peligros y lograr productos inocuos. Adicionalmente, LAS CAMELIAS cuenta con la norma BRC (British Retail Consortium), para la comercialización en supermercados de Gran Bretaña. LAS CAMELIAS aplica también el concepto de trazabilidad.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad

LAS CAMELIAS se encuentra habilitada para la exportación a la Unión Europea desde 1993. Desde entonces la empresa debe adaptarse en forma constante a fin de satisfacer las reglamentaciones y exigencias de dicho mercado, incorporándolas a su sistema productivo. *“A modo de ejemplo, la Comunidad prohibió el uso de antibióticos como promotores de crecimiento, de harinas animales en la alimentación de las aves; exigió trazabilidad de productos desde la granja al consumidor y crianza de aves en mejores condiciones ambientales”* (VINCULOS, 2009a).

Estas exigencias son auditadas periódicamente por inspectores del Servicio Veterinario Europeo (FVO), ente encargado de asegurar el cumplimiento de la legislación de la Comunidad Europea sobre seguridad alimenticia, salud y bienestar animal. De igual forma se verifica el funcionamiento y la gestión de control que realiza el SENASA dentro de la empresa. La aprobación de estas auditorías es requisito indispensable para mantener la habilitación de ingreso al mercado europeo, que es el principal comprador de productos con valor agregado de LAS CAMELIAS, como las pechugas de pollo congeladas individualmente y calibradas.

Respecto a la certificación de la norma ISO, la iniciativa surgió a partir de una capacitación en Calidad Total realizada por un grupo de empleados de la empresa. Posteriormente, gracias a un convenio binacional con Alemania, la empresa recibió asistencia técnica internacional para la implementación de la norma ISO 9000. LAS CAMELIAS fue la

primera empresa avícola en el país en certificar la norma ISO 9001 en el año 1998. De acuerdo a lo expresado por la responsable de Calidad de la empresa: *“esta norma nos ayudó a ordenarnos y a conocer mejor cada uno de los procesos y sus responsables”* (VINCULOS, 2006).

Si bien se resalta la experiencia positiva en la implementación de la norma ISO como un paso adelante para el mejoramiento de la organización interna y la reducción de costos, esta certificación no resulta una exigencia de los mercados de exportación, ya que se trata de una norma de procesos y no de inocuidad. Al respecto, el entrevistado expresó: *“Lo que vimos es que la ISO no es tanto un sello que nos abrió puertas en el exterior, como HAZARD, sí nos abrió puertas hacia adentro, nos permitió organizarnos muchísimo mejor, bajar costos, darnos cuenta donde estábamos parados. La ISO hizo mucho más puertas adentro que puertas afuera”*.

LAS CAMELIAS se encuentra en proceso de implementación de la norma ISO 22.000 con el objetivo de certificarla en todas sus etapas productivas: Reproductoras, Incubación, Fábrica de alimentos balanceados, Cría y Engorde de parrilleros, planta procesadora de aves y subproductos, Departamento de compras y Comercialización. La empresa cuenta con un laboratorio de control de calidad inaugurado en 2007, compuesto por dos sectores: el de *Análisis Físicoquímicos* y el de *Microbiología*. El laboratorio tiene como función asegurar la calidad de las materias primas que ingresan para ser utilizadas por los sectores correspondientes, así como la calidad de los productos de la empresa. También son efectuados controles de procesos a los diferentes sectores de la empresa, con el fin de mejorar los mismos o corregir eventuales desviaciones.

En la planta de faena se llevan a cabo aquellos análisis que requieren determinados clientes, países de destino o entidades oficiales. En el área de reproductoras y abuelos se realizan controles estrictos a las aves desde el momento en que llegan a la granja y durante toda su etapa de producción, ya que cualquier afección que tenga el animal durante las primeras etapas del proceso productivo repercute en el resto de la cadena y puede afectar la calidad y sanidad del producto final. A su vez, la planta de alimentos de Villaguay posee un laboratorio de control de descargas de materias primas. Los controles que se efectúan en planta de alimentos consisten en realizar el análisis de recibo o rechazo de mercadería a cada camión que llega con granos, de acuerdo a la calidad encontrada en la mercadería. Dichos análisis incluyen un control visual de los granos de acuerdo a reglamentaciones oficiales y en el caso del maíz se agrega el análisis de aflatoxinas. Al resto de las materias primas y también a los granos se les efectúan otros análisis para realizar la formulación del alimento a elaborar.

Respecto a las condiciones que ofrece la nueva planta de alimentos balanceados (CADENA AVÍCOLA, 2007a), la responsable del área de Control de Calidad manifestó: *“en la nueva planta incorporamos tecnología europea muy moderna, trabajando bajo normas de ese*

mercado, para bastecer a clientes muy exigentes. Dentro de esa exigencia se encuentra el pasteurizador incorporado en la planta de Villaguay, que permite bajar la carga microbiana y acondicionar mejor la digestibilidad de los alimentos para las aves”; “por otra parte, cada máquina tiene un sistema de aspiración que recupera los polvos finos incorporándolos dentro de la misma mezcla, con lo que nos aseguramos el control de contaminación cruzado, un requerimiento de los más importantes en los mercados internacionales”. La empresa destaca también las condiciones únicas de sanidad que ofrece la localización del complejo de recría y postura en la provincia de San Luis, al encontrarse en un paraje alejado de centros urbanos y de la avicultura comercial.

6.6.7. POSICIÓN EN TÉRMINOS DE COSTOS

a) Inversiones en infraestructura y equipamiento

LAS CAMELIAS posee una política de inversión permanente en todos los eslabones de su cadena productiva. En los últimos años se llevaron a cabo inversiones en las plantas de alimentos, en laboratorios de calidad, en las plantas de incubación, y en la granja de recría y postura. Estas inversiones se apoyan en tres pilares identificados por la empresa como claves para su supervivencia en el sector avícola: la búsqueda permanente de la rentabilidad vía reducción de costos, la mejora constante de los resultados productivos y la innovación tecnológica para posicionarse en nichos diferentes del mercado respecto a los competidores (VÍNCULOS, 2006a).

Una de las inversiones recientes más importantes es el complejo radicado en el Parque Industrial de Villaguay, destinado a la fabricación de alimentos balanceados. Esta planta inaugurada en 2007 posee un sector de acopio con capacidad de recepción de 200 toneladas de cereales por hora, permitiendo limpiar, secar y transportar los granos a un régimen de 120 toneladas por hora. La fábrica de alimentos se encuentra en condiciones de producir 60 toneladas por hora de alimento terminado, con la posibilidad de ampliación a 80 toneladas por hora. El predio cuenta con una planta de silos con 4 unidades con capacidad de 6.500 toneladas de almacenaje de grano cada uno, proyectándose la construcción de otras 11 unidades similares, y 8 silos aéreos para el acondicionamiento de 450 toneladas. (VÍNCULOS, 2007b).

En el caso de la planta de faena, las inversiones se fueron llevando a cabo en diferentes etapas. Durante el período de paridad entre el peso y el dólar las inversiones en adelantos tecnológicos para la faena resultaron indispensables para incrementar la productividad y lograr competitividad, ya que *“el costo de la mano de obra resultaba más elevado en comparación con el tecnológico”*. La incorporación de tecnología - como el sistema de evisceración automático- permitió la reducción de costos, mejorando al mismo tiempo las condiciones higiénicas y

sanitarias. Esto le permitió a la empresa contar con condiciones favorables para aprovechar el crecimiento que experimentó la avicultura durante el período post devaluación, como expresó el Gerente de la planta de faena: *“Nos cargamos de tecnología en una década que era indispensable para bajar costos, y hoy esa tecnología nos hace ganar competitividad y eficiencia. De esta manera incrementamos trabajo. Actualmente nos seguimos tecnificando para mantener estas ventajas competitivas frente al resto. El crecimiento tecnológico va a seguir estando y la empresa va a acompañar dicha evolución de la mejor manera”* (VINCULOS, 2006c).

Otro aspecto que requiere inversiones es el relacionado a la tecnología del frío. Esto resulta crítico para la empresa, ya que un porcentaje significativo de su producción se destina a los mercados externos. A fin de ampliar la capacidad de congelamiento y almacenaje de productos terminados, se efectuaron inversiones en cámaras, túneles de frío y en un sistema de congelamiento por pieza individual denominado IQF (Individual Quik Frozen).

Respecto a las inversiones más recientes en la planta de faena y en tecnología de frío, la empresa manifiesta: *“hemos mejorado la parte edilicia de la planta y se han desarrollado otras obras de infraestructura, como el túnel de congelamiento. Con esta última iniciativa, ella amplió su capacidad máxima de faena a 180.000 pollos/día y su capacidad de congelamiento a 12.000 cajas por día de faena -posibilitando volúmenes de exportación muy superiores a los actuales-. Esta obra implicó un gran desafío para la Planta debido a la incorporación de mucha tecnología”*. Asimismo, la empresa plantea como inversiones para el corto plazo (VINCULOS, 2009b) *“construir nuevas oficinas y un comedor; terminar la instalación de la línea de cortes para poder trozar el máximo de pollos; y ampliar la capacidad de cámaras para depósito de mercadería”*.

Para lograr un crecimiento equilibrado, las inversiones en infraestructura y equipamiento para el proceso productivo requieren su correlato *“a nivel de campo”*, para lo cual la empresa facilita la inversión en galpones y automatización de las granjas integradas a través de *“Vínculos SGR”*. De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado: *“la inversión para construir un galpón tecnificado, incluyendo calefacción, ventilación, riego tipo niebla, bebederos automáticos y comederos tipo nipple ronda los 350 mil pesos. Iniciar una crianza con un galpón básico de 120m x 12m, que es el estándar establecido por la empresa para que el granjero pueda tener capacidad de repago, implica una inversión mínima de 210 mil pesos”*.

La transitabilidad de los caminos rurales para acceder a las granjas es un aspecto relevante para la logística de transporte, particularmente en épocas de lluvias. Es por ello que LAS CAMELIAS lleva a cabo un plan de mejoramiento de caminos en forma conjunta con la Dirección Provincial de Vialidad. Con este fin se fijó como meta mejorar con ripio entre 30 y 40 kilómetros anuales de caminos rurales, aportando recursos propios.

De acuerdo a lo manifestado por la empresa, la presencia en ferias internacionales del sector avícola, así como las visitas a otros establecimientos en el exterior, constituyen el mejor mecanismo que tiene la firma para tomar contacto con los avances tecnológicos en la industria, los que posteriormente procura incorporar a su proceso productivo.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva

Para LAS CAMELIAS, la mejora de los indicadores de productividad es una tarea constante a la cual se encuentran abocados todos los sectores de la empresa. Mejorar la productividad en la avicultura implica un enfoque sistémico, ya que cualquier desvío en alguno de los eslabones de la cadena de integración repercute en los subsiguientes y termina afectando la calidad del producto final, por lo que se hace hincapié en la prevención, la sanidad y la corrección temprana de errores durante el proceso productivo.

Al igual que el resto del sector avícola, LAS CAMELIAS utiliza como indicador de gestión productiva el FEP (Factor Europeo de Productividad). Este indicador se construye a partir de 4 variables, la conversión, los días de crianza, el índice de mortandad, y el peso del pollo. Esta fórmula se utiliza en todo el mundo, por lo que es posible realizar comparaciones con otras empresas a nivel nacional e internacional. El seguimiento de los indicadores de productividad en granja implica visitas semanales de un supervisor a fin de obtener el peso de los pollitos cada siete días y observar su evolución. Los datos son enviados a la empresa, donde se procesan para contar con información permanente sobre las variables más importantes que son el peso y la mortandad. Una vez por semana con la información recaudada también se realiza una puesta en común en la empresa de todos los supervisores, junto a la veterinaria y otras autoridades para elaborar un informe y elevarlo a la Dirección. De esta manera, se va siguiendo paso a paso el proceso de crianza (VÍNCULOS, 2006b).

Dentro de las medidas adoptadas por la empresa para el mejoramiento de la productividad durante el proceso de faena y procesamiento del producto, se utiliza un software para el control de la calidad, que permite el seguimiento de variables relevantes para cada producto, como peso neto, porcentaje máximo de defectos y porcentaje de daños.

c) Acceso al financiamiento público y privado

El acceso al financiamiento es el principal limitante para sostener el crecimiento, en particular para los productores integrados. En tal sentido, el entrevistado expresó: *“la falta de granjas es el mayor condicionante que tenemos hoy por hoy, que viene dado por otro condicionante que es el financiamiento”*. A lo cual agrega: *“si vemos cómo crece Brasil es porque tiene financiamiento, tiene gente capacitada como la nuestra, tiene el granjero*

laburante como el nuestro, tiene las materias primas como las nuestras, y un clima muy parecido al nuestro en los estados del sur, que es la región productiva avícola. La diferencia es el apoyo financiero que le da el gobierno al sector avícola y porcino, mediante su banca de fomento industrial”.

LAS CAMELIAS procura compensar ese déficit mediante la SGR Vínculos, como un mecanismo que permite canalizar eficazmente programas públicos y privados de asistencia crediticia para la construcción de nuevos galpones, así como la modernización tecnológica y reequipamiento de las granjas. De acuerdo a lo expresado por el entrevistado: *“La SGR permite garantizar la apertura de grandes carpetas, porque es muy difícil que un granjero por sus propios medios concorra a un banco y pida el financiamiento para un galpón, nosotros podemos ir al banco con una carpeta y pedir financiamiento para construir 20 galpones, y esto permite reducir el costo financiero”.* Una de estas líneas es el FONDER (Fondo Integral para el Desarrollo Regional), que otorga financiamiento a la cadena de valor avícola.

d) Acceso a subsidios gubernamentales

LAS CAMELIAS se encuentra incluida en el régimen de compensaciones al precio del maíz y soja pautado entre el sector avícola y el Gobierno nacional, por lo que percibe dichas compensaciones a través del ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario). Al respecto, la empresa reconoce que este mecanismo permitió estabilizar el precio interno, y al mismo tiempo desalentar la competencia desleal de aquellas empresas que no contaban con una situación fiscal regularizada. El principal inconveniente de este mecanismo son las prolongadas demoras para la percepción de las compensaciones, que puede demorar varios meses.

6.6.8. INTERNACIONALIZACIÓN

a) Perfil exportador

LAS CAMELIAS posee una clara orientación exportadora, destinando el 40% de su producción al mercado externo. La empresa se encuentra habilitada para exportar a la Unión Europea, países del Mercosur y América Latina, África, y países de Medio Oriente. Entre sus mercados se encuentran Brasil, Chile, China, Rusia, Cuba, Singapur, Tahití, Bulgaria, Rumania, y países africanos como Sudáfrica, Congo, Gabón, Angola, Namibia, Emiratos Árabes, Arabia Saudita y Qatar. Los principales países compradores son Sudáfrica, Chile, Alemania, China, Rusia, Holanda, Inglaterra, Hong Kong, Brasil y Congo. La comercialización internacional se realiza a través de *“brokers”* o grandes *“traders”*. La empresa cuenta además con un contrato de representación y abastecimiento de la línea Arbor Acres, que le permite comercializar esta línea genética en la Argentina y otros países como Perú y Paraguay.

b) Estrategia de inserción en los mercados externos

La empresa comenzó a exportar en 1993, con un embarque de garras a China, a fin de explorar ese mercado con un subproducto para el mercado nacional, pero un producto apreciado en el mercado chino. De acuerdo al entrevistado: *“la segunda etapa fue empezar a vender productos con mayor valor agregado para nosotros, como el pollo entero y la pechuga,”*. Actualmente la empresa exporta pollos enteros con y sin menudos, alas enteras, estómagos, corazones, pechuga sin hueso y sin piel, innerfillet, carne mecánicamente separada (MDM), muslos, cuartos traseros, patamuslo deshuesada y pollos enteros deshuesados (shawarma). También se exportan el aceite de pollo y otros subproductos, como la harina de pluma para la cría de salmones.

Respecto al tipo de producto que se comercializan en el exterior, el entrevistado observa que: *“los países de la UE como Alemania, Holanda o Dinamarca son compradores de pechuga, al igual que Inglaterra. Se estuvo trabajando también con Medio Oriente, que es un mercado muy bueno, pero muy particular, Rusia y el resto de Europa del Este pide trozados de cuartos, China y Hong Kong consumen garras y alas, Sudáfrica pollo entero y cuartos, al igual que los restantes países africanos, Brasil compra corazones de pollo y Chile pollo entero y cuartos”*.

En cuanto a las exigencias de los mercados externos, el Gerente de Comercio Exterior de LAS CAMELIAS manifiesta: *“hay ciertos parámetros de calidad que son exigidos en algunos casos por los mercados y en otros por los clientes. Pero principalmente se trabaja a partir de lo que quiere el cliente. Ocurre especialmente en el caso de Europa –el mercado más exigente– con la pechuga, que es el producto más importante y que tiene mayor valor agregado a la hora de la comercialización. Algunas pechugas deben tener un peso que oscile entre los 130 y los 150 gramos, y otras de entre los 150 y 170 gramos”* (VÍNCULOS, 2006b).

La exportación tuvo su impacto hacia el interior de la empresa a partir de la adecuación de la infraestructura, el equipamiento y los procesos para el cumplimiento de las normas exigidas por los mercados externos. En tal sentido, el entrevistado señala: *“la exportación nos ayudó mucho, pudimos ordenarnos hacia adentro, aprobamos normas de la UE, aprendimos las normas de aduana”,* y agrega *“somos muy dependientes de Europa, por lo que es importante saber que si por ejemplo Alemania reduce sus compras, tendremos un gran sobrante de pechuga”*. A fin de posicionar sus productos en el exterior, la empresa participa regularmente en ferias internacionales dedicadas a la industria de la alimentación, como la de Anuga en Alemania, y la de Sial en Francia: *“esto nos permite contactar potenciales clientes y además aprovechamos para recorrer puntos de venta de diferentes países y así vemos cómo se posicionan y venden nuestros productos en el exterior”* (VÍNCULOS, 2006b).

Personal de LAS CAMELIAS realiza también visitas periódicas al exterior a fin de tomar contacto directo con sus clientes y conocer el circuito comercial interno de los países

compradores. En el marco de esa política son visitados países Chile o Sudáfrica, que es el principal mercado de exportación de la empresa, representando el 25% del volumen total producido para exportación. Según el Gerente de Comercio Exterior de la empresa: *“este viaje a Sudáfrica tuvo como objetivo poder entender los canales de comercialización y qué destino tiene nuestra mercadería en ese país, que es un punto importante del negocio”* (VÍNCULOS, 2008).

6.6.9. DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL

LAS CAMELIAS plantea alternativas de diversificación en correlación con el modelo de integración vertical, tal como lo manifestara su Presidente: *“la integración va a abrir nuevas puertas para hacer otro tipo de negocio”, a lo que agrega: “creo también que podremos incursionar en la producción de otras carnes como el cerdo, ovino y en los bovinos”* (VÍNCULOS, 2005). Siguiendo esa línea de diversificación, LAS CAMELIAS desarrolla actualmente actividades de ganadería y cría de ovinos. En el caso de los ovinos, la empresa aporta el pie de cría (madres) y el productor integrado entrega la producción para la comercialización de la carne y la lana. Este desarrollo tiene por objetivo introducir el producto en el mercado interno y posteriormente desarrollar mercados de exportación (VÍNCULOS, 2006). La empresa incursiona también en actividades productivas industriales, no directamente relacionadas con la avicultura, como la metalurgia.

LAS CAMELIAS ha desarrollado una alianza estratégica con las empresas SOYCHÚ y FEPASA, con la creación de la firma *“New Gen Breeders”* para la instalación de la planta de incubación de abuelos en San Luis. El entrevistado destaca que: *“esta alianza permitió llevar a cabo una inversión cuya capacidad de producción superaba con creces la demanda de una sola empresa individual”*. A partir de un acuerdo con otras empresas de la zona, LAS CAMELIAS propició la apertura de una Tecnicatura Superior Universitaria en Tecnología Avícola. Esta iniciativa tiende a suplir la falta de mano de obra capacitada en la región que la industria avícola requiere para sostener su crecimiento (VÍNCULOS, 2009). La empresa mantiene también un vínculo estrecho con CEPA (Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas), que coordina la participación de las empresas más importantes del sector en las ferias internacionales de alimentación, como Anuga (Alemania) y Sial (Francia).

6.7. NOELMA S.A.

6.7.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa inicia sus actividades en el año 1974, en la localidad de Villa Elisa. La actividad comercial que desarrollaba consistía en la adquisición de pollos de la zona para su posterior comercialización como aves vivas en el mercado concentrador de Buenos Aires. En 1975, la firma integrada por los Srs. Eggs y Delassoie adquiere la marca NOELMA a uno de sus distribuidores en Rosario, la que ya era reconocida en la provincia de Santa Fe, permitiéndoles ampliar el mercado hacia la provincia vecina. En 1976 comienza sus actividades de distribución de aves faenadas en la zona de Rosario. No obstante, la comercialización de aves vivas se mantuvo durante unos años hasta su prohibición por parte del Gobierno Nacional. A partir de la restricción gubernamental para la comercialización de aves vivas, la firma Delassoie y Eggs adquirió una planta frigorífica para la faena de las aves en la localidad de San José, a la que llamaron DYESA (Delassoie y Eggs S.A.), dando inicio a la comercialización de pollos enteros faenados. En 1986 se construye la fábrica de alimento balanceado y en 1990 se integran los establecimientos de reproductores.

En el año 1991 se construye la primera planta de incubación en las afueras de Villa Elisa y posteriormente se adquiere una segunda planta de incubación, sobre la Ruta Provincial 39, en las cercanías de la localidad de Caseros, perteneciente al ex-frigorífico FAPU. En 1995, la firma DYESA incorpora una planta de subproductos, con lo cual avanza en su proceso de integración. En 1998, Néstor Eggs adquiere el 50% del paquete accionario a la familia Delassoie y cambia su razón social por INSA (Industrializadora Sociedad Anónima). A fin de ordenar la expansión de la firma y optimizar la administración de sus recursos, en el año 2001 se conformó un holding denominado “GRUPO NOELMA”, integrado por *Pollos NOELMA S.A.*, *Industrializadora S.A. (INSA)*, *Cabaña Las Tres Colonias S.A.*, y *Yelisa S.A.*

6.7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NOELMA es una Sociedad Anónima integrada por un Presidente, Vicepresidente y directores. La empresa se divide en sectores: Sector Compras, Ventas Internas, Ventas Externas, Integraciones, Transporte, Contable, y Financiero. También cuenta con una oficina que atiende los asuntos jurídicos y una de Auditoría. Cada sector tiene su responsable que a su vez interactúa con el Directorio. Las oficinas centrales de NOELMA se encuentran en la localidad de Villa Elisa, en la cual se concentra su gobierno y administración. La firma cuenta con aproximadamente 280 empleados, sin incluir los del frigorífico ni los granjeros que se desempeñan bajo contrato de integración, por lo que éstos últimos no forman parte de la planta

del personal. Por su parte, el frigorífico ocupa unas 480 personas para llevar a cabo el ciclo de faena y procesamiento de las aves.

Respecto a su política de profesionalización, la empresa cuenta al menos con dos profesionales en todas sus áreas, contadores a nivel de administración, abogados para el área jurídica, veterinarios y bromatólogos. En tal sentido, el entrevistado expresa: *“es imposible pensar hoy en empresas que no tengan profesionales en determinadas áreas, pero NOELMA no ve que tengan que ser un conjunto de profesionales que hacen la avicultura, tienen que ser profesionales que se unen con otras personas en pos de la producción de carnes”*. Se destacan como valores de la empresa la rectitud y la confianza en el cumplimiento de los compromisos asumidos: *“desde la presentación de las oficinas, el personal, los horarios que se manejan, el sistema de entrega de productos es con horarios estrictos”*; *“pequeñas cosas como esas nos diferencian muchísimo, nos hacen más confiables, porque hoy en definitiva uno vende un producto y vende un servicio asociado a ese producto”*.

6.7.3. INTEGRACIÓN VERTICAL

a) Estructura de integración vertical

NOELMA se encuentra verticalmente integrada en su mayor parte, abarcando los eslabones de reproducción de padres, incubación, engorde, faena y comercialización, pero no así la reproducción de abuelos. La empresa no cuenta con granja de recría y postura de abuelos, por lo que debe adquirir plantales de padres en el mercado, para lo cual se abastece de dos líneas genéticas diferentes que destina a sus granjas de recría y postura de padres.

El proceso de incubación se lleva a cabo en dos plantas, una en Villa Elisa y otra sobre la Ruta Provincial 39, en las cercanías de la localidad de Caseros. Esta última, que pertenecía a un ex-frigorífico, fue ampliada y reequipada con tecnología importada de los Estados Unidos. La etapa de engorde de las aves se desarrolla en 240 granjas integradas, distribuidas en los departamentos Colón, San Salvador, Villaguay, en menor medida en el Departamento Uruguay, y el resto diseminada por la provincia de Entre Ríos. La empresa posee un porcentaje de granjas propias, no superior al 10%, que cumple funciones de auditoría de la producción y también coadyuva a la producción final. La producción del alimento balanceado se lleva a cabo en una planta propia en la localidad de Villa Elisa.

Dentro de la estructura del “Grupo NOELMA”, Pollos NOELMA S.A. se dedica a la faena de las aves e INSA es responsable del procesamiento de los subproductos, como harinas de vísceras y plumas, aceite de pollo, y recupero de incubación. INSA procesa también abonos orgánicos y alimento para vacas con cría. Según expresó el entrevistado, la tecnología aplicada a la faena en nuestra planta se encuentra al nivel de las principales empresas de la industria: *“en*

frigorífico, las principales empresas tienen túnel de frío, sistemas controlados de balanzas, calibradores de pechuga; son inversiones total y absolutamente necesarias para poder estar en el mercado interno o externo”.

b) Política de aprovisionamiento de MP e insumos

La mayor parte de la materia prima que procesa la empresa proviene de las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, lo cual implica considerar la distancia de las fuentes de aprovisionamiento y el impacto en el suministro futuro en épocas de sequías o exceso de lluvias. Entre Ríos es proveedora de soja, por lo que se procura que el 100% de esta materia prima provenga de la provincia, pero el maíz proviene en un 95% de las restantes provincias. Respecto a la provisión de los restantes insumos, NOELMA no observa dificultades de abastecimiento ya que existen establecimientos que producen insumos veterinarios en la provincia de Entre Ríos, y otros que no producen en la región pero cuentan con representantes.

En cuanto a la política de aprovisionamiento de materias primas, el entrevistado señala: *“hay muchas formas de manejar el tema de la compra de cereales, pero cuando se hacen compras tan grandes, que consumen anualmente 70 a 80 millones de kilos de maíz, debemos manejarnos con ciertos proveedores de años; se puede salir a comprar entre un 10% y un 20%, pero es muy difícil salir a comprar todo sin proveedores confiables”*, a lo cual agrega: *“a lo largo de los años las empresas van teniendo determinados proveedores y hay arreglos muy particulares que se van haciendo con cada uno”*. En referencia a la utilización de instrumentos financieros para reducir los riesgos de volatilidad en el precio de las materias primas, la empresa ha realizado experiencias con futuros pero los resultados no fueron satisfactorios.

c) Política de relación con las granjas integradas

Al igual que la mayor parte de la industria avícola, NOELMA se relaciona con las granjas mediante un contrato de integración por el servicio de engorde. La empresa provee el pollito BB, la cama, el alimento balanceado, el asesoramiento y control sanitario. A cambio el granjero provee el servicio de crianza el pollo durante 50 días y cobra un arancel por su trabajo. Si bien la incorporación de tecnología en las granjas integradas es fomentada por la empresa, se valora también el buen manejo por parte del granjero: *“con buen manejo se pueden obtener los mismos resultados con una granja manual que con una automática, el 15% es una cuestión de equipamiento y el 85% es cuestión de manejo”*, y agrega: *“cuando una granja está desbalanceada en sus resultados y tiene un mal rendimiento en reiteradas veces, hay que pensar en un problema de manejo, por lo que procuramos asesorar al productor para que*

cambie o mejore el manejo, lo incentivamos a invertir, y si no mejora su performance, es difícil que pueda continuar”.

A fin de canalizar mecanismos de ayuda financiera para los integrados, la empresa posee participación en una SGR, mediante la cual se garantizan operaciones tendientes a la modernización tecnológica y ampliación de las granjas existentes. Asimismo, la empresa lleva a cabo acciones de docencia con sus integrados para mejorar el manejo e incentivar la inversión necesaria, para lo cual realiza anualmente un seminario avícola.

6.7. 4. PERFIL DE ESPECIALIZACIÓN

a) Línea de productos

NOELMA discrimina sus líneas de productos en: *a) productos crudos, b) productos precocidos; y c) subproductos.* (CUADRO 6.6). La línea de productos crudos incluye pollo entero, trozados, pechugas, alas, garras, menudos, gallina, carcaza, y MDM. Los productos precocidos incluyen medallones y bastones de pollo, fillet de pechuga y de muslo. Los subproductos son básicamente harina de vísceras, plumas, sangre y aceite de pollo. La empresa comercializa productos frescos, congelados y precocidos.

CUADRO 6.6: Línea de productos de NOELMA

Productos crudos	Pollo entero Pollo entero para asar. Medio Pollo. Pollo para asar.
	Pollo trozado Patitas. Pata muslo. Pata muslo con cadera. Muslo con hueso y con piel. Muslo sin hueso y sin piel
	Pechuga Filetillo. Pechuga sin hueso y sin piel. Corte mariposa. Pechuga con hueso y con piel. Pechuga sin hueso y sin piel
	Menudos y otros Alas. Garras. Menudos (Molleja; Cogote; Hígado; Corazón). Gallina. Carcaza. Carne mecánicamente separada (MDM)
Productos precocidos	Medallones de pollo (Queso y espinaca; Tomate; Primavera; medallones NOELMA). Bastones. Fillet de pechuga. Fillet de muslo
Subproductos	Harina de vísceras, plumas, sangre y aceite de pollo.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del sitio web de la empresa.

b) Mercados y segmentos atendidos

NOELMA cuenta con una variedad amplia de productos y subproductos, posee un sistema de distribución a nivel nacional que le permite llegar a los mercados de mayor consumo como Buenos Aires y Rosario. Asimismo, su línea de precocidos le permite incursionar en el segmento de consumidores que adquieren productos listos para su cocción. La empresa observa que hace 10 años la competencia por precio en el sector avícola nacional era muy fuerte, lo cual erosionaba los márgenes de rentabilidad y perjudicaba a la industria en su conjunto. A lo cual agrega: *“hoy la avicultura se está diferenciando no solo por la calidad del producto, sino por los servicios asociados a éste, llámese el servicio de entrega al distribuidor, que las cantidades que se entregan puedan ser absorbidas por sus clientes, que el producto vaya bien envasado y embalado, que tenga el frío acorde, el peso justo, y no tanto diferenciar porque sea más blanco o más amarillo”*.

Respecto a la política comercial internacional de la empresa, el entrevistado manifiesta: *“procuramos desarrollar la venta de productos con mayor valor agregado, con valor artesanal, lo cual es una característica de esta empresa”*. NOELMA exporta sus productos a diversos mercados, como Chile, Brasil, Ghana, Congo, Sudáfrica, España, Ucrania, Rusia y Corea. También realiza exportaciones a países árabes, para lo cual se realizan faenas especiales bajo el rito *“Hallal”*.

Respecto al desarrollo de productos, el entrevistado puntualiza: *“se desarrollan productos a medida de lo que pide el cliente interno o externo, a cambio de eso se cobra un precio adicional”* y agrega *“a nivel nacional se trabaja para confiterías de Buenos Aires, en lugares de consumo de alto poder adquisitivo como los restaurantes de Puerto Madero, que piden productos muy específicos”*. En términos generales, NOELMA comercializa en el mercado interno: pollo entero, trozados y precocidos; y en el mercado externo: pollo entero, trozados (incluyendo pechugas) y subproductos (incluyendo garras, menudos y harinas).

6.7.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

NOELMA sostiene como política no canalizar sus ventas a través de supermercados, prefiriendo llegar al consumidor final por medio de comercios mayoristas y minoristas. De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado: *“no vamos a supermercados porque es un lugar de lugar de mucha competencia, el manejo con los supermercados es complejo, requiere inversiones adicionales en vehículos y respaldo financiero”*. La empresa cuenta con una cobertura nacional a través de centros de distribución propios, así como mayoristas y minoristas independientes. La empresa cuenta con una flota propia de transporte integrada por 40 vehículos

que le permite efectuar entregas en tiempo y forma en cualquier punto del país. El entrevistado señala la capacidad de logística de la empresa como una de sus principales fortalezas.

6.7.6. POLÍTICA DE CALIDAD Y SANIDAD

a) Habilitaciones y Certificaciones

NOELMA se encuentra habilitada por SENASA para comercializar en el mercado interno y externo, contando también con habilitación para exportar a la Unión Europea. La empresa cuenta además con certificaciones HACCP y BPM en su planta de faena. En cuanto a normas de procesos, la empresa llevó a cabo una experiencia de implementación de ISO 9000, pero los resultados no fueron los esperados, por lo que no se continuó con las gestiones tendientes a certificar este tipo de normas.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad

La empresa lleva a cabo los procedimientos estándar para la preservación de la calidad e inocuidad del producto, particularmente durante la faena. El entrevistado observa que: *“el mundo pide pasar del ave viva al ave faenada en el menor tiempo posible, esto disminuye el riesgo de contaminación bacteriana, incrementando la inocuidad del producto. Cuanto más se achique el tiempo de faena, el producto es más confiable”*. Para la empresa, la rectitud y seriedad en su relación con los proveedores de materias primas e insumos coadyuva a mantener la calidad del producto final: *“cumplir con los proveedores nos permite que en épocas de problemas financieros o falta de liquidez se confíe en nosotros y podamos contar siempre con los insumos de calidad que necesitamos”*.

6.7.7. POSICIÓN EN TÉRMINOS DE COSTOS

a) Inversiones en infraestructura y equipamiento

NOELMA realiza inversiones en todos los sectores en forma integral, a fin de ampliar la producción en forma proporcional al crecimiento que experimenta la actividad. A fin de mejorar su posición competitiva como exportador, la empresa ha invertido en tecnología para el congelamiento y depósito de la mercadería destinada al exterior. Para ello se adquiere en 2005 un túnel de frío dinámico. Paralelamente se agregaron cámaras para almacenar la producción para su exportación. Respecto a su política de inversiones, el entrevistado señala: *“si se quiere crecer un 10%, hay que crecer un 10% en todo. Vamos dos años y medio o tres adelantados de la meta primaria con el plan sectorial, pero eso implica crecer en forma proporcional”*. Es por

ello que también se llevaron a cabo ampliaciones en granjas y consecuentemente en todo el ciclo de reproductoras, e incorporación de incubadoras. De igual forma se realizan inversiones en la planta de alimentos balanceados a fin de duplicar su capacidad de producción.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva

A fin de mejorar la productividad, la retribución al granjero se determina mediante un sistema de “premios y castigos”, de acuerdo a la performance que haya logrado para obtener un kilo de carne. Se tienen en cuenta factores como el peso del animal y el índice de mortandad para determinar si se logró una performance que puede ser “premiada” o debe ser “castigada”. El entrevistado cita como ejemplo: *“se premia una mortandad de un 2% o 3% y se castiga una mortandad de un 8% o 9%, porque la media de una empresa debe estar en un 5% o 6%, dependiendo de las estaciones del año”*.

Desde un punto de vista sistémico, la empresa considera que el mejoramiento de los indicadores de gestión productiva es una meta de toda la industria en su conjunto, y no de una empresa en particular: *“desde hace 10 años al día de hoy todas las empresas han mejorado mucho sus indicadores de producción, antes era muy difícil obtener un pollo de 2,7 kg. o 2,8 kg. en 48 o 49 días, hoy es casi una realidad”*. De igual forma respecto a la genética: *“el tema del mejoramiento genético, procurar una genética más avanzada año a año, se trabaja entre todas las empresas, a nivel de la avicultura argentina en su conjunto”*.

c) Acceso al financiamiento público y privado

A partir de una política de endeudamiento racional y el correcto cumplimiento de sus obligaciones financieras, la empresa no cuenta con restricciones importantes para acceder al financiamiento bancario. Para ello las metas de crecimiento y los requerimientos financieros se fijan de acuerdo a las perspectivas de evolución de la actividad avícola. Según manifiesta el entrevistado: *“en este sector no nos podemos plantearnos crecer por ejemplo a un 30% anual, porque el endeudamiento sería sideral, por lo que debemos ir creciendo en base a la performance natural de la actividad”*. A fin de canalizar mecanismos de ayuda financiera para los integrados, la empresa posee participación en una SGR, mediante la cual se garantizan operaciones tendientes a la modernización tecnológica y ampliación de las granjas existentes.

d) Acceso a subsidios gubernamentales

La empresa recibe subsidios del estado nacional, a partir del régimen de compensaciones del ONCCA destinados al sostenimiento de los precios en el mercado interno. NOELMA se ha adaptado a este sistema de compensaciones, pero expresa las dificultades que ocasiona la

operatividad en las liquidaciones por parte de la autoridad de aplicación. Respecto a esta cuestión, el entrevistado afirma: *“en cuanto a la política de control de precios, a nosotros no nos ha complicado la política en sí, lo que nos ha complicado son las demoras en el pago de los subsidios, ya que en ocasiones tardan meses y llega a provocar problemas financieros, pero no es algo de lo que renegamos, que digamos que está mal, ha logrado incrementar el consumo de pollo en forma fenomenal, hemos logrado crecer en cuanto a exportaciones”*, a lo cual agrega: *“la avicultura en la década del 50 no existía, y hoy nos estamos acercando al consumo de la carne vacuna, ya que contar con un precio estable le da tranquilidad al sector, ha permitido que el consumidor pruebe el pollo y le guste, el consumo per cápita ha subido en forma increíble e impensada hace unos años, y eso es por políticas planificadas en acuerdos a nivel de CEPA”*.

6.7.8. INTERNACIONALIZACIÓN

a) Perfil exportador

NOELMA comenzó a exportar en el año 2002, siendo sus principales mercados: Chile, Brasil, Ghana, Congo, Sudáfrica, España, Ucrania, Rusia, Corea. La empresa cuenta además con habilitación para exportar a la Unión Europea. En cuanto al volumen de sus exportaciones, NOELMA destina a los mercados externos un volumen que fluctúa entre un mínimo del 15% y un máximo del 30% de su producción, de acuerdo a la situación del mercado interno y la demanda de los compradores del exterior.

b) Estrategia de inserción en los mercados externos

NOELMA comienza su proceso exportador en el año 2002, coincidiendo con el período de expansión internacional de la avicultura argentina, básicamente como una forma de compensar la estacionalidad y la sobreoferta asociada a la producción avícola imperante hasta ese entonces. El entrevistado resume la situación que impulsó la necesidad de exportar de la siguiente manera: *“durante la década del 90, cuando el mercado comenzaba a desacelerarse, todos estaban acelerando, entonces cuando se llegaba al pico de producción había un excedente de oferta y caía el precio, como consecuencia venía la debacle, todos dejaban de producir y entonces el precio subía”*. Para NOELMA la exportación es un proceso de aprendizaje continuo, que resultó complejo desde el comienzo a causa de la escasez de profesionales, por lo cual la empresa debió armar su estructura de comercio exterior. La exportación le permitió a la empresa reducir la dependencia del mercado interno, diversificar sus productos y mercados, incrementando o reduciendo las exportaciones de acuerdo a las

condiciones de la demanda nacional e internacional: *“si el mercado interno está flojo, podemos acelerar la exportación, entonces si proyectamos como meta un 10% de crecimiento, podemos sostenerlo porque la diversificación de mercados lo permite”*.

Este nuevo paradigma en el modelo de negocios de la avicultura nacional le permitió a NOELMA combinar diferentes alternativas de productos y mercados. Para el mercado interno: pollo entero y trozados; y para el mercado externo: Pollo entero, trozados y subproductos. Esta estrategia es resumida por el entrevistado de la siguiente manera: *“si tenemos 5 posibilidades, es muy difícil que se caigan las cinco al mismo tiempo, hasta ahora siempre alguna quedó en pié. Que alguno de esos mercados ande bien ya nos permite sostenernos y seguir”*, a lo cual agrega: *“si no podemos vender más pollo entero en el mercado interno, procuramos venderlo en el mercado externo. Si el mercado externo está complicado, podemos trozarlo para el mercado argentino, pero como no podemos trozarlo todo porque el mercado interno no lo absorbe, tratamos de exportar trozados. Si el mercado de trozados en el mundo se cae, entonces no trozamos más e incrementamos la producción de filete o de carne mecánicamente separada y vendemos panes de carne”*.

Una dificultad que puntualiza la empresa es que para no perder competitividad en el exterior, debe resignar seguridad en los mecanismos de pago internacionales, como las cartas de crédito o los seguros de crédito a la exportación, para no cargar al producto con costos adicionales. Esto incrementa el riesgo de incobrabilidad, genera problemas financieros si el cliente demora los pagos, y obliga a la empresa a justificar ante el Banco Central las demoras en el ingreso de las divisas: *“debemos tener mucho cuidado con la increíble cantidad de normas del BCRA cuando existen demoras en el ingreso de divisas, ya que resulta complejo fundamentar cuando las divisas no ingresan por causas atribuibles al importador, y no porque la empresa las deposita en otro lado como se presupone desde el Banco Central”*. Como parte de la política comercial internacional de NOELMA, la empresa concurre a las principales ferias de alimentación como Sial y Anuga. También participa en otras ferias de menor envergadura en mercados de interés para la empresa, como Sudáfrica, Singapur y Japón, tratando de desarrollar la venta de productos con mayor valor artesanal.

6.7.9. DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL

La estructura organizacional del *Grupo NOELMA* incluye otras actividades productivas y comerciales, como la *Cabaña las Tres Colonias S.A.*, que desde el 2001 se especializa en la reproducción de toros y vaquillas de raza *Poller Hereford* para su exposición y venta. También lleva a cabo el engorde de novillos para su faena, despostado y envasado al vacío para su posterior comercialización. Con el propósito de garantizar el abastecimiento de combustibles y

servicios para sus procesos productivos, el Grupo NOELMA cuenta también con una empresa proveedora de combustibles denominada *Yelisa S.A.*

NOELMA no cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas, pero sí colabora con otras empresas del sector avícola en cuestiones de sanidad, o bien en la conformación de pools de exportación. En este sentido, el entrevistado afirma: *“no tenemos alianzas directas con otras empresas, si por alianza entendemos unirse con otro para producir un kilo de alimento o comprar una determinada cantidad de vacunas, lo que sí hacemos es trabajar con los colegas de otras empresas para que los dos mejoremos ese kilo de alimento o mejoremos la sanidad a nivel de campo interactuando entre dos empresas, pero cada uno produciendo desde su lugar para su propio nicho”*.

6.8. SUPER S.A.

6.8.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La Sociedad Uruguayaense de Productores de Entre Ríos S.A. (SUPER S.A.) nace en el año 1964, a partir de un grupo de productores avícolas de la zona, quienes contaban con una fábrica de alimentos balanceados para abastecer su propia producción, avanzando posteriormente hacia la integración. Hacia 1986 la empresa es adquirida por el Sr. Carlos Alba y sus socios, quienes eran propietarios del frigorífico “Becar”, también en Concepción del Uruguay. A partir de allí, la empresa cambia su rumbo, al frigorífico se le incorpora una planta de incubación y la reproducción, se consolida la integración, y se inicia la venta en Buenos Aires.

6.8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La máxima autoridad de la empresa la ejercen dos socios propietarios, uno de ellos en el frigorífico ubicado junto al Arroyo “La China” y el otro en la planta de alimentos ubicada en el ingreso de Concepción del Uruguay, donde además se encuentran las oficinas administrativas. De acuerdo a lo expresado por el entrevistado, “la estructura organizacional es muy simple, ya que no contamos con una gran estructura gerencial”. Las decisiones que hacen a la operatividad de la empresa se toman generalmente desde la Gerencia. En orden de jerarquía luego de los socios propietarios y el Gerente se encuentran el jefe de planta de alimentos, el jefe de planta de incubación, y el jefe de frigorífico. La empresa cuenta actualmente con 542 empleados, incluyendo 10 técnicos y 20 administrativos.

Como resguardo de la sanidad de los planteles de aves, la empresa cuenta con dos veterinarios, uno de ellos responsable de la sanidad en las granjas integradas y el otro en las granjas de reproductoras. Estos profesionales intervienen en acciones de formación y actualización en el país y en el exterior, para lo cual la empresa subvenciona dichas capacitaciones. En cuanto a la capacitación del resto del personal, el entrevistado expresa: *“los veterinarios están permanentemente en actualización, en cursos, charlas, y congresos, a cargo de la empresa. Respecto al resto del personal, quien concurre a charlas y cursos es el jefe de la planta de incubación y del frigorífico, vinculado a los aspectos de control de calidad. El personal de integración y los recorredores de granjas, asisten a los congresos y charlas de capacitación y actualización que se hagan en la zona”*.

El entrevistado destaca como atributos de SUPER la agilidad en la toma de decisiones y la coherencia en las acciones de la empresa, señalando que *“tratamos de ser coherentes en*

todas las cosas que decimos, no cambiamos las opiniones una vez que las emitimos, y después en el producto final es la calidad, el vendedor se basa en la calidad del producto”.

6.8.3. INTEGRACIÓN VERTICAL

a) Estructura de integración vertical

SUPER se encuentra integrada verticalmente, incluyendo los eslabones de reproducción de padres, planta de incubación, fábrica de alimentos balanceados y frigorífico. La postura de los padres se realiza en 13 núcleos de reproducción propios, granjas propias. 13 núcleos de producción de 17.000 reproductoras cada uno. El proceso de incubación se lleva a cabo en su propia planta de incubación en Concepción del Uruguay, ubicada sobre el “Camino viejo a Colón”. Esta planta produce 350.000 pollitos BB por semana. La etapa de engorde de las aves se desarrolla en unas 200 granjas integradas, no cuenta con granjas propias, salvo aquellas dedicadas a reproductoras.

SUPER S.A. posee su propia planta de faena, denominado Frigorífico BECAR, con una capacidad de procesamiento de 60 a 70 mil pollos diarios en un turno de 8 horas. Por su parte, la fábrica de alimentos balanceados que abastece a los planteles de aves produce entre 9 y 10 mil toneladas de alimento mensuales. Respecto a la comercialización, la empresa comercializa la mayor parte de su producción en el mercado interno a través de un centro de distribución propio en Buenos Aires.

b) Política de aprovisionamiento de materias primas e insumos

La empresa señala que su política de aprovisionamiento, tanto de los cereales como de los restantes insumos, es en lo posible compra directa, sin intermediarios, a fin de evitar costos de comercialización.

c) Política de relación con las granjas integradas

SUPER S.A. se relaciona con las granjas mediante un contrato de integración por el servicio de engorde. La empresa provee el pollito BB, la cama, el alimento balanceado, el asesoramiento y control sanitario. A cambio el granjero provee el servicio de crianza el pollo durante y cobra un arancel por su trabajo. Se procura que las granjas estén lo más aisladas entre sí que resulte posible, como política de bioseguridad de los planteles. Las granjas se distribuyen en un radio promedio de 60 km de la planta de faena, algunas de ellas llegan hacia el norte hasta Concordia, hacia el oeste hasta el departamento Tala, y hacia el sur hasta la localidad de Colonia Elía.

Las granjas son visitadas por los denominados “*recorredores*”, que ejercen funciones de control y seguimiento de la producción de los integrados. La función de los recorredores es controlar a las granjas integradas, para lo cual se las visita una vez por semana. Los controles que se efectúan son los habituales como el peso y la mortandad, así como el estado general de las aves. De acuerdo a lo manifestado por el entrevistado: “*los recorredores son 3 personas, no cuentan con formación específica técnica para esa actividad, son gente formada en la industria*”. La movilidad de ingreso y egreso de granjas es mínima, por lo que la provisión de integrados es constante en cuanto a su cantidad. SUPER no emplea mecanismos de financiamiento para la modernización tecnológica de sus integrados, tales como Sociedades de Garantías Recíprocas, ni toma préstamos para descontar a los granjeros. Sí efectúa préstamos directos a los integrados, con capital propio, que recupera posteriormente descontándolos de las crianzas.

6.8.4. PERFIL DE ESPECIALIZACIÓN

a) Línea de productos

SUPER faena únicamente pollos enteros, tanto para el mercado interno como para la exportación (CUADRO 6.7), envasados individualmente y luego en cajas de cartón de 20 kg.

CUADRO 6.7: Línea de productos de SUPER S.A.

Productos frescos y congelados	Pollo entero
	Menudos y otros Alas. Garras. Menudos
Subproductos	Harina de vísceras, plumas, sangre y aceite de pollo

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

b) Mercados y segmentos atendidos

El principal mercado de SUPER se encuentra en el CABA y el Gran Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y otras provincias del Norte del país, como Salta, Jujuy, y Santiago del Estero. Según el entrevistado “*A nivel nacional el objetivo es tratar de vender todo lo que tenemos al mejor precio, obviamente que eso a cualquiera le puede interesar. Uno de los objetivos es tratar de trozar el pollo, nosotros no estamos trozando, por varios motivos. Cuando se elabora un pollo, está el pollo A, B y C, el A es el mejor, el B tiene algún problemita, por eso*

cuando se troza, prácticamente todo el pollo que se troza es el B o el C, entonces se vende casi como A, porque la parte trozada, la buena, se vende bien y la que tiene un ala rota o machucada se desecha. En cambio cuando se vende un pollo entero, si tiene un ala machucada o quebrada, o un hematoma, se vende todo el pollo mal”.

Respecto a las características del producto y las posibilidades de diferenciación, el entrevistado explica que *“Al pollo se le puede agregar valor, hay que trozarlo y hacer productos saborizados y demás. Es un paso muy adelante. Nosotros en este momento no estamos en condiciones y por ahora no lo vamos a hacer, esos son mercados muy específicos, y en este momento el mercado no paga el precio de esos productos en el país, por lo que habría que exportarlos. Por ahora estamos haciendo el pollo entero, próximamente trozado, para el mercado interno y externo”.*

6.8.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La empresa comercializa la mayor parte de la producción a mayoristas distribuidores, y ocasionalmente a algunos minoristas. Para ello cuenta con un depósito en Buenos Aires, el que es abastecido con transporte tercerizado, para lo cual *“se necesitan 5 o 6 camiones para la distribución, el resto del transporte de la empresa se efectúa con 4 camiones propios y 9 tercerizados”.* Como política de la empresa, no realiza ventas a grandes supermercados. El depósito en Buenos Aires cuenta con cámara frigorífica y una oficina de atención, pero las ventas se gestionan desde Concepción del Uruguay: *“las cámaras son para hacer acopio, porque se lleva a depósito una parte y luego se distribuye a algún minorista, pero la mayoría va ya con el pedido hecho y se entrega directamente”.*

6.8.6. POLÍTICA DE CALIDAD Y SANIDAD

a) Habilitaciones y Certificaciones

SUPER se encuentra habilitada por SENASA para comercializar en el mercado interno y externo, pero no cuenta con habilitación para exportar a la Unión Europea. La empresa cuenta además con certificaciones BPM en su planta de faena.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad

De acuerdo a lo señalado por el entrevistado: *“En la parte de balanceados, a nivel tecnológico estamos acorde a lo que hoy en día se está usando, si bien habría máquinas más modernas, en cuanto a la estructura de la fórmula, estamos como cualquier otro país, llámese Brasil o Estados Unidos, así como en la estructura de una fórmula y los requerimientos que*

necesita el pollo. Estamos controlados por SENASA en la planta de balanceados y en frigorífico, donde estamos más controlados por SENASA dado que hay productos que se consumen y que van al público, por lo que se están tratando de implementar las normas HAZARD (HACCP), que son las normas de control de calidad con las que contaremos en pocos meses". La empresa cuenta con un laboratorio de control de calidad, y adicionalmente se hacen otros controles en el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial)⁴⁷.

6.8.7. POSICIÓN EN TÉRMINOS DE COSTOS

a) Inversiones en infraestructura y equipamiento

Las inversiones realizadas por la empresa se dirigieron principalmente al frigorífico, tal como expresa el entrevistado: *"Hemos ampliado la línea de producción, para faenar en un turno de 8 horas lo que antes se hacía en dos turnos, se compraron máquinas evisceradoras nuevas, automáticas, y el año pasado el túnel de frío. Esas son las inversiones más importantes que se hicieron. Acá en la fábrica de alimentos, se amplió la capacidad de silos en los últimos años"*.

b) Esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva

Según manifiesta el Gerente de la empresa: *"En la parte de crianza de pollos, hacemos hincapié en el índice de conversión, que tiene que ver con el alimento y con la crianza en sí, con los días en granja, y por supuesto medimos el índice de mortandad. Considerando la conversión, la mortandad y el peso del pollo, obtenemos el rendimiento o índice de eficiencia, y en base a eso se le paga al integrado. En la planta de faena (frigorífico), es fundamental la calidad del pollo terminado. La calidad la percibe el consumidor, que salga un buen pollo, que no tenga agua, que no salga escaldado, que salga bien presentado en la caja, y que vaya con buen frío para que dure mucho tiempo en la góndola refrigerada del expendedor"*.

c) Acceso al financiamiento público y privado

Para SUPER, el principal condicionante para el desarrollo de la actividad avícola es la falta de crédito: *"Hoy no se puede tomar plata con una tasa del 28%, a cuatro años, y si se obtiene una tasa barata, es a dos años, y acá todas las inversiones que se pueden hacer son inversiones grandes (si se quiere hacer saltos en escala), que se tienen que amortizar en un*

⁴⁷ Además de los análisis que pueden efectuarse en el INTI, la Estación Experimental del INTA Concepción del Uruguay cuenta con un moderno laboratorio de patología aviar, en el que pueden llevarse a cabo estudios bacteriológicos, virológicos y serológicos.

plazo largo. Para llevar a cabo una inversión, por ejemplo, de 2 millones de pesos, necesitamos un crédito a 10 o 12 años, con una tasa que no supere el 10%. Respecto a las líneas de fomento (por ejemplo la del BICE), hay que considerar montos y plazos, que son muy cortos. Los bancos tienen plata, pero no pueden prestar a 10 o 12 años, porque no saben qué va a pasar con las condiciones macroeconómicas en el país, y esa incertidumbre se traslada. En la empresa necesitamos acondicionar galpones, habría que construir granjas de reproductoras, pero una granja de reproductoras necesita 1 millón de pesos, un comedero para una granja normal sale 40 mil pesos, y hay que importarlo. Entonces la granja de reproductoras no se puede pagar en 4 años, por lo que tenemos que hacer las inversiones con recursos propios, si hay se hace, si no hay no se hace”.

d) Acceso a subsidios gubernamentales

La empresa recibe subsidios del estado nacional, a partir del régimen de compensaciones del ONCCA destinados al sostenimiento de los precios en el mercado interno. Respecto a este mecanismo, la observación del entrevistado puntualiza las dificultades que genera la política de control de precios, y las demoras para el cobro de las compensaciones: *“la política de control de precios nos afecto, porque en períodos en que se podía vender a mayor precio, no era posible a raíz del convenio para mantener el precio estable, y a su vez el subsidio del Estado para compensar los aumentos en el precio del maíz y la soja no llegaba”.*

6.8.8. INTERNACIONALIZACIÓN

a) Perfil exportador

SUPER comercializa un porcentaje reducido de su producción en el exterior, entre un 5% y un 6%, principalmente en mercados africanos y asiáticos, como Angola, Irán, Irak y Mozambique. La faena destinada a países musulmanes se realiza mediante el rito *“Hallal”*.

b) Estrategia de inserción en los mercados externos

El proceso exportador de la empresa no ha repercutido en su actividad en el mercado interno, en cuanto a la necesidad de realizar modificaciones en procesos o productos, lo cual guarda consistencia con su estrategia exportadora: *“Los destinos de exportación son todos países que no tienen las reglas de la Unión Europea, ya que UE exige una serie de cosas que nosotros no las tenemos, tampoco exportamos a países de Latinoamérica o a Chile, que tiene exigencias semejantes a las de la UE. Estamos exportando desde hace unos 4 o 5 años, aproximadamente cuando empezaron todos a exportar en forma constante”.* La

comercialización externa se realiza directamente desde la sede administrativa de la empresa con personal propio, y en ocasiones mediante traders. En cuanto a la participación en misiones comerciales al exterior: *“En este momento no participamos en misiones comerciales, han salido misiones comerciales, pero no hemos ido”*.

El entrevistado manifiesta que la empresa ha logrado buena recepción en el exterior, aunque no siempre es posible cumplir con ciertos pedidos: *“A nivel internacional tenemos muy buen acogimiento, el tema en este momento es que no tenemos suficiente mercadería, hoy rechazamos una oferta excelente de Irak por no tener producto (500 toneladas). No podemos cumplir, porque hay que cargar antes del 15 de noviembre, un container por semana, y no llegamos porque no tenemos suficiente pollo”*.

6.8.9. DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL

SUPER no cuenta con otras actividades productivas o comerciales además de la producción avícola, ni desarrolla alianzas comerciales. La empresa destaca el rol de la Cámara Avícola (CEPA) como agente de cooperación entre las firmas, así como la buena relación y cooperación con las restantes empresas del sector: *“La principal alianza del sector es a través de CEPA, eso función, además existe una excelente relación con los demás frigoríficos de la zona”*.

CAPÍTULO 7 - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

DESARROLLADAS POR LA INDUSTRIA AVÍCOLA

DE LA CRU

Considerando la evolución histórica y las características organizacionales de las empresas avícolas de la CRU, se procederá en el presente capítulo a la identificación y análisis comparativo de las estrategias desarrolladas por las empresas tendientes a: i) La integración y coordinación vertical; ii) el desarrollo de estrategias competitivas genéricas, iii) la internacionalización de sus actividades comerciales y productivas; y iv) la diversificación de sus negocios, y la conformación de alianzas y acciones de cooperación sectorial. Posteriormente se procurará identificar grupos estratégicos en base a las dimensiones estratégicas analizadas, y señalar limitantes contextuales y a nivel de las propias empresas, que pueden limitar o restringir su desarrollo estratégico.

7.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Al observar la evolución histórica de las empresas estudiadas es posible señalar similitudes y diferencias en su sendero evolutivo, determinadas en buena medida por las condiciones que dieron origen a su nacimiento y el camino elegido para su desarrollo organizacional. En tal sentido, los aspectos referidos al origen de estas empresas, por lo general ligados a una tradición familiar emprendedora, o a grupos de productores locales, les imprimen características propias de las denominadas “*empresas familiares*”, cuya impronta subsiste en el seno de grandes empresas como las consideradas en este caso. Asimismo, aspectos organizacionales como la estructura de gobierno y gestión, su política de captación y formación de recursos humanos, los valores compartidos por sus integrantes, y su visión respecto a los atributos que la distinguen o diferencian de las demás empresas del sector, constituyen elementos intangibles que, sumados a su dotación de activos físicos y al contexto en que se desarrolla la actividad, condicionan a las industrias avícolas de la CRU en la adopción o no de determinadas estrategias competitivas.

Como se señaló en el desarrollo del caso, las empresas avícolas de la CRU iniciaron sus actividades entre mediados de los 60 y mediados de los 70, coincidentemente con los comienzos de la industria avícola nacional. Algunas de estas empresas, como GRANJA TRES ARROYOS

y LAS CAMELIAS, reconocen sus orígenes en la actividad avícola mucho antes aún, durante la década del 30. Los orígenes de GRANJA TRES ARROYOS en la actividad avícola se remontan a 1935, con la venta callejera de pollo fresco en la ciudad de Buenos Aires; y en el caso de LAS CAMELIAS, sitúa sus orígenes en 1936, con el inicio de la crianza de aves en forma intensiva en la granja de la familia Marsó en la localidad de San José, con la venta de huevos a partir de la postura de gallinas seleccionadas por los propios productores.

Como se señaló anteriormente, durante la etapa anterior al proceso de integración vertical de la industria avícola iniciado durante la década del 60, la producción de aves vivas se encontraba en pleno crecimiento, con el ingreso constante al mercado de nuevos productores, lo cual provocaba frecuentes crisis de sobreoferta por saturación del mercado, seguido de caídas abruptas del precio y quebrantos de los productores. Hasta ese momento las aves eran comercializadas sin eviscerar, con la intervención de numerosos intermediarios que acopiaban en el mercado concentrador de Buenos Aires, donde las aves eran faenadas y vendidas al consumidor final.

Esta circunstancia de inestabilidad comercial, sumada a la prohibición legal para la venta masiva de aves sin faenar, da origen en 1964 al nacimiento de FEPASA. Esta empresa surge a partir de un grupo de productores avícolas de Concepción del Uruguay que desarrollaban actividades de crianza de pollos, quienes detectaron la necesidad de encontrar una salida a su producción mediante la industrialización y posterior venta directa de las aves faenadas a los centros de consumo, principalmente Buenos Aires. De esta manera, se reemplaza la comercialización del animal vivo por animales faenados enfriados sin eviscerar. Con el afianzamiento del frigorífico y la incorporación de la etapa de crianza, la empresa construyó su planta de alimentos balanceados, compró una planta de incubación y construyó granjas para la cría de machos y hembras padres, a fin de abastecerse de producción propia de pollitos BB.

La empresa SUPER, al igual que FEPASA, nace en el año 1964 a partir de un grupo de productores avícolas de la zona, quienes contaban con una fábrica de alimentos balanceados para abastecer su propia producción, pero no es hasta el año 1986 en que la empresa avanza decididamente hacia la integración vertical, al ser adquirida por los propietarios del Frigorífico BECAR. A partir de allí, la empresa cambia su rumbo estratégico, al frigorífico se le incorpora una planta de incubación junto con la reproducción de padres, consolidando así su integración, e inicia la venta en Buenos Aires.

En el caso de GRANJA TRES ARROYOS, la actividad comercial iniciada durante la década del 30 crece durante los años posteriores y en 1962 la familia De Grazia comienza a producir pollos en Entre Ríos para abastecer a sus clientes en Buenos Aires, dando inicio en 1965 a la empresa GRANJA TRES ARROYOS y en 1969 constituyéndose como Sociedad Anónima. La empresa comienza a faenar en Entre Ríos con un frigorífico en la localidad de

Gualeguay en sociedad con la empresa SOYCHÚ, y finalmente recalca en Concepción del Uruguay, donde adquiere una planta de faena preexistente, construida por la empresa CARargill, concentrando sus granjas integradas por contrato en la zona del Departamento Uruguay. Posteriormente, la empresa inicia su expansión en la provincia de Buenos Aires e incorpora progresivamente otras actividades directa, e indirectamente vinculadas con la actividad avícola.

A partir de mediados de la década del 60, una nueva generación de la familia Marsó comenzó a vender pollos parrilleros mediante un esquema simple de integración, por el cual se les ofrecía a granjeros de la zona la crianza de las aves, proveyéndoles el alimento, para su posterior comercialización. Este modelo marca el camino para el nacimiento de LAS CAMELIAS S.A., que inicia sus actividades en 1972. Ese año la empresa inaugura su planta de incubación, e incorpora una mezcladora y silos de mayor volumen a fin de incrementar su escala de producción. La faena comienza a mediados de la década del 80 en un frigorífico alquilado, en el cual se comercializaba y vendía directamente al público. En esa época se inaugura también una nueva planta de alimento balanceado y se inicia la etapa de la comercialización directa en Buenos Aires, la incorporación de transporte, refrigeración y mejoras en la presentación del producto. En 1990 se inaugura la planta de faena propia, y en 2007 una nueva planta de alimentos balanceados en la localidad de Villaguay.

Por su parte, la empresa Delassoie y Eggs, que desde 1974 se dedicaba a la compra y posterior comercialización de aves vivas, adquiere en 1975 la marca NOELMA a uno de sus distribuidores en Rosario, con el fin de ampliar su mercado hacia la provincia vecina. A partir de la restricción gubernamental para la comercialización de aves vivas, la firma Delassoie y Eggs adquirió una planta frigorífica en la localidad de San José, a la que llamaron DYESA (Delassoie y Eggs S.A.), dando inicio a la comercialización de pollos enteros faenados. En 1986 se construye la fábrica de alimento balanceado y en 1990 se integran los establecimientos de reproductores. En el año 1991 se construye la primera planta de incubación. En 1998, cambia su razón social por INSA (Industrializadora Sociedad Anónima) y en 2001 se conformó un holding denominado “GRUPO NOELMA”, integrado por *Pollos NOELMA S.A.*, *Industrializadora S.A. (INSA)*, *Cabaña Las Tres Colonias S.A.*, y *Yelisa S.A.*

La empresa BONNIN HNOS. S.H. inicia sus actividades en 1978, como un emprendimiento comercial, vinculado a una granja familiar. El proceso de integración vertical de la empresa se inicia con la incorporación de granjas de engorde mediante contratos de crianza y la posterior comercialización de aves vivas a otros frigoríficos, incorporando más tarde una fábrica de alimentos balanceados para su abastecimiento, y luego hacia fines de los 90, construye su propia planta de faena.

A excepción de BONNIN HNOS., constituida como Sociedad de Hecho, la forma societaria predominante en la industria avícola de la CRU son las sociedades anónimas de capitales nacionales. Salvo el caso de FEPASA, por sus orígenes como una cooperativa de productores, la influencia de la impronta familiar se observa en GRANJA TRES ARROYOS, propiedad de la familia De Grazia, en LAS CAMELIAS con la familia Marsó, en SUPER con la familia Alba, en NOELMA con la Familia Eggs (anteriormente Eggs y Delassoie), y en BONNIN HNOS., propiedad de la familia Bonnin.

En el caso de BONNIN HNOS., la sociedad se integra con tres socios gerentes, María, Abel y Guillermo Bonnin, a quienes se reportan 3 encargados de producción, a cargo del área de granjas, planta de incubación y planta de faena. En FEPASA, la máxima autoridad la constituye su Directorio, parte del cual ejerce también funciones ejecutivas. Los directores ejercen una o más funciones en las áreas de Comercialización, Producción, Finanzas, Relaciones con el Personal, Seguridad laboral y relaciones con SENASA. La empresa cuenta con un Jefe de planta para el Frigorífico y la planta de alimentos balanceados. La estructura organizacional de GRANJA TRES ARROYOS se encuentra representada por un Directorio, integrado por un Presidente y miembros de la familia De Grazia que son a su vez accionistas, y gerentes-directores que no pertenecen a la familia. El Directorio se compone de 12 personas, del que dependen 60 gerentes distribuidos en distintas áreas. El resto del personal se integra con técnicos, profesionales y operarios.

Por su parte, la estructura organizacional de LAS CAMELIAS se compone de un Directorio integrado por cinco hermanos, quienes detentan la propiedad accionaria de la empresa. El área de producción a campo incluye las actividades inherentes a la recepción de abuelas, la recepción de reproductoras en planta de incubación, y granjas de engorde. El área de producción industrial involucra las plantas de alimento balanceado y la planta de faena. A su vez, la planta de faena se subdivide en sectores de logística (de recepción y salida), de faena, de frío y de subproductos. Las áreas de servicios incluyen la función administrativa y contable, y comercialización en mercado interno y externo.

NOELMA es una Sociedad Anónima integrada por un Presidente, Vicepresidente y directores. La empresa se divide en sectores: Sector Compras, Ventas Internas, Ventas Externas, Integraciones, Transporte, Contable, y Financiero. También cuenta con una oficina que atiende los asuntos jurídicos y una de Auditoría. Cada sector tiene su responsable que a su vez interactúa con el Directorio. La máxima autoridad en SUPER la constituyen dos socios propietarios, uno de ellos en el frigorífico ubicado junto al Arroyo “La China” y el otro en la planta de alimentos ubicada en el ingreso de Concepción del Uruguay, donde además se encuentran las oficinas administrativas. Las decisiones que hacen a la operatividad de la empresa se toman generalmente desde la Gerencia. En orden de jerarquía luego de los socios

propietarios y el Gerente se encuentran el jefe de planta de alimentos, el jefe de planta de de incubación, y el jefe de frigorífico.

Respecto a la convocatoria de mano de obra, estas empresas son un factor de generación de empleo de gran importancia en sus respectivas localidades, principalmente para las tareas de faena y procesamiento, así como en el ámbito rural donde se integran las granjas de engorde. El conjunto de las empresas estudiadas emplea casi 5 mil personas en forma directa, e integra por contrato 1430 granjas de engorde, la mayoría de ellas en los departamentos Uruguay y Colón.

En cuanto a su política de incorporación y formación de recursos humanos, las empresas cuentan entre su personal con recursos técnicos en las áreas vinculadas con la producción industrial, la sanidad y el control de calidad; entre ellos técnicos electromecánicos, ingenieros o licenciados industriales, veterinarios, ingenieros agrónomos, y especialistas en análisis de laboratorio. El personal incorporado reside generalmente en la propia región, y en algunos casos, como en BONNIN HNOS., las autoridades de mayor rango de la empresa intervienen directamente en el proceso de reclutamiento, previo análisis de los perfiles respectivos por parte del área de recursos humanos. En este caso, como en el de las otras dos empresas del departamento Colón, LAS CAMELIAS y NOELMA, asignan gran importancia a valores como la cultura del trabajo, la rectitud en los actos, la confianza, y la credibilidad de las personas que incorporan a la organización. Según lo manifestado por las empresas, esta política de incorporación selectiva rinde sus frutos en una mejor productividad, menor rotación, y menor ausentismo.

Debido a la dificultad para el reclutamiento de recursos humanos formados con determinados perfiles técnicos para la actividad avícola, éstos son adquiridos en forma más bien “tácita” mediante la experiencia y el ejercicio laboral. Es por ello que las empresas realizan acciones de apoyo a la formación de cuadros técnicos, mediante convenios con instituciones terciarias y universitarias. De igual forma, en base a mecanismos de colaboración con el SENASA, las empresas fomentan la participación de su personal en charlas y capacitaciones que lleva a cabo dicho organismo en forma periódica.

Respecto a la profesionalización y la necesidad de capacitación en la industria avícola, DOMENECH-CEPA señala: *“En general las empresas van camino de la profesionalización. Porque se van generando espacios, no solo en el sector productivo específicamente, muchos espacios también en el sector farmacéutico, veterinario, hoy la Argentina exporta núcleos y vacunas. También están las escuelas técnicas en Entre Ríos, que cuentan con mucho apoyo de las empresas, que representan una salida laboral para los jóvenes de la zona. Hoy hace falta gente mucho más capacitada que antes, que se limitaban a poner muy buen empeño para cargar una bolsa y llenar una tolva, y había una o dos personas por galpón de 10 mil pollos, hoy se trabaja con 2 personas con cuatro galpones que en total son 50 mil pollos. Esa persona*

tiene que estar al tanto de la programación, estar alerta para avisar si hay algún problema en el integrado”.

Probablemente, el mayor avance en cuanto a profesionalización y gestión de recursos humanos se encuentre en GRANJA TRES ARROYOS, ya que expresa una tendencia marcada hacia la profesionalización de su cuadro directivo, incorporando directores y gerentes ajenos a la familia. Esta empresa se encuentra también desarrollando un departamento de recursos humanos acorde al crecimiento experimentado por la firma, con el fin de mejorar la formación del personal y la carrera profesional dentro de la compañía. Para ello se procura imitar el desarrollo en materia de administración de los recursos humanos llevado a cabo por las grandes empresas avícolas brasileras.

En el caso de LAS CAMELIAS, la empresa manifiesta como política de profesionalización que cada área importante cuente al menos con un profesional a cargo. La empresa afirma contar con una gran cantidad profesionales trabajando en la empresa, en comparación con el resto de la industria, incluyendo personal de laboratorio, especialistas en nutrición, veterinarios, ingenieros agrónomos, contadores, y abogados. Por su parte, NOELMA señala respecto a su política de profesionalización, que la empresa cuenta al menos con dos profesionales en todas sus áreas, contadores a nivel de administración, abogados para el área jurídica, veterinarios y bromatólogos.

En cuanto a FEPASA, la empresa incorporó profesionales en el área de producción, veterinarios en sanidad, e ingenieros en el área industrial, para la gestión de procesos automatizados, por lo que se requiere contar con personal adiestrado y capacidad de asimilar y manejar esa tecnología. Al igual que el resto de las empresas, los recursos humanos se reclutan generalmente en la zona, tanto para la producción como para las áreas administrativa y contable.

5.4. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN VERTICAL

Como señalamos anteriormente, la Coordinación Vertical implica la sincronización de sucesivas etapas de producción y comercialización, respecto a cantidad, calidad y tiempos de un flujo de productos. Los métodos de coordinación vertical pueden clasificarse de acuerdo al grado de control sobre las restantes etapas, desde la *coordinación en el mercado abierto*, representando el menor control, hasta la *integración vertical*, que representa el máximo control sobre la cadena. En el mercado abierto, los precios del mercado coordinan las transacciones en las distintas etapas: en la *“Integración Vertical”*, una sola firma controla (coordina) dos o más etapas sucesivas de la cadena, por lo que en las empresas *“verticalmente integradas”*, los administradores de la cadena determinan de qué forma se transferirán los recursos a través de las etapas verticalmente coordinadas.

Un paso intermedio es la cuasi integración vertical, que en el caso de la industria avícola, asume la forma de una “*coordinación contractual*” mediante acuerdos de integración entre la empresa avícola (el frigorífico) y las granjas encargadas de la crianza de los pollos para su posterior faena. En tal sentido, la integración vertical y los contratos en la industria avícola ofrecen incentivos para reducir los costos de transacción asociados a la especificidad de los activos involucrados, la medición y reducción de los costos de los bienes transados, el aseguramiento del suministro de insumos, y la comercialización de los productos finales.

La “*estrategia de integración vertical*”, a partir de la internalización de los procesos fundamentales de la producción avícola y los contratos de integración con las granjas de engorde, permite a las empresas ejercer una amplia “*coordinación vertical*” del sistema productivo. Si bien esta estrategia es utilizada por todas las empresas estudiadas, se verifican diferencias en el grado de integración vertical, en cuanto a los segmentos de la cadena productiva internalizados por cada empresa, y en el camino recorrido para lograr esa integración, a partir de las divergencias en sus orígenes y posterior evolución organizacional.

Como señalan SENESI y PALAU (2008) y DOMÍNGEZ (2006), el sector dominante en la cadena avícola – los frigoríficos - surge básicamente de dos corrientes: i) los que se iniciaron en la actividad desde la comercialización de productos avícolas y desde allí invirtieron en otras etapas del proceso productivo, y ii) los que lo hicieron directamente desde la producción.

Considerando entonces como eje coordinador de la cadena avícola a la “*Empresa-frigorífico-integrada*”, vemos que algunas firmas llegaron a esa instancia avanzando “*hacia atrás*”, es decir incorporando segmentos desde la comercialización, hacia la producción; y otras lo hicieron “*hacia adelante*”, integrándose desde la producción hacia la comercialización. En el primer caso, que denominaremos “*integración hacia atrás*”, es posible incluir a las firmas GRANJA TRES ARROYOS, NOELMA, y BONNIN HNOS. Estas empresas surgieron a partir de la comercialización y luego avanzaron hacia atrás, con la compra o construcción de plantas frigoríficas, la integración (mediante contratos) de las granjas de engorde, la compra o construcción de plantas de incubación y granjas de recría y postura de padres, la producción de alimento balanceado, y en el caso de GRANJA TRES ARROYOS, con la construcción de un complejo de recría y postura de abuelos, como representante de la línea genética Cobb.

En el segundo grupo, los que emprendieron un proceso de “*integración hacia adelante*”, encontramos a LAS CAMELIAS, FEPASA, y SUPER. Estas firmas comenzaron con la producción de pollos y su comercialización a través de intermediarios, luego integraron su producción y la de otros granjeros para su faena en frigoríficos, para luego avanzar hacia la comercialización directa. En el trayecto construyeron plantas de alimentos para proveer a las granjas, crearon plantas de incubación y granjas de recría y postura de padres y, en el caso de FEPASA y LAS CAMELIAS, se aliaron en una nueva empresa denominada “*New Gen*”

Breeders”, integrando así la etapa de recría y postura de abuelos, como representantes de la línea genética Arbor Acres.

Como se mencionara anteriormente, las motivaciones para la adopción de la estrategia de integración y coordinación vertical en las empresas de la industria avícola, se vinculan entre otros aspectos con la búsqueda de mayor eficiencia y productividad a partir de un incremento en la escala y la reducción de costos de producción, la reducción de costos de transferencia, la transferencia de riesgos mediante contratos de integración, la mejora de la calidad y sanidad del producto final, la certidumbre en el aprovisionamiento de materias primas e insumos, la mejora en los aspectos comerciales, y el aseguramiento de estándares de calidad para la exportación.

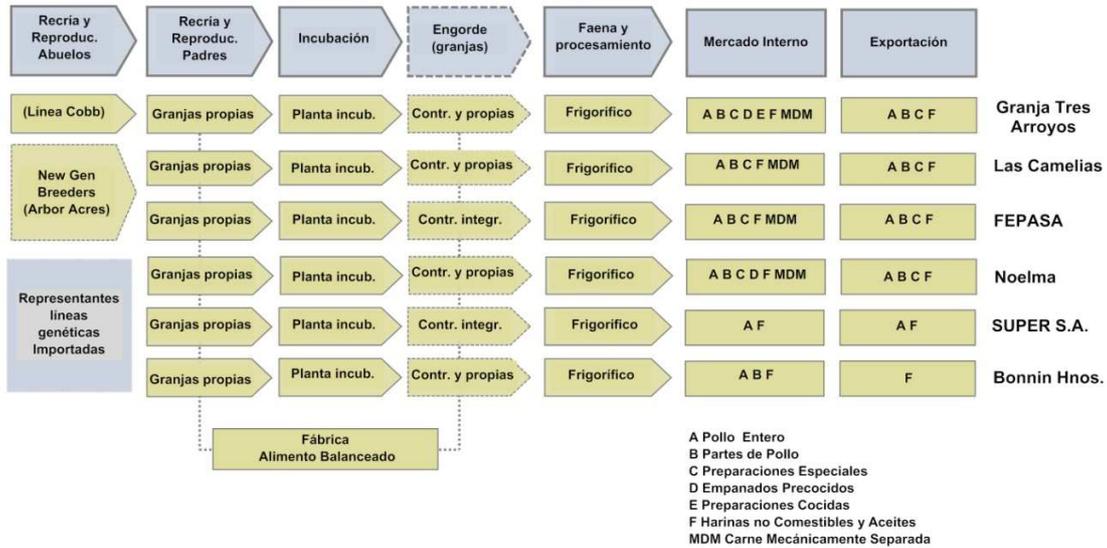
A partir de las categorías de análisis desarrolladas en el caso, se señalan a continuación los aspectos relevantes de la estrategia de integración y coordinación vertical de las empresas estudiadas, a partir de los segmentos que componen su actual estructura integrada, la política de aprovisionamiento de materias primas e insumos, y la política de relación con las granjas integradas.

7.2.1. Estructura de integración vertical

La cadena de la carne avícola incluye la “*reproducción*” (importación y cría de abuelos, producción de padres), “*incubación*” (cría y reproducción de padres y producción de pollitos BB parrilleros), el “*engorde*” (cría de pollos, alimentación, vacunación), la “*faena*” de las aves (desangrado, pelado, eviscerado, faenado, pesado y clasificado, trozado, deshuesado, empaque) y la “*comercialización*” de su carne (distribución, promoción, ventas, etc.). Estos eslabones se complementan con la “*fabricación del alimento balanceado*” destinado a las granjas de producción y engorde propias e integradas.

De la observación de los segmentos de la cadena de producción avícola (FIGURA 7.1), surge que la estrategia de integración vertical se encuentra ampliamente desarrollada en las empresas avícolas de la CRU. Se verifica que todas las empresas estudiadas han integrado los segmentos de faena (frigoríficos), incubación (granjas de recría y postura de padres y plantas de incubación para el nacimiento de pollitos BB), alimentos balanceados (plantas de alimentos balanceados), comercialización (centros de distribución, exportación), y engorde (granjas integradas por contrato y propias).

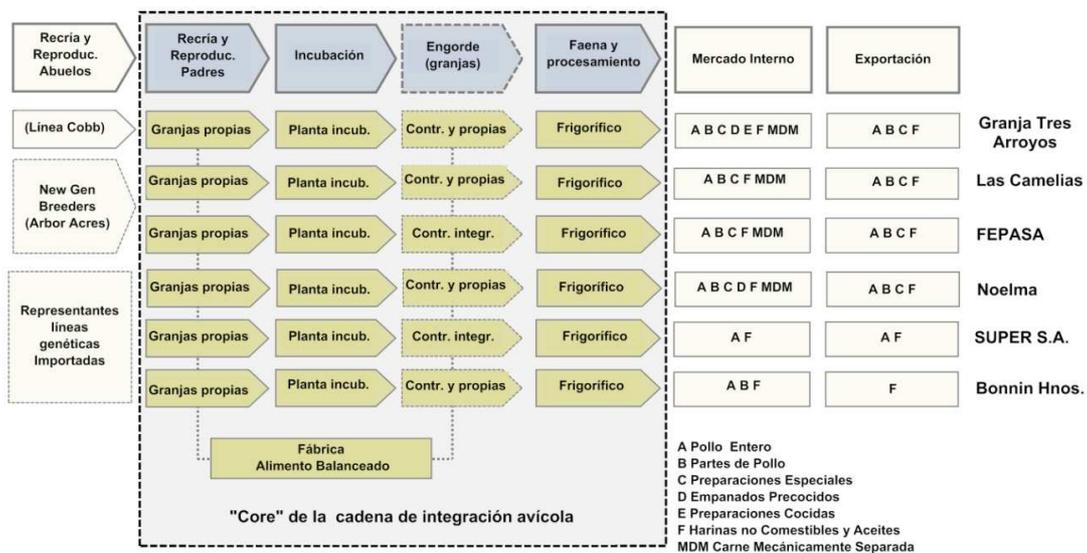
FIGURA 7.1: Empresas de la CRU. Segmentos integrados de la cadena avícola



Fuente: Elaboración propia en base a información de las empresas de la CRU y CEPA.

A medida que nos alejamos del negocio medular o “core” de la integración, compuesto por las actividades del frigorífico, la postura-incubación, la elaboración del alimento y las granjas integradas, se observan diferentes grados de participación en los restantes eslabones de la cadena productiva avícola vinculados con la genética avícola (importación, reproducción y comercialización de plántulas) y en el desarrollo de la comercialización (canales de distribución, exportación, logística) (FIGURA 7.2).

FIGURA 7.2: Empresas de la CRU. Segmentos integrados y negocio medular de la cadena avícola

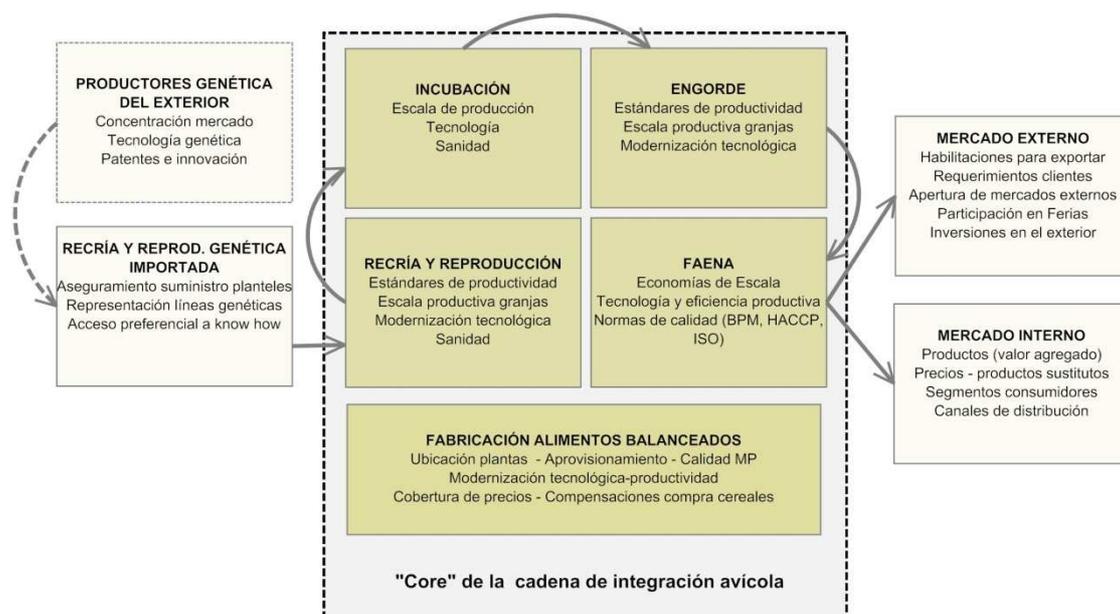


Fuente: Elaboración propia en base a información de las empresas de la CRU y CEPA.

La internalización de esos segmentos más alejados del núcleo integrador, permite el desarrollo de capacidades estratégicas, que posteriormente podrán transformarse en ventajas competitivas para las empresas. En cuanto al disímil desarrollo del segmento comercial, éste podría en parte atribuirse al mayor énfasis en los aspectos comerciales o productivos que cada empresa ha expresado desde sus orígenes, a partir de su sendero de integración “*hacia atrás*” o “*hacia adelante*”.

Del estudio del caso surge que un mayor control hacia los extremos de la cadena de integración vertical por parte de una empresa, a partir de ese “*core*” conlleva a un mayor control sobre una serie de activos de uso específico que resultan estratégicos para la propia empresa y para la industria en su conjunto (FIGURA 7.3). Esto se observa en las etapas iniciales del proceso productivo, con el acceso directo al segmento de la genética importada; y en las etapas finales, con el acceso preferencial a determinados canales, mercados o segmentos de consumidores, mediante un amplio desarrollo comercial y exportador.

FIGURA 7.3: Caracterización del negocio medular de la integración vertical avícola



Fuente: Elaboración propia.

La etapa inicial en la cadena de valor avícola a nivel nacional es la reproducción de plantales de abuelos importados, que se lleva a cabo en las denominadas “*cabañas*” o “*granjas de abuelos*”. Este es un eslabón estratégico dentro de la cadena, ya que su control permite a las empresas participantes contar con su propia fuente de aprovisionamiento de “*genética*”, asegurando así el suministro estable de plantales de reproductores. Como representantes de las empresas productoras de genética del exterior, la participación en el eslabón de importación y

recría de linajes de reproductores implica a su vez un negocio adicional, consistente en la venta de planteles de padres a otras empresas avícolas a nivel nacional y en el exterior.

Las empresas de la CRU que tienen control sobre este segmento son GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS y FEPASA. En el caso de GRANJA TRES ARROYOS detenta (mediante otra empresa controlada) la representación de la línea de reproductores “Cobb” e importa líneas genéticas de abuelos para su propia producción y para la venta en el mercado nacional e internacional, como Uruguay, Paraguay y Bolivia. La empresa cuenta con un complejo para la cría de abuelos en la localidad de Santa Elena, al noroeste de la provincia de Entre Ríos, radicado en una zona aislada y alejada de potenciales focos de contaminación. Este complejo consta de 2 granjas de cría que abastecen a otras 4 de postura, sumado a una planta de alimento balanceado para asegurar los requisitos nutricionales de las aves, y una planta de incubación para el nacimiento de los reproductores padres.

LAS CAMELIAS y FEPASA, junto con la empresa SOYCHÚ, constituyeron una empresa denominada “*New Gen Breeders*”, que representa a la línea genética “*Arbor Acres*”. Estas empresas construyeron en 2004 un complejo para reproducción y cría en la provincia de San Luis, que ocupa 300 hectáreas, consta de 3 granjas de cría con 2 galpones cada una, 6 núcleos de producción y una planta de incubación⁴⁸. Las condiciones de aislamiento de este complejo, alejado de las zonas de producción aviar, reducen sensiblemente los riesgos sanitarios y aseguran la calidad de los planteles de reproductores.

Como se mencionara en el análisis del entorno competitivo de la industria, la concentración de la oferta de genética es alta, por lo que el poder de negociación de los proveedores de líneas genéticas, respecto a sus clientes, es elevado. Esto implica un condicionamiento importante para la mayoría de las empresas del sector, ya que para acceder a este insumo estratégico deben acudir a otras empresas avícolas que representan en el país a las principales líneas genéticas del exterior, las que a su vez son competidoras en el mercado.

Las líneas genéticas Cobb y Arbor Acres que importan y representan GRANJA TRES ARROYOS y New Gen Breeders, respectivamente, y la línea Ross, representada por la empresa RASIC Hnos., son los principales proveedores de genética para la producción de pollos parrilleros en la Argentina. Por lo tanto, las restantes empresas de la CRU, como NOELMA, BONNIN HNOS. y SUPER, que no cuentan con cabañas de abuelos, ni representan líneas genéticas del exterior, deben adquirir los planteles de padres producidos por estas empresas, para su posterior cría y producción de pollitos BB en granjas de cría propias. Esta situación se verifica también en otros países productores, como Brasil, donde “*los frigoríficos avícolas*

⁴⁸ Este tipo de alianza dentro de un eslabón de la estructura de integración vertical puede ser considerado también como “*integración horizontal*”, tal como señala DOMÍNGUEZ (2007) “*En ciertos eslabones productivos de la cadena avícola, se dan casos de integración horizontal, o sea negocios conjuntos, como por ejemplo en la parte genética, en la reproducción de los abuelos y padres y en las plantas de incubación*”.

que son representantes de empresas extranjeras desarrolladores de las líneas genéticas detentan una ventaja en relación con las demás, en cuanto a una transferencia más rápida de tecnología posibilitada por el contacto directo con las firmas productoras de linajes” (CARVALHO JÚNIOR, 1997). En base a estas consideraciones podríamos afirmar que la participación en el segmento de genética avícola por parte de GRANJA TRES ARROYOS, FEPASA y LAS CAMELIAS, constituye una *“ventaja competitiva”* para estas empresas, respecto a las restantes firmas.

Respecto al segmento de la comercialización, si bien no es objeto de este estudio establecer una relación directa entre integración *“hacia atrás”* o *“hacia adelante”* y el grado de desarrollo comercial de las empresas, surgen de las manifestaciones de las propias empresas que las firmas integradas *“hacia atrás”* en la cadena productiva imprimirían mayor énfasis en los aspectos comerciales que aquellas que lo hicieron hacia adelante, desde la producción.

En el caso de GRANJA TRES ARROYOS, la empresa relaciona estos aspectos, señalando que: *“a diferencia de algunas otras empresas, nosotros empezamos vendiendo pollos, lo cual es una diferencia sustancial respecto a quienes empezaron produciendo pollos, para nosotros fue más fácil integrarnos hacia atrás que para los que empezaron de atrás integrarse para adelante”*. Por su parte, LAS CAMELIAS reconoce que debe desarrollar aún más los aspectos comerciales, y lo atribuye al proceso de evolución de la empresa desde sus orígenes productivos, hacia la comercialización. *“El área comercial no está desarrollada en la forma que otras empresas de la industria lo están. Porque otras empresas nacieron de gente que vendía pollo y se fue integrando hacia atrás. Nosotros siempre fuimos integrándonos hacia adelante. Nuestro pasado está signado por producir, pero necesitamos un mejor desarrollo de la parte comercial, que está funcionando muy bien, pero no está desarrollada de la misma forma que otros tienen”*.

5.4.2. Política de aprovisionamiento de las materias primas e insumos

La función de aprovisionamiento de las materias primas e insumos, particularmente aquellos requeridos para la producción del alimento destinado a la crianza de los planteles de aves, es sumamente importante para las empresas integradas, ya que representa una porción significativa del costo del producto final (TABLA 7.1). Asimismo, el control sobre el segmento de producción del alimento contribuye a la mejora de la productividad de las aves, a partir de una mejor conversión.

TABLA 7.1: Estructura de costos de una empresa avícola integrada, en porcentaje sobre el producto terminado.

ÍTEM	Porcent.
Producción alimento balanceado	45%
Mano de obra directa	16%
Gs. Frigorífico	15%
Pago a Integrados	7%
Gs. Incubación y granjas reproducción	6%
Fletes	5%
Material de embalaje	3%
Gs. comerciales y financieros	3%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento empresas CRU y fuentes secundarias.

Obs. Los porcentajes consignados son aproximados, con el fin de orientar sobre la estructura de costos en el sector avícola, por lo que no reflejan la situación de una empresa en particular.

Las empresas estudiadas poseen plantas propias para la elaboración del alimento balanceado para sus planteles, según sus propias fórmulas, y comparten criterios similares en lo que respecta a los controles de calidad que se realizan a la materia prima (básicamente maíz y soja) e insumos (vitaminas, minerales, enzimas y otros aditivos). Al momento de su recepción, la materia prima adquirida es sometida a una serie de controles habituales homologados por el ONCCA para establecer su estado y grado de calidad (porcentajes de dañado, humedad, partido, ardido). Adicionalmente, pueden realizarse otros análisis de laboratorio a fin de detectar la presencia de factores que puedan favorecer la proliferación de toxinas en los granos, con el consiguiente riesgo de pérdida de rendimiento o incremento de mortandad en los planteles de aves.

Las empresas adquieren a terceros la materia prima e insumos de acuerdo a sus requerimientos de producción, privilegiando aspectos tales como la calidad y confiabilidad del suministro, lo cual determina relaciones estables y de largo plazo entre los proveedores y las empresas integradas. Como manifiesta la firma NOELMA: *“cuando se hacen compras tan grandes, que consumen anualmente 70 a 80 millones de kilos de maíz, debemos manejarnos con ciertos proveedores de años; se puede salir a comprar entre un 10% y un 20%, pero es muy difícil salir a comprar todo sin proveedores confiables”*. Las drogas, vitaminas y minerales son importados o adquiridos a distribuidores nacionales de empresas internacionales, e inclusive en la provincia de Entre Ríos existen laboratorios que producen insumos veterinarios, por lo que no se verificarían problemas de suministro de estos insumos.

La mayor parte de las materias primas que procesan las empresas de la CRU provienen de las provincias de Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, lo cual implica considerar la distancia de las fuentes de aprovisionamiento y el impacto en el suministro futuro en épocas de

sequías o exceso de lluvias. La ubicación de la materia prima influye en la política de aprovisionamiento y también en las inversiones que realizan las empresas, tal es el caso de nueva planta de alimentos balanceados de LAS CAMELIAS. Según lo manifestado por la empresa: *”la nueva planta se instaló en Villaguay porque queda en el centro de la provincia, recibimos mucha materia prima, maíz y soja, del centro de la provincia, de Santa Fe y Córdoba, entonces es como un salto en la logística, las materias primas llegan hasta un punto, se procesan y continúan. Es una ubicación estratégica. Además Villaguay es una zona donde tenemos muchas granjas y pensamos seguir creciendo”*.

En cuanto al mecanismo de compra de los cereales, las operaciones se realizan en el mercado abierto mediante acopiadores o graneleras, y también directamente a productores. Algunas de las empresas, como BONNIN HNOS. y SUPER, privilegian comprar directamente a los productores, procurando evitar intermediarios con el fin de obtener mejores precios. En el caso de GRANJA TRES ARROYOS, la modalidad más utilizada es el denominado “disponible”, y ocasionalmente realiza contratos de provisión de maíz en lo que se llama “a fijar”, donde la empresa establece condiciones de fijación al proveedor del cereal y le va poniendo precio a medida que transcurre el año.

A fin de minimizar los riesgos de volatilidad en los precios de la materia prima, algunas de las empresas utilizan mecanismos de cobertura mediante futuros, y toman posiciones en los mercados de cereales. Este mecanismo es utilizado en mayor o menor medida por LAS CAMELIAS, FEPASA, NOELMA y GRANJA TRES ARROYOS, pero sin representar una parte sustancial de sus operaciones de compra de cereales⁴⁹, considerando además que las empresas avícolas de la CRU acceden al régimen de compensaciones instrumentado a través del ONCCA, mediante el cual el Estado compensa las variaciones en el precio del maíz y la soja destinado a la alimentación del pollo entero para el mercado interno.

5.4.3. Política de relación con las granjas integradas

Respecto al segmento de las granjas de crianza, algunas empresas cuentan con una parte de granjas propias, y el resto bajo la forma de contratos de crianza; este es el caso de LAS CAMELIAS, GRANJA TRES ARROYOS y NOELMA. Por su parte, FEPASA, BONNIN HNOS. y SUPER prácticamente no poseen granjas propias de engorde, sino que llevan adelante esa función en su totalidad mediante granjas integradas por contrato. En aquellas empresas que cuentan con un porcentaje de granjas propias, éste no supera el 10% de su producción, ya que

⁴⁹ En un completo estudio denominado “Análisis del riesgo en la producción de carne de pollo”, MAGGI (2006) señala que “La inexistente difusión en Argentina de instrumentos de cobertura de precios en la cadena de carne de pollo, la verificación de la reticencia de los productores y operadores de esta cadena a usar los mercados de futuro como instrumentos de cobertura, como así también la constatación de la limitada capacidad de los precios de mercado de insumos y productos en predecir los precios de las operaciones corrientes, demuestra que prevalece una elevada exposición de los productores a los precios de mercado existentes”.

las granjas de engorde representan un importante capital inmovilizado que puede ser destinado a otros fines, como inversiones en las plantas de incubación o de faena. Las razones señaladas para contar con un porcentaje de granjas propias se relacionan con la posibilidad de compensar los ciclos de oferta y demanda de alojamiento de pollos parrilleros, con el cumplimiento de funciones de auditoría de la producción, y para la experimentación de nuevo equipamiento y tecnologías de crianza, como bebederos y comederos automáticos, sistemas de temperatura controlada, cortinas automatizadas, para posteriormente fomentar su aplicación en las granjas integradas.

El mecanismo de relación contractual entre las empresas frigoríficas (el integrador) y los granjeros (el integrado) es similar en todos los casos, se materializa mediante un contrato que se renueva por crianza, asimilándose a un contrato de locación de obra y estipula los derechos y obligaciones de cada parte⁵⁰. El integrado pone a disposición sus instalaciones, el trabajo del granjero, los gastos de luz; y la empresa se hace cargo de proveer los pollitos BB, el alimento balanceado, la atención veterinaria, medicamentos, vacunas, calefacción, el material para la cama de crianza, y el retiro de los pollos terminados para su faena. El pago al granjero se materializa mediante un arancel por ave engordada denominado contractualmente “*servicio del granjero*”, considerando para el cálculo un sistema de premios y castigos vinculado a estándares de productividad, como el peso, la mortandad y la conversión de alimento en carne. En todos los casos se verifica una gran estabilidad en el vínculo con los granjeros, ya que la movilidad entre los integrados es muy escasa. La supervisión y control de la sanidad de las granjas se realiza en forma similar entre las empresas, recurriendo para efectuar dichas tareas a los denominados “*recorredores*” y a profesionales especializados, como ingenieros agrónomos y médicos veterinarios.

Para poder llevar a cabo en forma eficiente la logística necesaria para el aprovisionamiento del alimento y el transporte de las aves vivas para su faena, las granjas integradas se encuentran por lo general en un radio no superior a los 200 km de las plantas de faena y de los molinos productores del alimento, existiendo una cierta especialización geográfica en la ubicación de los establecimientos de crianza respecto a los frigoríficos (TABLA 7.2).

⁵⁰ DOMÍNGUEZ (2007) al analizar los obstáculos para el desarrollo de experiencias asociativas en la trama avícola entrerriana, se refiere al poder de negociación contractual de los frigoríficos, y su política tendiente a la reducción del poder de negociación de los granjeros, como una limitante en las posibilidades de autoorganización y agremiación de los integrados.

TABLA 7.2: Empresas avícolas de la CRU. Cantidad y ubicación de las granjas de engorde.

Empresa	Cant. Granjas de engorde	% Integr. contrato	% Granjas propias	Ubicación Granjas en la CRU (por departamentos)
BONNIN HNOS.	190	99	1	Colón y Uruguay
FEPASA	150	100	-	Uruguay, Colón, Villaguay y Concordia
GRANJA TRES ARROYOS	400	90	10	Uruguay, Gualaguay y Gualaguaychú
LAS CAMELIAS	250	92	8	Uruguay, Colón, Gualaguaychú, Villaguay, San Salvador y Federación
NOELMA	240	90	10	Colón, San Salvador, Villaguay y Uruguay
SUPER	200	100	-	Uruguay, Tala, Colón, Concordia

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por las empresas.

La mayor parte de las granjas se encuentran sobre la costa del Uruguay, tomando como eje los departamentos Uruguay y Colón, extendiéndose hacia el sur en los departamentos Gualaguaychú y Gualaguay, hacia el Oeste el departamento Tala, hacia el centro de la provincia los Departamentos Villaguay y San Salvador, y los departamentos Concordia y Federación hacia el Norte. En el caso de GRANJA TRES ARROYOS, que posee granjas en las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires, las granjas localizadas en la provincia de Buenos Aires abastecen a la planta de Capitán Sarmiento y las de Entre Ríos, a la planta de Concepción del Uruguay, por lo que se procura que no haya cruces entre las aves, tanto por cuestiones logísticas como de sanidad.

El desarrollo tecnológico y la mejora constante en la productividad de las granjas integradas es una preocupación de todas las empresas, al igual que el control de la sanidad en campo, y el fomento de mejores técnicas de “manejo” para el bienestar de las aves. La ampliación y tecnificación de las granjas implica importantes inversiones en galpones, comederos y bebederos automáticos, cortinas automáticas, sistemas de riego por aspersión, etc., que no pueden ser afrontadas por los granjeros sin mecanismos de apoyo crediticio. Estos aspectos de la relación con los integrados, particularmente aquellos vinculados con el apoyo financiero para la modernización tecnológica de las granjas es abordado por las empresas básicamente mediante dos mecanismos: i) mediante la constitución de áreas especializadas dentro de las empresas para la gestión financiera, que procuran financiamiento de entidades bancarias y constituyen mecanismos de garantías para mejorar la condiciones de acceso a los préstamos, y ii) mediante préstamos directos de las empresas a los integrados, con fondos

propios, que son posteriormente recuperados en cuotas a medida que el granjero cobra por sus servicios de crianza.

La primera de estas opciones reviste mayor complejidad, y se materializa mediante “*Sociedades de Garantías Recíprocas*”, en las cuales los granjeros actúan como socios y la empresa como socio garante. Este mecanismo permite a los granjeros integrados obtener financiamiento a tasas preferenciales para la construcción y equipamiento de sus galpones. Entre las empresas que cuentan con sociedades de garantías recíprocas se encuentran LAS CAMELIAS (Vínculos SGR), GRANJA TRES ARROYOS⁵¹, y NOELMA. Si bien FEPASA no cuenta con SGR propia, utiliza este mecanismo asociado a la SGR del Banco de la Nación Argentina. Por su parte, BONNIN HNOS. y SUPER no han constituido SGRs y optan por una política de apoyo financiero a sus integrados mediante préstamos directos a los granjeros.

Otra forma de apoyo a los granjeros es la constitución de áreas especializadas en la relación técnica con los integrados. Este es el caso de LAS CAMELIAS, que cuenta con una “*Oficina Técnica*” encargada específicamente del desarrollo de las granjas integradas. Esta empresa realiza además un encuentro anual con todos sus integrados, en el cual se informa sobre la situación general de la empresa, se rinde cuenta sobre los activos, capacidad de préstamo y líneas de financiamiento disponibles a través de la SGR, y se complementa con actividades de capacitación para los granjeros, mediante charlas técnicas sobre temas de manejo. En el caso de NOELMA, lleva a cabo también un seminario avícola anual con la presencia de los integrados, como capacitación para la mejora del manejo e incentivar las inversiones en las granjas.

5.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

7.3.1. Estrategia de Liderazgo en costos

El “*Liderazgo en costos*” implica el desarrollo de políticas tendientes a la reducción de costos globales, mediante acciones tales como la construcción de instalaciones eficientes en escala, la búsqueda permanente de reducción de costos a partir de la experiencia acumulada, el control estricto de gastos fijos y variables, la selección de clientes importantes a fin de evitar cuentas de clientes menores, y la minimización de inversiones en I+D, fuerza de ventas, publicidad, etc. Para lograr esta estrategia, se requiere una participación considerable en el mercado o bien otras ventajas, como el acceso preferencial a materias primas, inversiones en modernización tecnológica, una política de precios agresivos y afrontar pérdidas iniciales con el fin de incrementar participación en el mercado.

⁵¹ A través de su SGR la empresa procura obtener apoyo crediticio a los integrados, sobre todo en Entre Ríos, tratando de dotarlos de una mayor capacidad de producción como sucede en la provincia de Buenos Aires, un granjero promedio en Entre Ríos aloja 25.000 pollos y en Buenos Aires 50.000.

Las *economías de escala* provienen de la expansión de la cantidad utilizada de los factores de producción y resultan en la reducción de las cantidades de factores utilizados por unidad de producto (economías reales) y en el aumento del poder de ganancia de la empresa en relación con los proveedores de factores de la producción (economías monetarias). En tal sentido, se observa que las principales fuentes de reducción de costos en la industria avícola surgen básicamente de dos fuentes: i) las economías de escala obtenidas mediante inversiones en infraestructura y equipamiento, y ii) el mejoramiento constante de los indicadores de gestión productiva.

La reducción de costos mediante el incremento en la escala productiva en la industria avícola, en función de su alto grado de integración, reclama inversiones en todos los eslabones de la cadena, incluyendo infraestructura y equipamiento automatizado en plantas frigoríficas y de incubación; ampliación, construcción y modernización de plantas de elaboración de alimentos balanceados; incremento de la capacidad de almacenamiento en frío; aumento o modernización de la flota de transporte; incremento de la capacidad de alojamiento y modernización tecnológica de las granjas de cría y engorde. De igual forma, la contribución a la reducción de costos en la producción avícola se vincula estrechamente con el estricto seguimiento y mejora constante de los indicadores técnicos de productividad mediante una eficiente combinación de programación productiva, adecuado manejo en granja, y cuidados sanitarios, permitiendo mejoras en la conversión (mayor peso con menores requerimientos alimenticios), reducción en los tiempos de crianza y disminución de los porcentajes de mortandad de las aves.

Como se observa en el CUADRO 7.1, la totalidad de las empresas estudiadas han llevado a cabo durante los últimos años inversiones en infraestructura y equipamiento, orientadas básicamente a la automatización y la reducción de sus costos de producción.

CUADRO 7.1: Frigoríficos avícolas de la CRU. Principales inversiones

Empresa	Principales inversiones
BONNIN HNOS.	<ul style="list-style-type: none"> • Frigorífico moderno construido a fines década 90'. Ampliación de la capacidad de producción en frigorífico con nueva línea de evisceración, y equipamiento de pesaje automático y clasificación. • Construcción de túnel de frío y ampliación cámara de almacenamiento de productos terminados. • Incorporación sistema tratamiento de efluentes. • Nueva fábrica de alimentos balanceados, y obra civil fábrica de carneharina para tratamiento de subproductos.
FEPASA	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de balanzas automáticas para calibrado y pesado. Ampliación de infraestructura edilicia para sala de deshuesado y sala de preparado de pechugas. Sistema IQF, construcción de un

	<p>túnel de frío y nuevas cámaras para productos fríos y congelados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En planta de incubación incorporación de 3 conjuntos de incubadoras y nacedoras, equipamiento con aire acondicionado en todas las salas y camión para la entrega de pollitos BB. Ampliación del 20% en granjas propias de recría, con la incorporación de automatización. • Modernización tecnológica planta de alimentos balanceados (obra civil de ampliación de la fábrica, balanza electrónica para el pesaje de camiones, grupo electrógeno, molino, mezcladora, sistema completo de pelletizado, y sistema de microingredientes), y ampliación capacidad de fábrica de subproductos con un digestor de plumas.
GRANJA TRES ARROYOS	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de tecnología de frío, que involucra túneles continuos, cámaras y túneles para productos IQF. Inversiones en máquinas con calibración laser para efectuar cortes especiales, y clasificación electrónica de productos. • Acondicionamiento de las plantas de faena adquiridas en Pilar y en la República Oriental del Uruguay. • Modernización tecnológica de las fábricas de alimentos balanceados. • Inversiones para el tratamiento de efluentes industriales en plantas de faena La China y Cahuané. • Proyecto nueva planta de incubación en Entre Ríos que contará con tecnología y equipamiento de última generación
LAS CAMELIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras edilicias en planta de faena, e inversiones varias en planta de alimentos, laboratorios de calidad, plantas de incubación, y granjas de recría y postura. • Nueva planta de alimentos balanceados en Villaguay, incluyendo laboratorio de calidad. • Cámaras, túneles de frío y sistema de congelamiento por pieza individual IQF. • Proyecto a corto plazo construcción de nuevas oficinas y comedor; terminación de la instalación de la línea de cortes para poder trozar el máximo de pollos; y ampliación de la capacidad de cámaras para depósito de mercadería.
NOELMA	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones varias en equipamiento frigorífico. Tecnología para el congelamiento y depósito de la mercadería destinada al exterior. • Inversiones en el ciclo de reproductoras, e incorporación de incubadoras. • Inversiones en planta de alimentos balanceados a fin de duplicar su capacidad de producción
SUPER	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación línea de producción, compra de nuevas máquinas evisceradoras automáticas, y túnel de frío. • Ampliación capacidad de silos en planta de alimentos.

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por las empresas.

Las economías reales se relacionan no solamente con la expansión de la cantidad total de los factores empleados, sino también con modificaciones en los procesos de producción, como aquellas que surgen de la multiplicación de establecimientos productivos (reducción de costos

de transporte, especialización en un tipo de producto, economías gerenciales). La estrategia de producción “*multiplanta*” y especialización productiva es seguida particularmente por GRANJA TRES ARROYOS, que opera dos plantas de faena (Concepción del Uruguay y Capitán Sarmiento), y una planta de elaboración de fiambres de pollo y cerdo en Colón (Bs. As.), habiendo adquirido una tercera planta de faena en la localidad de Pilar. La estrategia de multiplicación de establecimientos productivos se verifica también en otros eslabones del proceso productivo, como la elaboración de alimentos balanceados y la incubación de pollitos BB. En el caso de GRANJA TRES ARROYOS posee 5 molinos propios y uno alquilado (C. del Uruguay y Santa Elena en Entre Ríos; Capilla del Señor, Brandsen y Mar del Plata, en Buenos Aires), y se abastece de dos plantas de incubación en la provincia de Buenos Aires (Zárate y Brandsen), proyectándose una tercera en Entre Ríos. Por su parte, LAS CAMELIAS cuenta con dos plantas de elaboración de alimentos balanceados (San José y Villaguay) y tres plantas de incubación (San José, Colón y Liebig), que le permiten autoabastecerse y brindar servicios de incubación a terceros. La empresa NOELMA, cuenta también con dos plantas de incubación (Villa Elisa y Caseros).

Las economías de escala relacionadas a la integración vertical son capitalizadas por las seis empresas relevadas, ya que todas actúan en diversos segmentos de la cadena productiva. De esta forma las empresas obtienen menores costos de producción en función de la mayor productividad obtenida en la crianza de los animales por los productores integrados; en la reducción de stocks y tiempo ocioso de los activos, posibilitado por la programación de la producción; y en la eliminación de los costos de transacciones realizadas en el mercado, tales como costos de venta, de compra y de negociaciones. Como se mencionara anteriormente, el mecanismo de coordinación mediante contratos de integración con las granjas de engorde permite reducir costos de transacción, evitando a su vez una excesiva inmovilización de capital en terrenos, instalaciones y equipamiento para la crianza de las aves; de hecho ninguna de las empresas relevadas cuenta con más de un 10% de granjas propias, y en el caso de FEPASA, SUPER y BONNIN no cuentan prácticamente con granjas propias.

Las economías monetarias surgen principalmente a partir de las compras de materia prima (maíz y soja) para la elaboración del alimento balanceado, que son realizadas a menores precios debido a los grandes volúmenes utilizados. Algunas de las empresas relevadas, como SUPER y BONNIN HNOS. procuran evitar intermediarios como política de reducción de costos de abastecimiento. En el caso de LAS CAMELIAS, NOELMA y GRANJA TRES ARROYOS, cuentan con sus propias sociedades de garantías recíprocas (SGR), lo que contribuye también a la obtención de economías monetarias, toda vez que estas sociedades permiten lograr una gestión más eficiente de los mecanismos financieros de apoyo al sector provistos por el sector

público y privado, particularmente aquellos dirigidos a programas de modernización tecnológica de las granjas integradas.

Un aspecto de relevancia para la estructura de costos de las empresas son las compensaciones en las variaciones de los precios de las materias primas, instrumentado a través del ONCCA. Se verifica que todas las empresas de la CRU acceden a este sistema de compensaciones, lo que les permite cumplir con el compromiso de sostenimiento de precios en el mercado interno acordado entre el sector y el Gobierno nacional. No obstante, las demoras en la percepción efectiva de las compensaciones por parte de las empresas generan costos financieros que afectan a las empresas en mayor o menor medida.

Las empresas de la CRU cuentan todas con líneas automatizadas, de acuerdo al tipo de producto final. En las líneas más automatizadas se obtienen los costos más bajos, ya que los productos son destinados al consumo de masas (pollo entero) y para la fabricación de carne mecánicamente separada (MDM). En las empresas que poseen líneas cuyos productos se caracterizan por un mayor valor agregado (FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, y NOELMA) como cortes especiales o partes de pollo procesadas destinadas a determinados nichos o segmentos de mercado, se utiliza menos automatización y más trabajo manual, lo que incrementa el costo por tratarse de operaciones de menor volumen, que suelen requerir mayor cantidad de mano de obra. La incorporación de salas de trozado, al igual que la industrialización de las carcazas y menudos, permiten también mejorar la posición en términos de costos, ya que se evitan desperdicios mediante el aprovechamiento integral de las aves faenadas. Esta es una preocupación manifestada en particular por SUPER, la única de las empresas consideradas en el estudio que aún no efectúa operaciones de trozado.

La utilización de los túneles de congelamiento coadyuvan también a la reducción de costos, ya que reducen sustancialmente el tiempo de congelamiento, lo que posibilita adicionalmente una carne de mejor calidad y sabor. Las inversiones en cámaras de almacenamiento en frío permiten administrar mejor los stocks, evitando deterioros del precio por sobreoferta que erosionen las ventajas de costos. Las plantas de reutilización de subproductos (plantas de rendering), como la de FEPASA, permiten también reducir costos mediante el procesamiento de subproductos, como las harinas de pluma, y reingresarlas al proceso productivo incorporándolas como insumo para la fabricación del alimento balanceado.

La tercerización de la logística de transporte y distribución es también una forma de reducción de costos adoptada por las empresas de la CRU, particularmente para la distribución de los productos finales. Mediante el *“outsourcing”* de estas funciones las empresas reducen gastos de adquisición de flotas de vehículos y costos fijos de mantenimiento, infraestructura de distribución, y sueldos de personal (choferes y equipos de vendedores). Tal el caso de FEPASA y SUPER que no cuentan con flota propia de vehículos para efectuar la distribución, sino que

tercerizan este servicio; las restantes empresas acuden en parte a la tercerización, sobre todo en épocas de mayor demanda como las fiestas de fin de año.

5.5.2. Estrategia de Diferenciación

La “*diferenciación*” implica el desarrollo de productos percibidos y valorados como únicos (o sustancialmente diferentes) en aspectos tales como el prestigio de la marca, la tecnología asociada a la producción, las características del producto, el servicio al cliente y la distribución. La ventaja competitiva de la diferenciación surge entonces a partir de la generación de atributos diferenciales que los compradores consideren valiosos y justifiquen un sobreprecio que permita incrementar las ganancias de la empresa. Cuanto más genérico sea un producto, en este caso la carne de pollo, la elección del consumidor se orientará hacia el producto de menor precio, por lo que las empresas que no cuenten con las condiciones para agregar valor y diferenciar sus productos se exponen a una mayor presión competitiva, y a la obtención de una menor rentabilidad.

La principal fuente de diferenciación de productos en la industria avícola surge a partir del trozado de las aves y la industrialización de la carne avícola⁵², lo que a su vez conlleva como ventaja adicional el aprovechamiento integral del animal, reduciendo el descarte. Si bien la mayor parte del pollo se comercializa entero, existe una tendencia por parte de los consumidores por demandar productos menos “*commoditizados*”, más prácticos para su almacenamiento y cocción, y mejor presentados. Las empresas avícolas procuran cada vez más satisfacer esta demanda mediante productos elaborados a partir de diferentes cortes y presentaciones, dirigidos a diversos segmentos de consumidores. El agregado de valor a la carne de pollo a partir del trozado es una práctica frecuente entre las empresas de la CRU, particularmente en las que han desarrollado fuertemente su canal de exportación, o atienden segmentos de mayor poder adquisitivo.

En el caso de FEPASA, se manifiesta como una de sus fortalezas la posibilidad de desarrollar trozados y preparaciones especiales adaptados a las necesidades de sus clientes, particularmente del exterior, como pechugas saborizadas, cortes calibrados, procesos de tiernización (marinados), y filets congelados individualmente (IQF). En ese sentido, los esfuerzos por diferenciar sus productos se vinculan con la estrategia de inserción internacional de la empresa, sustentada en gran medida por sus capacidades para ajustar la producción a los requerimientos del exterior. Un ejemplo de ello son las carnes saborizadas que se procesan mediante inyectoras o tambores al vacío e incorporan sustancias con sabores desarrollados según las preferencias de clientes de Europa y Japón. En cuanto a las perspectivas de

⁵² De acuerdo a información suministrada por una de las empresas, en el caso de los productos trozados de exportación, como la Pata muslo deshuesada o el Filet IQF, el valor FOB por tonelada es 2,3 veces superior a la del pollo entero sin menudos.

diferenciación hacia el futuro, la empresa señala que la elaboración de precocidos y cocidos serán un próximo paso de agregación de valor para sus productos.

Por su parte, GRANJA TRES ARROYOS, complementa su línea de pollos enteros con productos saborizados con diversas hierbas y envasados en bandejas individuales, pollos “*parrilleros*” cortados y abiertos para facilitar su cocción, y una variedad de pollo entero de peso calibrado denominado “de exportación”. Además de una amplia oferta de cortes y preparaciones especiales, productos cocidos (fully cooked), preparados a base de pollo o gallina, cocidos al vapor y congelados IQF, fiambres y salchichas de pollo, y ha desarrollado una variedad de pollo criado en ambiente natural, de menor tenor graso, que se comercializa con la marca “*Campos de Areco*”. La empresa estableció como política estratégica la “*descomoditización*” de sus productos, mediante el agregado de valor a la carne de pollo, asociado a la adaptación de sus productos a los requerimientos del cliente.

Tanto en el caso de LAS CAMELIAS como en el de NOELMA, ambas empresas desarrollan diversos cortes y preparaciones especiales para el mercado interno y para la exportación. Para LAS CAMELIAS, la diversidad de su oferta de productos trozados, marinados y embutidos le otorga una ventaja diferencial en el mercado nacional, respecto a las empresas que elaboran únicamente pollo entero. Por su parte, NOELMA expresa que el desarrollo de productos con mayor valor agregado representa una característica de esta empresa que le permite atender demandas puntuales de cortes especiales destinados al exterior y a nivel nacional con clientes institucionales, como restaurantes y lugares de consumo de alto poder adquisitivo.

La firma SUPER es la única que no realiza aún operaciones de trozado de pollos, ni envasa productos individualmente. Si bien se encuentra dentro de sus objetivos incorporar procesos de trozado, principalmente por una cuestión de reducción de costos y desperdicios, no se propone en el corto plazo avanzar en el desarrollo de productos de mayor valor, como cortes especiales o productos saborizados para el mercado interno o la exportación. Por su parte, BONNIN HNOS. desarrolla algunos productos a pedido del cliente, y realiza algún trozado, pero aún no envasa pollos individualmente, ni produce variedades saborizadas o con algún otro proceso de terminación. No obstante, la empresa entiende que uno de sus principales desafíos es mejorar la rentabilidad mediante el agregado de valor al producto entero y trozado. Ambas empresas cuentan con una línea de productos que podría definirse como “*estrecha*”, ya que producen y comercializan básicamente pollo entero y subproductos, por lo que sus actuales alternativas de diferenciación son más reducidas, sustentándose en atributos inherentes a la calidad física del producto (tamaño, pigmentación, ausencia de defectos, conservación), el cuidado de los aspectos sanitarios, y un adecuado proceso de producción y distribución.

En cuanto a la búsqueda de diferenciación a través del servicio y la distribución, se observa que las empresas de la CRU cuentan con una amplia red de distribución a nivel nacional, mediante centros propios (depósitos) y a través de distribuidores mayoristas, lo que les brinda una cobertura amplia dentro del territorio nacional. Para LAS CAMELIAS, su estrategia comercial se fundamenta en factores no precio, como la calidad integral del producto y la logística de distribución, destacándose en particular su red de centros de distribución propios en diversos puntos del país como una de sus fortalezas, permitiéndole llegar más cerca de sus clientes, obtener información de mercado, e inclusive concretar negocios en mercados institucionales, como el abastecimiento de cruceros turísticos a partir de sus depósitos en la costa atlántica. En igual sentido, para NOELMA la diferenciación en la industria avícola va más allá del producto, y se relaciona con los servicios asociados a éste, como la logística de distribución. En este aspecto, la empresa destaca como una de sus principales fortalezas su capacidad de logística de distribución, mediante su flota de transporte propio.

Respecto a la diferenciación a partir del reconocimiento de marca en las empresas de la CRU, se observa que los frigoríficos que poseen una línea restringida de productos, como BONNIN HNOS. y SUPER, utilizan una marca única, *“Pollos Bonnin Hnos.”* y *“Beccar”*, respectivamente. Las restantes empresas de la CRU, si bien cuentan con una mayor extensión en su línea de productos, procuran también posicionar sus principales productos bajo una misma marca: FEPASA: *“Cedal”*; NOELMA: *“Pollos Noelma”*; GRANJA TRES ARROYOS: *“Granja Tres Arroyos”*; y LAS CAMELIAS: *“Granja Entreerriana”*. No obstante, algunas de las empresas han desarrollado otras marcas propias enfocadas a determinados mercados de exportación, o para algunos productos o segmentos de mercado en particular. Este es el caso de FEPASA que cuenta con una marca con la que comercializa sus productos en ciertos mercados de Asia y Oceanía, denominada *“Grillador”*; y GRANJA TRES ARROYOS, que cuenta con las marcas *“Avícola Capitán Sarmiento”*, *“La Comarca”*, *“Jet Food”*, *“Campos de Areco”*, y *“Granja Moro”*.

Se observa que la imagen de marca como elemento diferenciador en la industria avícola tiene mayor relevancia en los productos más elaborados que en los productos básicos (pollo entero). La identificación de la marca es importante en aquellos productos destinados a las góndolas de los supermercados, donde las actividades de marketing tienden a jugar un rol más activo, asociado a la captación de consumidores de productos listos para preparar o consumir, o con determinadas características organolépticas, como los pollos saborizados, o los pollos criados en ambientes naturales. Es por ello que el mayor desarrollo en cuanto a marcas en el caso de GRANJA TRES ARROYOS se justifica en función de su amplia extensión de línea, que abarca desde el pollo entero hasta productos cocidos; así como la diversidad de segmentos y canales de comercialización que atiende, incluyendo super e hipermercados, donde se concentra

el consumo de este tipo de productos. Si bien todas las empresas de la CRU, en mayor o menor medida, procuran asociar su marca con un producto de calidad, ninguna de ellas manifestó realizar inversiones importantes para la construcción de una imagen de marca, mediante acciones de marketing y promoción. Consecuentemente, la imagen de marca no parecería ser en principio un elemento diferenciador entre las empresas de la CRU, particularmente en el segmento de los productos básicos o con menor grado de elaboración, destinados al consumo masivo.

Otro de los aspectos en que las empresas procuran diferenciar su oferta, adaptándose a las exigencias de los mercados y las necesidades de sus clientes, es mediante la incorporación de normas de aseguramiento de la calidad e inocuidad de sus productos. Las empresas de la CRU, en particular aquellas de mayor desarrollo exportador, han realizado esfuerzos tendientes a la certificación de estas normas, la más importante de ellas es HACCP (FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, NOELMA). Otras normas se vinculan con el acceso a determinados mercados, como IMO (GRANJA TRES ARROYOS) o BRC (LAS CAMELIAS, GRANJA TRES ARROYOS), o a la certificación de la calidad de los procesos, como la serie ISO (LAS CAMELIAS). Las empresas que llevan a cabo ventas en países de origen musulmán cuentan también con la certificación “*Hallal*” para realizar faenas según el rito islámico.

5.5.3. Estrategia de Enfoque

Así como las estrategias de costos bajos y diferenciación procuran lograr sus objetivos en toda la industria, el enfoque procura hacerlo acotando el ámbito de operaciones a uno o unos pocos compradores, productos, o mercados. El enfoque o concentración permite competir exitosamente seleccionando mercados menos vulnerables a sustitutos, o aquellos donde la competencia es menos fuerte, o no logra atenderlo satisfactoriamente.

Como se ha observado, las empresas de la CRU procuran en general un alcance amplio en cuanto a sus canales de comercialización, líneas de productos, y mercados atendidos, a partir de procesos productivos eficientes en costos, la agregación de valor a los productos derivados de la carne aviar, el aseguramiento de la calidad e inocuidad, y la mejora de los servicios asociados a la logística y distribución. Las acciones tendientes a satisfacer demandas específicas de clientes del exterior, que por su volumen no justifican la atención de empresas de grandes países exportadores, como Brasil, podría considerarse como una estrategia de “*enfoque con diferenciación*”; esta estrategia es adoptada por FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS Y NOELMA. Otra alternativa de enfoque estaría dada por la atención de determinados canales, como los mercados institucionales. Puede señalarse el caso de GRANJA TRES ARROYOS que desarrolló la marca “*Jet Food*” para atender estos mercados. En cuanto al enfoque en determinados mercados de exportación, podría señalarse la estrategia de “*enfoque*

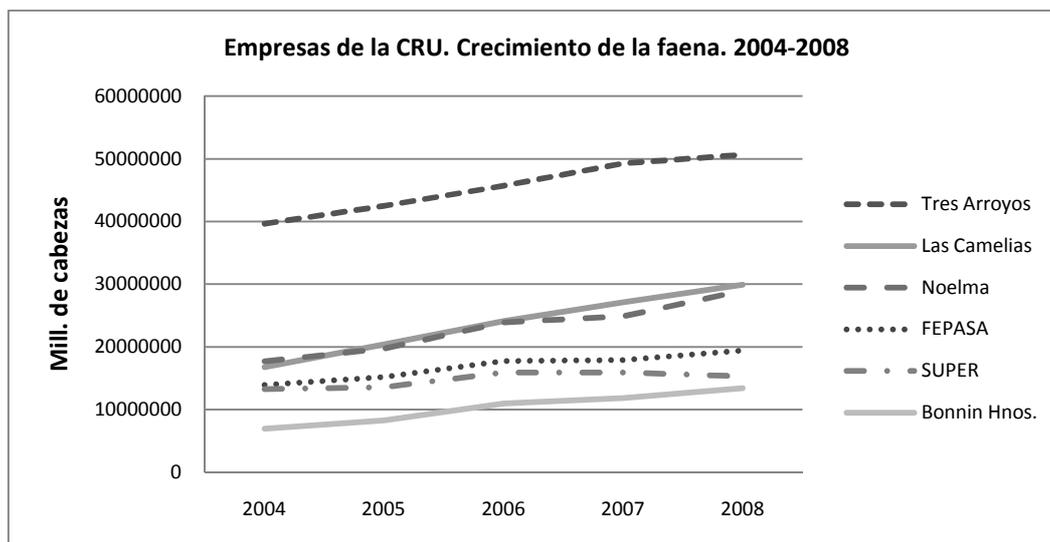
con bajos costos” de SUPER, que concentra su oferta exportadora de pollos enteros en unos pocos mercados de África y Asia.

5.5.4. Estrategias de Penetración en el mercado y Desarrollo de productos

En cuanto a las estrategias genéricas de crecimiento en el ámbito producto-mercado, las empresas pueden incrementar su participación en su actual mercado, mediante la “*penetración en el mercado*”, introducir nuevos productos, mediante el “*desarrollo de productos*”; o bien direccionarse hacia nuevos mercados con sus actuales productos, a través del “*desarrollo de mercados*” o la participación en nuevos negocios, mediante la “*diversificación*”. A los efectos del presente trabajo, las estrategias genéricas referidas al “*desarrollo de mercados*” y la “*diversificación*” de las empresas avícolas de la CRU serán abordadas en forma particular en el marco de la estrategia de internacionalización; y la estrategia de diversificación, alianzas y cooperación sectorial.

Como se observa en la FIGURA 7.4, en cuanto al crecimiento de la cantidad de cabezas faenadas anualmente durante el período 2004-2008, las empresas de la CRU han incrementado en forma constante su producción, a fin de responder al crecimiento de la demanda a nivel interno y en los mercados externos. Dichos incrementos fueron notables en el caso de BONNIN HNOS., que pasó de faenar 6,9 millones de cabezas en 2004 a 13,4 millones en 2008 (92% de incremento); le siguieron LAS CAMELIAS que pasó de 16,8 a 30 millones (78%), y NOELMA de 17,7 a 29 millones (64%).

FIGURA 7.4.



Fuente: Elaboración propia en base a CEPA, con datos de SAGPYA.

Obs.: En el caso de Granja Tres Arroyos se considera únicamente la faena de su planta de Concepción del Uruguay.

Las restantes empresas de la CRU crecieron también en volumen de faena, pero en menor proporción, FEPASA un 40% (de 14 a 19 millones), GRANJA TRES ARROYOS un 27% (de 39,6 a 50,6 millones), y SUPER, un 15% (de 13,3 a 15,3 millones). Esto indicaría un crecimiento promedio del 53% en la cantidad de cabezas faenadas por las industrias avícolas de la CRU durante el período en cuestión.

Si bien el crecimiento de la producción nacional ha sido significativo durante el período considerado (2004-2008)⁵³, la proporción sobre la faena nacional del grupo de empresas de la CRU se ha mantenido constante en torno al 30% (TABLA 7.3). Consecuentemente, el incremento en el volumen de producción no parecería indicar estrictamente la presencia de una estrategia de “*penetración en el mercado*” a nivel interno por parte de estas empresas, por lo que el incremento en la faena se vincularía con el sostenimiento de una pauta de crecimiento que acompañe el incremento de la demanda nacional y la generación de un saldo exportable. La estrategia de crecimiento a partir de la penetración de mercado se encontraría más vinculada con los mercados de exportación, a partir de las acciones de las empresas tendientes a profundizar su inserción en los mercados a los que actualmente exportan, y las gestiones llevadas a cabo a nivel de Cancillería por CEPA para lograr una mayor apertura en las cuotas de mercado asignadas al país, particularmente por la Unión Europea.

TABLA 7.3: Empresas avícolas de la CRU. Evolución de la participación sobre la producción nacional. 2004-2008

Empresa	2004	2005	2006	2007	2008
	%	%	%	%	%
BONNIN HNOS.	2,1	2,1	2,4	2,4	2,5
FEPASA	4,1	3,8	3,9	3,7	3,6
GRANJA TRES ARROYOS	11,7	10,8	10,2	10,1	9,3
LAS CAMELIAS	5	5,2	5,3	5,5	5,5
NOELMA	5,2	5	5,3	5,1	5,3
SUPER	3,9	3,4	3,5	3,3	2,8
TOTALES	32	30,3	30,6	30,1	29

Fuente: Elaboración propia en base a CEPA, con datos de SAGPYA.

⁵³ En base a una prueba de diferencia de proporciones bilateral, con una significancia del 5% de error, se observó que el tamaño del universo (producción nacional avícola) difiere significativamente año a año (período 2004 -2008), lo cual muestra un sostenido crecimiento.

Respecto a la estrategia de “*desarrollo de productos*”, ésta se encontraría presente en FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, y NOELMA. Se observa en estos casos una tendencia a la extensión de su línea de productos trozados, envasados en diversos tamaños y presentaciones, la incorporación de procesos de tiernización y maduración de la carne, y la elaboración de productos precocidos y cocidos. En el segmento de productos listos para su cocción existe un desarrollo por parte de NOELMA como medallones y bastones, y en particular de GRANJA TRES ARROYOS, que canaliza estos productos principalmente a través de supermercados, donde compite con líneas de otras marcas como GRANJA DEL SOL. Sirva consignar la introducción al mercado por parte de GRANJA TRES ARROYOS de las salchichas de pollo envasadas, que es un producto nuevo para la Argentina. Por su parte, el desarrollo de productos listos para su cocción es uno de los objetivos manifestados por FEPASA y LAS CAMELIAS como lineamientos para el desarrollo de sus futuros productos.

El desarrollo de productos para la exportación, particularmente los cortes especiales calibrados, encuentra su principal demanda en los mercados más sofisticados de Europa y Japón. Estos cortes y preparaciones especiales destinados a la exportación revestirían sin embargo un carácter más adaptativo que innovativo, en función de requisitos específicos de los clientes del exterior, y los recursos productivos de los frigoríficos puestos al servicio de estos clientes. De acuerdo a DOMENECH-CEPA: “*Estamos en condiciones de seguir adaptándonos al mercado exterior, pero desarrollar productos para esos mercados es algo diferente, y la industria aún no está madura para eso*”, por lo que estas adaptaciones tendientes a satisfacer demandas específicas no constituirían estrictamente nuevos productos. Esta circunstancia representa un futuro desafío para las empresas en cuanto al desarrollo de I+D, la producción y el marketing orientado a la creación de nuevos productos originales para ofrecer al mundo, a partir de la adaptación de líneas genéticas y nuevas formas de industrialización de la carne aviar.

5.6. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización implica la expansión de las empresas hacia los mercados externos. La expansión geográfica permite obtener mayores ingresos, aprovechar economías de escala y experiencia productiva, y distribuir el riesgo comercial en diversos mercados, reduciendo así la dependencia del mercado interno. Las alternativas de internacionalización de las empresas dependerán a su vez de las condiciones de los factores de producción a nivel nacional; las condiciones de la demanda del mercado interno y externo; la presencia de sectores relacionados y de apoyo para la provisión de materias primas, insumos y know-how; y las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas a nivel nacional. La elección de una estrategia de internacionalización dependerá también de la forma en que la empresa resuelva la necesidad de reducir costos, con la necesaria adaptación a los mercados locales.

En términos generales, las opciones estratégicas para la internacionalización pueden orientarse hacia una “*estrategia global*”, que implica la centralización de sus operaciones a partir de la coordinación e integración entre sus negocios, ofreciendo a nivel global productos estandarizados elaborados en un determinado lugar; una “*estrategia multinacional*”, cuando procura diferenciar su oferta a fin de adaptarse a los mercados locales, para lo cual tiende a la descentralización de sus operaciones en cada mercado; o una “*estrategia transnacional*”, en cuyo caso se procura combinar la concentración de actividades productivas propias de la estrategia global, con la descentralización de las funciones de comercialización y servicios, propias de la adaptación a los mercados locales de la estrategia multinacional.

Las alternativas de ingreso en los mercados externos se vinculan a su vez con el grado de propiedad y control sobre sus operaciones en el exterior, y el nivel de riesgo que asumirá la empresa en su estrategia de internacionalización. Estas alternativas pueden abarcar desde la exportación, el otorgamiento de licencias y franquicias, la constitución de alianzas estratégicas, joint-ventures, hasta la radicación directa con una filial en el exterior. La internacionalización a partir de la exportación es la más utilizada, ya que requiere menores inversiones en recursos, organización y estrategia que las restantes opciones. La exportación implica asimismo determinar si los productos serán vendidos en los mercados externos por la propia empresa a través de la *exportación directa*, en cuyo caso podrá incidir en mayor medida sobre las variables de precio, producto y forma de distribución; en forma *indirecta* a través de intermediarios como trading companies o brokers; o en forma *conjunta* mediante consorcios, joint-ventures, o pools de exportación.

7.4.1. Principales características del mercado avícola internacional

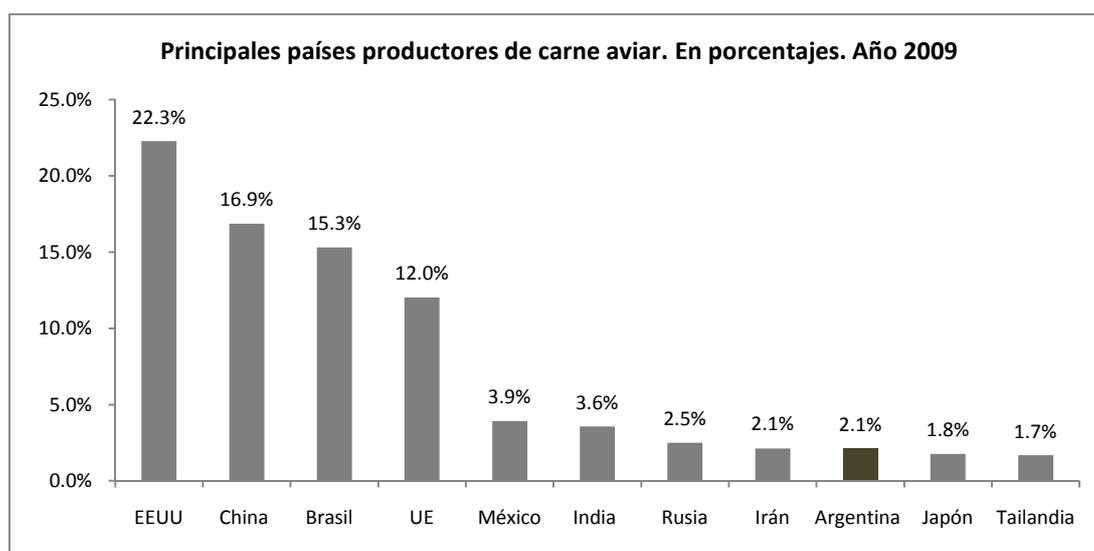
Como observa PALACIOS (2003), el comercio internacional de productos avícolas se encuentra influenciado por una serie de factores generales, entre ellos:

- i. El costo de la mano de obra, sensiblemente menor en algunos países como Brasil y China.
- ii. El precio de los insumos utilizados en la elaboración de alimentos balanceados. Los grandes países cerealeros producen alimentos a precios más competitivos, como es el caso de Argentina y Estados Unidos.
- iii. La disponibilidad de espacio físico para la instalación de las granjas. En este sentido la escasez de tierra para la producción aumenta la densidad de cría como en Japón y los países del sudeste asiático.
- iv. Las economías de escala que provocan la reducción de los costos, como en Estados Unidos y Brasil.

- v. La Implementación de barreras comerciales y para-arancelarias tendientes a provocar trabas comerciales, particularmente en los países más desarrollados.
- vi. Las preferencias por determinados cortes y productos (Alemania y Japón por las pechugas).

A estos factores se suma el aumento del ingreso per cápita de los países de bajos y medianos ingresos, que genera un cambio en el gasto destinado a la alimentación hacia productos de alto valor, como las carnes y lácteos. En el escenario descrito, la Argentina cuenta con ventajas comparativas y competitivas para desarrollar la industria avícola y atender a los mercados internacionales. Estas ventajas se fundamentan en su condición de productor de materias primas como el maíz y la soja (a diferencia de competidores emergentes en la zona, como Chile y Perú, que deben importar materia prima desde Brasil o EEUU), la disposición de espacio y know-how para la crianza, faena y procesamiento de pollos en dos grandes centros de producción (las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires), cercanos a los centros de consumo nacional, y la salida directa a la exportación a través de los puertos nacionales.

FIGURA 7.5.



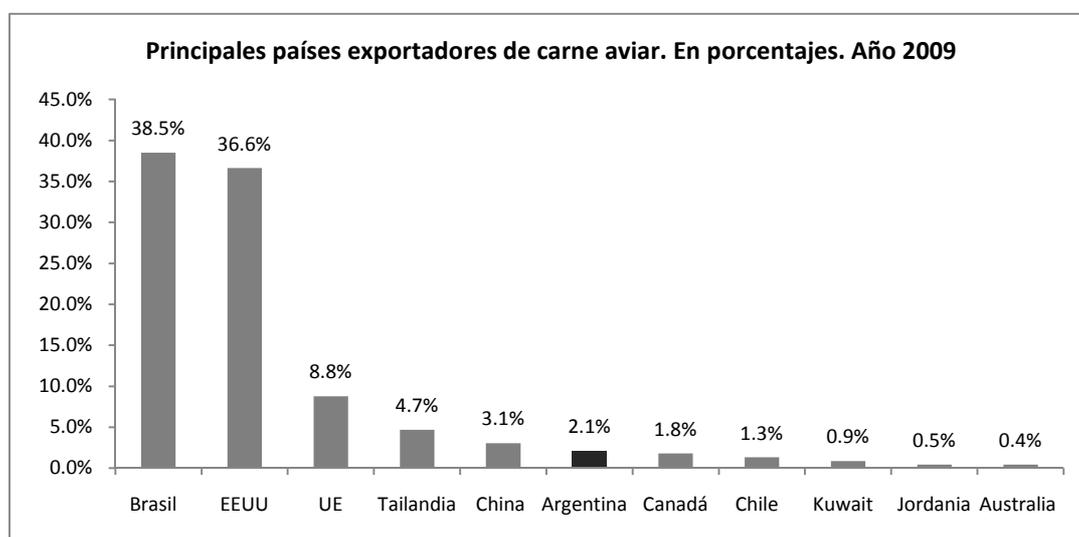
Fuente: Elaboración propia en base a USDA. Livestock and Poultry: World Markets and Trade. Octubre 2009

Según datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, 2009), la producción mundial de carne aviar estimada para el 2009 fue de 71.2 millones de toneladas. Como se observa en la FIGURA 7.5, el principal productor mundial de carne aviar es Estados Unidos, con el 22,3% de la producción (16 millones de toneladas), seguido por China con el 16,9% (12.1 millones de toneladas), Brasil con el 15,3% (11 millones de toneladas), y la Unión Europea, con el 12% (8.6 millones de toneladas). La República Argentina se encuentra entre los

10 primeros productores a nivel mundial, con el 2,1% de la producción, equivalente a 1.5 millones de toneladas.

El volumen de las exportaciones avícolas a nivel mundial asciende a 8.2 millones de toneladas, equivalente al 11,5% de la producción mundial. Si bien el principal productor es Estados Unidos, el primer lugar entre los mayores exportadores lo ocupa Brasil, con el 38,5% del volumen exportado (3.15 millones de toneladas), seguido de cerca por los Estados Unidos, con el 36,6% (3 millones de toneladas), y a una distancia considerable por la Unión Europea, con el 8,8% (720 mil toneladas). En este contexto, la Argentina ocupa el sexto lugar, con el 2,1% de las exportaciones, equivalente a 174 mil toneladas (FIGURA 7.6).

FIGURA 7.6.



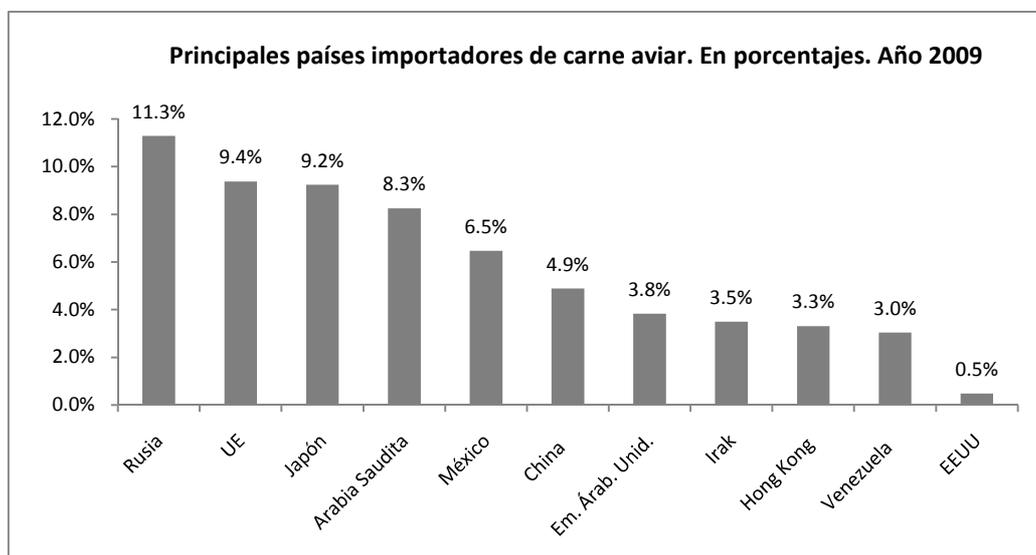
Fuente: Elaboración propia en base a USDA. Livestock and Poultry: World Markets and Trade. Octubre 2009.
Obs.: No incluye exportaciones de garras y subproductos no comestibles.

Estos datos muestran una marcada polarización entre los dos principales competidores globales, Brasil y Estados Unidos, representando el 75% de las exportaciones globales. En el caso de Brasil, sus principales destinos de exportación son Hong Kong, Japón, Emiratos Árabes Unidos, UE-27, Arabia Saudita y Venezuela. China, México, Canadá, Cuba y Ucrania son otros destinos, aunque de menor importancia, para las exportaciones Brasileñas. El principal destino de las exportaciones de carne pollo de Estados Unidos es Rusia, país al cual, en los últimos años, se ha enviado entre el 28% y el 33% del total exportado. El país que le sigue en importancia es China y luego México. Estos tres países concentran el 50% de las exportaciones americanas de carne de pollo (DIMEAGRO, 2009).

Entre los principales mercados importadores se destaca Rusia, con el 11,3% de las importaciones avícolas, seguido por la Unión Europea con el 9,4%, Japón y Arabia Saudita,

con el 9,2% y 8,3%, respectivamente (FIGURA 7.7). Históricamente, EE.UU. ha sido el principal proveedor de carne de pollo de Rusia, seguido por Brasil, el segundo proveedor, que comenzó a tomar importancia a partir del año 2001. Durante el periodo 1994-2008 la Unión Europea sumó nuevos integrantes por lo cual no puede realizarse una comparación lineal entre los indicadores del sector aviar. Sin embargo, se puede mencionar que como bloque, durante ese período la Unión Europea pasó de ser el segundo a ser el cuarto productor mundial de carne de pollo. Desde 1994 a 2008, incrementó la producción en el orden del 62%, mientras que el consumo se incrementó en el orden del 80%. Durante ese mismo período las importaciones crecieron de manera exorbitante, en un 628%. Las exportaciones sólo fluctuaron en un 8% durante esos años ocupando en la actualidad el segundo puesto en el ranking mundial de países importadores de carne de pollo. (DIMEAGRO, 2009a).

FIGURA 7.7.

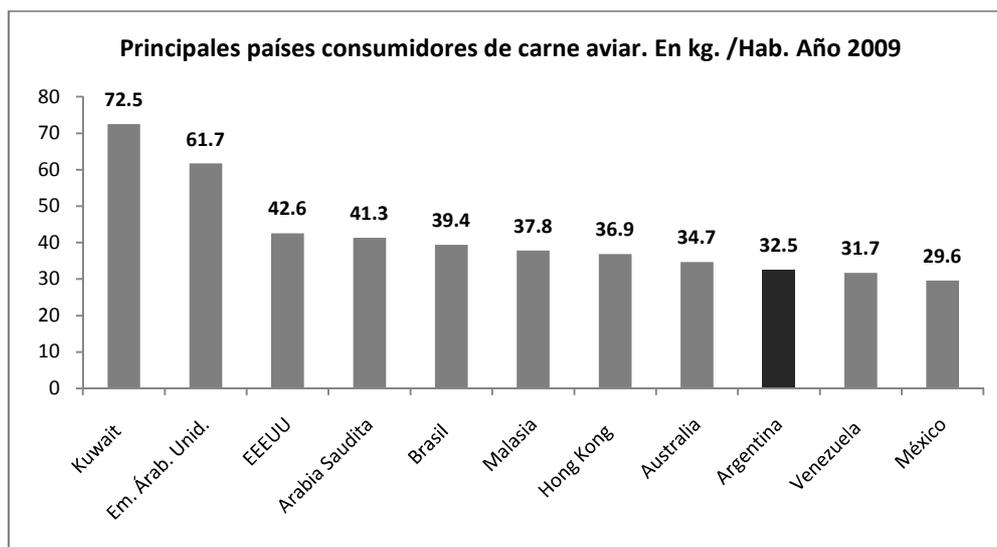


Fuente: Elaboración propia en base a USDA. Livestock and Poultry: World Markets and Trade. Octubre 2009

Obs.: No incluye importaciones de garras y subproductos no comestibles.

En cuanto al consumo anual per cápita de carne aviar, se destacan países de Medio Oriente, como Kuwait (72,5 Kg/hab.), Emiratos Árabes Unidos (61,7 Kg/hab.), y Arabia Saudita (41,3 Kg/hab.). Estados Unidos y Brasil son también grandes consumidores de carne aviar, con 42,6 y 39,4 Kg/hab., respectivamente (FIGURA 7.8).

FIGURA 7.8



Fuente: Elaboración propia en base a USDA. Livestock and Poultry: World Markets and Trade. October 2009

Los diferentes mercados demandan a su vez distintos tipos de productos. En la Argentina el consumidor prefiere un pollo pesado de unos 2,5 kg y de coloración amarilla, mientras que los mercados exportadores exigen pollos más pequeños de 1,5 Kg o menos, y de coloración blanca. Chile importa aves enteras y subproductos; los países de la Unión Europea son compradores de pechugas, cortes especiales y productos procesados; los países árabes y africanos adquieren pollo entero, y los asiáticos como China y Hong Kong demandan garras y alas. En el caso de Chile o China, adquieren grandes volúmenes de productos de menor valor unitario, mientras que países como Alemania, Holanda o Japón importan menores cantidades, pero con un mayor valor agregado.

En el caso de los países desarrollados, como la UE y Japón, la demanda de carne aviar es fuerte, y debido a que ya existe un alto consumo per cápita, no es de esperar que la misma crezca en grandes proporciones. En estos países la demanda se inclinaría hacia productos procesados que resultan más convenientes, tales como los productos listos para comer, generando un nicho de oportunidad para productos de alto valor agregado (SAGPYA, 2006)

5.6.2. Inserción internacional de las empresas de la CRU

El proceso de inserción internacional de la industria avícola argentina se inició a mediados de la década del 70 en forma conjunta con Brasil, mediante el desarrollo de operaciones en los mercados de Oriente Medio, que implicaban la venta en Arabia Saudita de 25 mil toneladas de pollo argentino y 20 mil toneladas de pollo brasilero. En esa época la producción argentina de carnes era adquirida por un ente local (Junta Nacional de Carnes) que

manejaba el comercio exterior. Como relata DOMENECH-CEPA: *“Luego de un primer embarque de 2 mil toneladas desde la Argentina, el Ministerio de Economía decide abortar la operación y exportar únicamente carne bovina. Por el contrario, Brasil, que en esa época se abastecía de maíz y reproductoras de la Argentina, necesitaba del petróleo árabe, por lo que continuó con el proyecto exportador en los mercados de Medio Oriente, y hoy vende 2.5 millones de toneladas en el circuito del Golfo Pérsico”*. Una de las empresas que acompañó desde sus inicios el proceso de inserción internacional del sector avícola nacional fue GRANJA TRES ARROYOS, que en 1976 participó en conjunto con otras 14 empresas avícolas de la primera exportación de pollos a Kuwait. Este mercado de los países árabes fue retomado por la empresa 25 años más tarde, habiéndose transformado en el transcurso del tiempo en el principal mercado importador de productos avícolas a nivel mundial.

Luego de varios años de ausencia del sector avícola nacional en los mercados externos, a comienzos de la década de los 90 se retomó el sendero de la promoción en ferias internacionales a través de CEPA, con el apoyo de organismos nacionales como la SAGPYA. Estas acciones tendían a posicionar a la Argentina, que ya era conocida por sus carnes bovinas, como un proveedor confiable de carne aviar. *“Lo que hicimos fue instalar el concepto de que Argentina tenía pollo. Los afiches en los stands decían Pollo, la otra gran carne argentina y ese slogan se usó muchos años nada más que para que nos asociaran”* (DOMENECH-CEPA). Estos esfuerzos de promoción realizados por el sector permitieron concretar algunas operaciones de exportación; sin embargo, el tipo de cambio fijo entre el peso y el dólar comenzaba a restar competitividad internacional a la producción avícola argentina, cuyo mercado nacional se veía progresivamente saturado por una producción local en plena expansión, que no encontraba salida en el exterior, y debía competir con la importación de pollos brasileños.

Hacia fines de la década del 90, se verificaba un escenario de precios caros para la exportación, incremento de la rivalidad entre las empresas locales que procuraban subsistir en la actividad, y pérdida de competitividad ante los productos importados desde Brasil, llevaron al sector a solicitar a través de la Justicia Federal la aplicación de medidas de salvaguarda para evitar el daño ocasionado al sector por la importación brasileña. Si bien la década de los 90 estuvo signada por un deterioro de la competitividad a causa del tipo de cambio fijo, tuvo algún efecto positivo al permitir a las empresas avícolas encarar un proceso de modernización tecnológica y automatización, mediante la importación a bajo costo de equipamiento para la faena, procesamiento, incubación, y refrigeración de última generación, permitiendo así la reducción de costos y el incremento de la productividad. Este proceso de tecnificación encontró a las empresas que incorporaron tecnología, como LAS CAMELIAS, en mejores condiciones para aprovechar las nuevas condiciones macroeconómicas e impulsar su desarrollo exportador.

A partir del 2002, las nuevas condiciones macroeconómicas posteriores a la devaluación, asociado al incremento constante en el consumo de carne de aves a nivel mundial y la condición de país *“libre de influenza aviar”* de la Argentina, permitieron un nuevo proceso de expansión del sector en los mercados internacionales. Como manifiesta el titular de GRANJA TRES ARROYOS, quien fuera también Presidente de CEPA: *“contar nuevamente con un tipo de cambio competitivo nos permitió que los mismos que debíamos protegernos de la importación fuéramos exitosos en la exportación”*. Desde el punto de vista estratégico, la exportación funciona para el sector avícola como una *“válvula de seguridad”* que le permite reducir la dependencia del mercado interno y administrar la producción con el fin de evitar la saturación del mercado, con la consiguiente caída de los precios internos, incremento de la rivalidad competitiva, y erosión de la rentabilidad para las empresas del sector.

La inserción en los mercados externos permite a las empresas ajustar la producción de acuerdo a la demanda nacional e internacional de pollo entero y trozado. Como señala el entrevistado de FEPASA *“No es lo mismo pasar a vender de 20% a 25% al exterior, que pasar del 0 al 5% o a un 10%, por lo que es mucho más sencillo ajustarse si ya se tiene una puerta abierta en el exterior”*. El caso de NOELMA ejemplifica el funcionamiento de este mecanismo: *“Si no podemos vender más pollo entero en el mercado interno, procuramos venderlo en el mercado externo. Si el mercado externo está complicado, podemos trozarlo para el mercado argentino, pero como no podemos trozarlo todo porque el mercado interno no lo absorbe, tratamos de exportar trozados. Si el mercado de trozados en el mundo se cae, entonces no trozamos más e incrementamos la producción de filete o de carne mecánicamente separada y vendemos panes de carne”*.

De acuerdo a información de CEPA, actualmente son 14 las empresas procesadoras avícolas que exportan, de las cuales 5 pertenecen a la CRU (FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, NOELMA, y SUPER). En el caso de FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS y NOELMA, se encuentran también habilitadas para la exportación de sus productos a la Unión Europea.

La mayor parte de las empresas de la CRU destinan una parte significativa de su producción a los mercados externos. De acuerdo a información brindada por las propias empresas, FEPASA exporta entre un 30% y un 35% de su producción; GRANJA TRES ARROYOS el 33%; LAS CAMELIAS el 40%; NOELMA entre un 15% y un 30%, de acuerdo a las condiciones del mercado; y SUPER un 6%. En cuanto a los principales destinos de las exportaciones, las empresas de la CRU con mayor involucramiento en la exportación han seguido una estrategia de *“desarrollo de mercados”* externos, incluyendo países de América Latina y el Caribe, Europa, Asia y Medio Oriente, África, e islas del Océano Pacífico.

La empresa con mayor diversidad de mercados es GRANJA TRES ARROYOS, que llega con sus productos a 60 países. Esta empresa es también el principal exportador avícola a nivel nacional, con un volumen de 80 mil toneladas anuales, equivalentes a un tercio del total de las exportaciones del sector. Otra de las empresas que presenta un marcado sesgo exportador es FEPASA, que destina su producción a unos 40 países en los cinco continentes. Por su parte, LAS CAMELIAS, que presenta el mayor porcentaje de exportación respecto a su producción (40%), llega a más de 30 mercados de todo el mundo. Respecto a NOELMA, su actividad exportadora abarca más de 10 mercados incluyendo países de Sudamérica, Europa, África y Asia. En cuanto a SUPER, la empresa concentra sus operaciones de exportación en menos de 10 destinos de África y Asia, como Angola, Irán, Irak y Mozambique. Respecto a BONNIN HNOS., su inserción en el comercio exterior es incipiente, exportando actualmente garras con destino a Hong Kong. Esta empresa no se encuentra aún habilitada por SENASA para la exportación de pollos, encontrándose en trámite ante la autoridad sanitaria la solicitud de habilitación para exportar gallinas con destino a Perú.

Una de las empresas que acompañó desde sus inicios el proceso de inserción internacional del sector avícola nacional fue GRANJA TRES ARROYOS, que en 1976 participó en conjunto con otras 14 empresas avícolas de la primera exportación de pollos a Kuwait. En la actualidad, GRANJA TRES ARROYOS lleva a cabo operaciones internacionales a través de su departamento de comercio exterior en Buenos Aires, gestionando ventas directas a grandes clientes y supermercados del exterior, también opera en forma indirecta utilizando los servicios de brokers y traders, y efectúa exportaciones conjuntas con otras empresas (pools de exportación). La firma desarrolla marcas propias y también para terceros, principalmente de Suiza y Arabia Saudita y para la empresa “*TYSON FOODS*” de los Estados Unidos, para quien produce con la marca “*TYSON*” para el mercado internacional.

Además de su línea de exportación de pollos enteros y trozados, la empresa se encuentra en condiciones de producir pollos “*chicos*” de 900 gms. a 1.100 gms., que es el pollo sobre el cual Brasil basó su estrategia de expansión internacional. Este pollo chico representa el 50% de las 8 millones de toneladas que se comercializan a nivel mundial, por lo que brinda excelentes posibilidades para el desarrollo de nuevos negocios exportadores. Además de los productos faenados y procesados, como representante de la línea genética *Cobb*, GRANJA TRES ARROYOS exporta reproductores a países vecinos como Uruguay, y próximamente Paraguay y Bolivia. La empresa cuenta también con inversiones directas en el exterior, a través de GRANJA TRES ARROYOS del Uruguay.

Tanto FEPASA como LAS CAMELIAS comenzaron su proceso exportador durante la década del 90, como una respuesta ante los problemas planteados por las crisis cíclicas de la producción a nivel nacional. En el año 1992, FEPASA obtiene la habilitación del Mercado

Común Europeo para la exportación a sus países miembros, y diez años más tarde, en 2002, consigue ingresar en el mercado japonés. De acuerdo a lo expresado por la empresa, su estrategia exportadora se vincula con el desarrollo de nuevos mercados: *“Con el fin de disminuir el riesgo comercial, nuestra política en el mercado externos es de diversificación, con muchos operadores y poco compromiso en cuanto a volumen con cada uno de ellos. Llegamos muchos países con pollos enteros o trozados, para tener el mayor espectro posible de producción para la venta”*. Otro de los aspectos fundamentales que permitieron a la empresa ampliar sus mercados de exportación es la certificación de normas de calidad sanitaria, particularmente HACCP: *“Estas normas son las que habilitan a la exportación a la Unión Europea, y el hecho de vender a la UE habilita a vender a muchos otros mercados”*.

Por su parte, LAS CAMELIAS comenzó a exportar garras a China en 1993, a fin de explorar ese mercado con un subproducto para lo que es el mercado argentino, pero un producto apreciado en los mercados orientales. En 1994 obtiene la habilitación para ingresar en la Unión Europea, por lo que una segunda etapa implicó la venta de productos con mayor valor agregado como el pollo entero y la pechuga. Entre los principales mercados que atiende LAS CAMELIAS se encuentran a Holanda, Alemania, Dinamarca e Inglaterra, que compran pechugas; los cuartos trozados se envían a Rusia y Europa del Este; las garras y alas a China y Hong Kong; pollo entero y cuartos a Sudáfrica; corazones de pollo a Brasil, y como pollo entero y cuartos a Chile.

En el caso de NOELMA y SUPER, ambas empresas comenzaron su desarrollo exportador a partir del 2002, conjuntamente con el período de expansión internacional de la avicultura nacional. Para NOELMA, la exportación surgió como una forma de compensar la sobreoferta, reduciendo la dependencia del mercado interno mediante la diversificación de sus productos y mercados. Los principales mercados de exportación de NOELMA son Chile, Brasil, Ghana, Sudáfrica, España, Ucrania, Rusia y Corea. Por su parte, SUPER destina una proporción menor de su producción al mercado externo, principalmente con destino a países de Asia y África. El proceso exportador de la empresa no ha significado modificaciones en sus actuales productos y procesos, ya que los mercados de destino elegidos no cuentan con las mismas exigencias que los países de la UE o Chile. La comercialización externa se realiza directamente con personal propio o mediante tradings.

En cuanto a las acciones estratégicas que en términos generales llevan a cabo las empresas de la CRU para su internacionalización, es posible señalar los siguientes aspectos:

- i. La principal forma de de internacionalización es la *“exportación”*. Destacándose como un paso ulterior de desarrollo el caso de GRANJA TRES ARROYOS, que cuenta con inversiones directas en el exterior, en este caso en el Uruguay.

- ii. Los mecanismos de salida al exterior utilizados por las empresas de la CRU pueden ser directos, mediante departamentos propios de exportación (con diverso grado de formalización dependiendo de la importancia que asigne cada empresa a esta función); en forma indirecta, mediante brokers o tradings; y en forma consorciada mediante pools de exportación.
- iii. Las empresas que imprimen mayor énfasis a la exportación (como FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS y NOELMA) concurren en forma habitual a las principales ferias del sector, como Anuga (Alemania), Sial (Francia) y Alimentaria (España), para lo cual se cuenta con la colaboración permanente de CEPA. La participación en estas ferias es también una forma de adquirir conocimiento respecto a las tendencias del sector en cuanto a productos y tecnología para incorporar posteriormente a sus procesos productivos.
- iv. Estas empresas suelen realizar también visitas a los mercados de sus principales clientes en el extranjero a fin de conocer mejor los mecanismos de comercialización internos, y los procesos productivos que deberán adaptarse para satisfacer mejor dicha demanda.
- v. Si bien el producto básico de exportación es el pollo entero⁵⁴, se procura la diferenciación de producto mediante la agregación de valor a partir de diversas formas de trozado y procesamiento de la carne de pollo. Se destaca la posibilidad de adaptación a los requerimientos especiales de clientes de la UE y Japón.
- vi. Las empresas exportadoras han debido adaptar su equipamiento, infraestructura y procesos para la faena, procesamiento y almacenamiento de grandes cantidades de producto para la exportación (cámaras, túneles de frío, logística). De acuerdo a datos de CEPA, la relación ente superficie dedicada a la faena y procesamiento respecto de las cámaras de frío en un frigorífico no exportador es 70/30 (70% faena y 30% cámaras de frío). Esta relación se invierte en el caso de los principales frigoríficos exportadores (30% faena y 70% cámaras de frío), lo que requiere incrementar sustancialmente la superficie dedicada al congelamiento y almacenamiento de la mercadería de exportación.
- vii. El cumplimiento de normas de calidad para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos, sobre todo HACCP, resulta fundamental para ingresar a los mercados más exigentes, que demandan productos de mayor valor agregado. Estas normas permiten a su vez la apertura de nuevos mercados. En el caso de la CRU, todas las empresas cuentan con HACCP, salvo BONNIN HNOS. y SUPER, que se encuentran en vías de implementación.

⁵⁴ De acuerdo a datos de la SAGPYA, en 2008 las exportaciones de aves enteras representaron el 40% del total exportado, las pechugas y pata-muslo el 10%. En 2002 las exportaciones de aves enteras eran el 10% y no se exportaban pechugas ni pata-muslo.

- viii. En algunos casos, como GRANJA TRES ARROYOS y LAS CAMELIAS, las empresas cuentan con normas comerciales para la venta de supermercados de Inglaterra (BRC) y Suiza (IMO). Todas las empresas exportadoras de la CRU realizan faenas con rito “*Hallal*” para los mercados musulmanes. Respecto a otras certificaciones religiosas, en el caso de FEPASA se hicieron experiencias con faena “*Kosher*” pero las condiciones requeridas para las mismas no resultaron adecuadas para su proceso productivo.
- ix. Las empresas de la CRU participan activamente en programas impulsados por SAGPYA y SENASA para la prevención y preservación del estatus sanitario del país (libre de influenza aviar y Newcastle). Esto permite mantener la apertura de los principales mercados y mejorar la posición competitiva de las exportaciones nacionales.

En términos generales, las empresas consideradas en el presente estudio han manifestado que el desarrollo de su proceso exportador ha impactado directamente en la evolución de las firmas, trayendo aparejado una serie de beneficios adicionales, entre ellos:

- i. La posibilidad de lograr un “*estándar único*” de calidad de sus productos para el mercado interno y el externo.
- ii. Evitar el deterioro de la rentabilidad por fluctuaciones en los ciclos de oferta y demanda a nivel nacional e internacional, administrando los stocks mediante diferentes combinaciones de productos (pollo entero, trozados, MDM, garras y subproductos) y mercados geográficos (mercado interno y mercados externos).
- iii. Disminución de costos fijos en virtud de una mayor escala productiva, justificando grandes inversiones en equipamiento y tecnología para lograr los volúmenes de producción y mejoras en los índices de productividad, necesarios para atender eficazmente el mercado interno y generar saldos exportables.
- iv. Incremento de los ingresos a partir de la agregación de valor a la carne de pollo.
- v. Certificación de normas reconocidas a nivel internacional, que deben ser revalidadas con auditorías periódicas, lo cual induce a un proceso de mejora continua para adaptarse a los requisitos de calidad de los mercados más exigentes.

5.7. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN, ALIANZAS Y COOPERACIÓN SECTORIAL

7.5.1. Diversificación de negocios, alianzas estratégicas, y empresas conjuntas

La estrategia de diversificación implica la participación de la empresa en otros negocios, relacionados o no en forma directa con el negocio principal de la firma. La diversificación denominada “*concéntrica*” o “*relacionada*” se vincula en forma más estrecha con el negocio

medular de la empresa, y tiene por objeto el apalancamiento de activos físicos y operaciones comunes, y competencias o habilidades centrales de la empresa. La diversificación “conglomerada”, o “no relacionada” implica la administración de una cartera de negocios sustancialmente distintos entre sí, a fin de optimizar objetivos corporativos de rentabilidad y crecimiento. La estrategia de diversificación puede lograrse mediante diversos mecanismos como las *fusiones y adquisiciones*; el establecimiento de mecanismos asociativos para el desarrollo de nuevos productos y mercados, apalancándose en los recursos y competencias de las partes, como las *alianzas estratégicas*; creando una nueva estructura jurídica bajo la forma de una *empresa conjunta* (joint-venture); o bien mediante el *desarrollo interno* de nuevos productos y servicios. El mecanismo de las alianzas estratégicas y empresas conjuntas permite además reducir los costos y los riesgos inherentes al ingreso en determinados mercados, la producción de ciertos insumos específicos, o el desarrollo y difusión de tecnologías.

Una de las empresas de la CRU que cuenta con un componente importante de diversificación es GRANJA TRES ARROYOS, que además de su actividad principal en la avicultura, elabora productos a base de cerdo en su planta de Colón (Buenos Aires), posee tambos para la producción de leche (Prolech y Doña Carolina), produce expeller y aceite de soja (Oleos Santafesinos S.A.) que comercializa en el mercado interno para la producción de aceites refinados, margarina vegetales y aceites hidrogenados, y también para la fabricación de las raciones destinadas a la producción avícola. Otra de las actividades es la elaboración de productos deshidratados para caldos y sopas, en una planta ubicada en la localidad de Zárate. Otra de las modalidades de diversificación llevadas a cabo en su momento por GRANJA TRES ARROYOS fue una alianza estratégica bajo la forma de Joint-venture con la empresa brasilera “SADIA” para la distribución de algunos de sus productos en el mercado nacional (SADIA DE ARGENTINA). En 1995 GRANJA TRES ARROYOS abandonó esta sociedad y en el 2001 SADIA se retira del mercado argentino⁵⁵. La empresa cuenta también con la representación de la línea genética “Cobb”, perteneciente a la empresa estadounidense “Tyosn Foods Inc.. Esta relación le ha permitido a GRANJA TRES ARROYOS concretar un acuerdo de co-packing con TYSON para la venta de sus productos en el mercado internacional.

Otras de las empresas de la CRU que han diversificado su negocio son LAS CAMELIAS y NOELMA. En el caso de LAS CAMELIAS, desarrolla actividades de ganadería y cría de ovinos, con el objetivo de incursionar también en la producción de cerdos. La cría de bovinos se

⁵⁵ CARVALHO JÚNIOR (1997), al referirse al proceso de internacionalización de SADIA en la Argentina menciona también los antecedentes de esta alianza: “Na década de 90, a Sadia procurou ampliar a sua participação no mercado externo através da abertura de escritório de venda em Tóquio e com a criação de uma associação com a empresa Granja Três Arroyos para a distribuição de seus produtos no mercado argentino. Para este mercado, lançou uma linha de 70 produtos”...” Em 1995, foi desfeita a joint-venture que a Sadia tinha na Argentina, através da compra da parte do grupo Três Arroyos, o que deu origem à Sadia Argentina, que atua como braço distribuidor na Argentina”.

presenta como una alternativa para el productor integrado, a partir de un desarrollo de la empresa con el objetivo de introducir este producto en el mercado interno y posteriormente en el exterior. La empresa participa también en actividades de metalurgia, lo que implicaría una actividad no directamente relacionada con su negocio principal.

Una experiencia destacable como alianza es la constitución en forma conjunta entre LAS CAMELIAS, FEPASA y SOYCHÚ de la firma “*New Gen Breeders*”, lo cual permitió en 2004 el establecimiento de un complejo de granja y planta de incubación de abuelos en la provincia de San Luis, y asumir la representación en la región de la línea genética “*Arbor Acres*” de la firma estadounidense *Aviagen*. Como expresa LAS CAMELIAS: “*esta alianza permitió llevar a cabo una inversión cuya capacidad de producción superaba con creces la demanda de un sola empresa individual*”. En cuanto a NOELMA, la empresa se encuentra organizada como un holding denominado “*Grupo Noelma*”, integrado por Pollos Noelma S.A., Industrializadora S.A. (Frigorífico INSA), Cabaña Las Tres Colonias S.A. (ganadería y comercialización de carne envasada), y Yelisa S.A. (comercialización de combustibles). Esta estructura se conformó en 2001 como una forma de organizar la expansión de la firma y optimizar la administración de sus recursos. De acuerdo a lo manifestado por la empresa, NOELMA no ha desarrollado alianzas estratégicas con otras firmas.

En el caso de BONNIN HNOS., FEPASA y SUPER, son empresas que se dedican exclusivamente a la actividad avícola, por lo que no han emprendido un camino de diversificación de sus actividades hacia otros negocios. Tanto BONNIN HNOS. como SUPER, no han desarrollado tampoco mecanismos de diversificación a partir de alianzas estratégicas.

5.7.2. Cooperación entre las empresas del sector. El rol de CEPA

La consideración de la cooperación sectorial como una estrategia de la industria avícola de la CRU, surge a partir de la evidencia recogida en la investigación, en virtud del importante rol que las empresas le asignan a CEPA como ámbito de cooperación entre las firmas del sector.⁵⁶ Esta cooperación es percibida incluso como una “*alianza*” (sic) que trasciende la eventual rivalidad entre las empresas del sector. Este aspecto reafirma los conceptos de NEYRA, SENESI y PALAU (2009), respecto al rol de CEPA como agente promotor de la actividad avícola, asumiendo acciones de representación y liderazgo en la coordinación del sistema avícola⁵⁷.

⁵⁶ Otra de las cámaras que actúan en el sector es CAPIA. Esta cámara atiende los intereses de los avicultores productores de huevo, engordadores independientes e integrados, los industrializadores de huevos, los planteleros, incubadores y cabañeros avícolas. CAPIA no representa los intereses de los evisceradores, agrupados en el centro específico (es decir CEPA).

⁵⁷ En un paper denominado “*Institucional Change: Strategies and tools, case: The Argentine Poultry Chain*”, NEYRA, SENESI y PALAU (2009) estudian la acción colectiva de CEPA para el avance en la creación de reglas de

Como resultado de esa cooperación y coordinación asumida entre las empresas avícolas y la Cámara, surgió el plan estratégico sectorial 2003 al 2010, sobre la base de un objetivo de crecimiento del 10% anual de la avicultura nacional. La representatividad de la Cámara incrementa el poder de lobby del sector, mediante una representación unificada para petitionar ante las autoridades nacionales. Actualmente CEPA cuenta con 34 empresas socias, que representan el 93% de los pollos que supervisa SENASA, lo que le otorga representatividad para actuar como interlocutor de las empresas en los acuerdos celebrados con el Gobierno Nacional, en función de la política de control de precios y compensaciones a las variaciones en los precios de los insumos. La Cámara apoya también la internacionalización de las empresas, organizando su participación conjunta en ferias y misiones comerciales, para lo cual cuenta con un centro de promoción del comercio exterior avícola (CEPEX), que a su vez colabora en la formación de pools de exportación. Asimismo, CEPA colabora con los socios y los organismos públicos como SENASA para el mantenimiento del estatus sanitario del país, mediante actividades de difusión, capacitación, y control sanitario, como el desarrollo de un mapa de georeferenciamiento de las granjas integradas.

Otra forma de colaboración sectorial entre las empresas de la CRU se observa en el apoyo brindado para la formación en la zona de técnicos avícolas, aspecto en el cual han avanzado particularmente las empresas del departamento Colón.

5.8. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

7.6.1. Grupos estratégicos identificados en la CRU

El grupo estratégico implica el agrupamiento de empresas que comparten estrategias similares, constituyendo una herramienta analítica que brinda un marco de referencia intermedio entre la industria y cada empresa en particular. Los integrantes de cada grupo se asemejan en sus estrategias generales, tienen una participación parecida en el mercado, son afectados en forma similar por eventos externos o tácticas competitivas de la industria, y reaccionan de modo muy parecido.

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha procurado identificar y analizar las estrategias competitivas de la industria avícola de la CRU en función de una serie de dimensiones o categorías estratégicas, que han orientado la presentación de los casos. Estas dimensiones incluyen el grado de integración vertical, el perfil de especialización, canales de distribución, política de calidad y sanidad, posición en términos de costos, internacionalización, y acciones tendientes a la diversificación, desarrollo de alianzas y cooperación sectorial.

juego, garantizando la seguridad jurídica e institucional de la cadena avícola argentina, desde el punto de vista de la Nueva Economía Institucional, que presenta la actividad económica a partir de las interrelaciones entre los agentes económicos, y los contratos explícitos e implícitos que se establecen a partir de esas relaciones.

Considerando la amplitud y profundidad⁵⁸ en el desarrollo de dichas dimensiones estratégicas, se procurará identificar patrones comunes que permitan establecer la presencia de diferentes “*grupos estratégicos*” entre las empresas de la CRU. De acuerdo a un enfoque basado en los recursos y capacidades de las empresas⁵⁹, la mayor amplitud y profundidad en el desarrollo de estas dimensiones indicarían una mayor capacidad estratégica para manejar la complejidad, combinar eficientemente sus recursos, e interactuar con agentes diversos.

Mediante el agrupamiento de empresas en torno a un determinado grupo estratégico, el presente trabajo no procura establecer una tipificación de empresas más o menos virtuosas, sobre la base de una clasificación orientada solamente por aspectos cuantitativos, o exclusivamente cualitativos. Reconocemos que las estrategias desarrolladas por cada empresa (en forma explícita o implícita) no se limitan a lo que la firma tiene o no tiene, en cuanto a sus activos físicos, sino también a la forma en que combina esos activos con sus capacidades y habilidades, a fin de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Sirva por lo tanto consignar que la inclusión de una empresa en un determinado grupo estratégico implica también cierto grado de subjetividad, que puede atribuirse a las dimensiones consideradas como relevantes por el analista, y las restricciones de un universo acotado a las industrias de la CRU. Consecuentemente, las tipologías propuestas no son excluyentes ni taxativas, sino una herramienta para la identificación de denominadores comunes, que permitan señalar similitudes y diferencias en las orientaciones estratégicas seguidas por las empresas de la CRU.

CUADRO 7.2: Dimensiones para la identificación de Grupos Estratégicos en la industria avícola de la CRU

CATEGORIAS	
<p>Integración Vertical Estructura de integración vertical, política de aprovisionamiento de las materias primas e insumos utilizados, y política de relación con las granjas integradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de toda la cadena, incluyendo la cría y reproducción de abuelos, y la representación de líneas genéticas del exterior. • Alto volumen de compra de materias primas y capacidades de acopio y procesamiento. • Conocimiento y utilización de mecanismos financieros de cobertura de riesgos para el aseguramiento de precios de los insumos • Desarrollo de los integrados mediante mecanismos complejos de apoyo a las inversiones, como las SGR

⁵⁸ Por “*mayor amplitud*” nos referimos a un mayor grado de cobertura de todas las dimensiones estratégicas consideradas; por su parte “*mayor profundidad*” implica mayor grado de involucramiento de recursos y capacidades organizacionales para el desarrollo de cada una de esas dimensiones estratégicas.

⁵⁹ Por recursos nos referimos a aquellos activos específicos de la empresa (tangibles o intangibles) que resulten difíciles o imposibles de imitar o transferir entre las firmas, que involucran además el conocimiento tácito (TEECE, et. al., 1997; y DESS y LUMPKIN, 2003). Por capacidades organizacionales nos referimos a competencias y habilidades con los que cuenta una empresa para combinar su dotación de recursos a fin de lograr el objetivo deseado (DESS y LUMPKIN; 2003). Esta capacidad de combinación de recursos y habilidades específicas en un sentido estratégico, pueden permitir el desarrollo de capacidades únicas o distintivas (HAMEL y PRAHALAD; 1999, TEECE, et. al., 1997; HAX y MAJLUF, 2008).

	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de actividades de capacitación para la mejora del manejo de las granjas.
<p>Perfil de Especialización Amplitud de la línea de productos de la empresa, extensión geográfica de los mercados, y segmentos atendidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gran Amplitud de línea de productos, desde el pollo entero, preparaciones especiales, cortes, precocidos y cocidos. • Atención e diversos segmentos, incluyendo mercado de producto básico, mercado institucional, segmento infantil, pollos de menor tenor graso, pollos condimentados. • Posibilidades de segmentación mediante marcas múltiples. • Amplitud de la cobertura geográfica nacional, diversidad y grado de sofisticación de los mercados.
<p>Canales de Distribución Política de comercialización, los canales de distribución, y la logística de distribución que utiliza la empresa a fin de llegar al consumidor final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Red amplia de centros de distribución propios y de terceros, utilización de mecanismos de inteligencia de mercado • Venta de productos envasados individualmente, identificados con marca propia. • Capacidades de logística, mediante transporte propio y/o tercerizado • Utilización de múltiples canales de comercialización, incluyendo grandes mayoristas y minoristas, compradores institucionales, super e hipermercados.
<p>Política de Calidad y Sanidad Habilitaciones y Certificaciones con que cuenta la empresa, así como los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad y sanidad de los productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones importantes en laboratorios de control de calidad. • Diversidad de normas de aseguramiento de la calidad y sanidad de productos y procesos. • Habilitaciones para la exportación a mercados con altas barreas sanitarias, como UE, Japón • Aplicación del concepto de trazabilidad.
<p>Posición en términos de Costos Principales inversiones en infraestructura y equipamiento tendientes a la automatización de procesos y reducción de costos, los esfuerzos para el mejoramiento de indicadores de gestión productiva, el nivel de acceso a líneas de financiamiento público y privado, así como la obtención de compensaciones o subsidios gubernamentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de inversiones para la obtención de economías de escala mediante la ampliación de la infraestructura existente, y adquisición o construcción de nueva infraestructura productiva. • Especialización de la producción en múltiples plantas. • Ubicación estratégica de las instalaciones físicas, actividades productivas y de logística. • Inversiones en automatización de planta, modernización tecnológica de granjas propias, fabricación alimento balanceado, sistemas IQF, tecnología de frío, salas de trozado, tratamiento de efluentes. • Economías monetarias a partir de la obtención de tasas preferenciales o garantías para la ampliación y modernización de granjas integradas. • Economías de alcance mediante sinergia con otras actividades productivas. • Acceso a créditos nacionales e internacionales, y del sistema nacional de CyT (FONTAR).
<p>Internacionalización Perfil exportador de la empresa y estrategia de internacionalización, a partir de aspectos tales como características de los mercados de exportación, volumen de las exportaciones respecto a la producción total, experiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación exportadora, volumen de las exportaciones respecto a la exportación. • Valor agregado de los productos de exportación. • Certificación de normas para el ingreso a determinados mercados (IMO, BRC). • Experiencia exportadora y estructura de comercio exterior. • Amplitud de mercado, nivel de sofisticación de los mercados de destino (UE, Japón).

<p>exportadora, valor agregado de los productos exportados, presencia de la empresa mediante inversiones en el exterior, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para adaptación de los productos a demandas específicas de clientes del exterior • Utilización de distintos mecanismos de exportación, directo, indirecto, consorciado. • Presencia en el exterior mediante inversiones directas en el extranjero • Presencia permanente en ferias internacionales y visitas a clientes en el exterior. • Producción con marcas de clientes del exterior
<p>Diversificación, Alianzas y Cooperación sectorial Desarrollo de otras actividades productivas y/o comerciales. Cooperación con cámaras sectoriales, organismos gubernamentales de control y de apoyo al sector productivo, organizaciones intermedias, alianzas estratégicas con otras empresas del sector, o sectores afines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación en base al desarrollo de otras actividades productivas o comerciales, además del negocio avícola. • Cuenta con empresas controladas. • Experiencia en el desarrollo de alianzas o joint-ventures • Involucramiento en actividades impulsadas desde la Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas, como la participación en ferias en el exterior, y la integración de pools de exportación.

En base a lo antes expuesto y a las dimensiones consideradas en el CUADRO 7.2, se proponen tres tipologías o grupos estratégicos:

- i. El **Grupo Estratégico I**: se corresponde con las empresas con mayor amplitud y profundidad en el desarrollo de dichas dimensiones estratégicas. En este primer grupo se incluye a GRANJA TRES ARROYOS.
- ii. El **Grupo Estratégico II**: involucra a las empresas que presentan una gran amplitud y profundidad en el desarrollo de la mayoría de esas dimensiones estratégicas. En este segundo grupo se incluye a FEPASA, LAS CAMELIAS y NOELMA.
- iii. El **Grupo Estratégico III** presenta a las empresas con gran amplitud y profundidad en el desarrollo de algunas de esas dimensiones estratégicas, y menor en otras. En este tercer grupo se incluye a BONNIN HNOS. y SUPER.

5.8.2. Barreras de movilidad entre grupos estratégicos

Las “*barreras de movilidad*” se refieren a los factores que pueden limitar o restringir la posibilidad de los integrantes de un grupo estratégico de ingresar en otro grupo adyacente. Estos factores son en general los mismos que limitan el ingreso de nuevas empresas en la industria, tales como las economías de escala, la diferenciación de productos, el acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independientes de la escala, y la política gubernamental.

Respecto a las barreras de movilidad que surgen a partir de las economías de escala, se observa que las economías relacionadas con la coordinación contractual y la integración vertical (menores costos de transacción) se encuentran presentes en los tres grupos, ya que todas las empresas actúan en diversos segmentos de la cadena productiva avícola. La principal barrera de movilidad en este sentido se encuentra en la posibilidad de acceder directamente al segmento de cría y reproducción de plántulas de abuelos importados y la representación de líneas genéticas del exterior, posibilidad con la que cuentan FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS y LAS CAMELIAS; en los volúmenes de producción que pueden lograr los integrantes de cada grupo; y en las economías monetarias a partir de menores costos por volúmenes de compra de materias primas para las empresas más grandes.

De igual forma se observa en los tres grupos el incremento de la producción en los últimos años, la incorporación de tecnología, y la ampliación de infraestructura tendiente a la obtención de economías de escala mediante una mayor producción. La posibilidad de incrementar la escala productiva se encuentran fuertemente condicionada por las capacidades de inversión de cada empresa, ya sea mediante fondos propios o a través del financiamiento de terceros. En este aspecto, si bien han surgido nuevas líneas de crédito para modernización tecnológica (sobre todo en el segmento de las granjas integradas), prevalece una posición de cautela frente al endeudamiento, sobre todo en lo manifestado por las empresas del Grupo III.

En cuanto a las barreras de movilidad referidas al acceso a los canales de comercialización, se observa que la principal barrera entre el grupo I y los restantes grupos estaría dada por el acceso a las grandes cadenas de super e hipermercados, donde GRANJA TRES ARROYOS se encuentra con otras marcas que no pertenecen a la CRU, como CRESTA ROJA, o GRANJA DEL SOL. Si bien existen muchos recaudos por parte de las empresas respecto al poder de negociación ejercido por las grandes superficies comerciales, la tendencia manifestada por las industrias del Grupo II hacia una mayor industrialización de la carne avícola, y la incorporación de nuevos productos y segmentos de consumidores, sugiere que en algún momento deberán afrontar en forma decidida el ingreso en estos canales. Como se ha señalado, los grandes supermercados son los canales por los que se comercializan en el mercado interno los productos de mayor valor agregado, y ofrecen mayores oportunidades de diferenciación a partir de la imagen de marca de la empresa.

Otro aspecto de relevancia para la movilidad entre grupos estratégicos es la posibilidad de certificar normas de calidad como HACCP, que permitan a los clientes del exterior ofrecer mayores garantías respecto a la calidad e inocuidad de los productos ofrecidos por la empresa, y por consiguiente abrir la posibilidad de acceso a mercados de mayor poder adquisitivo. Si bien las empresas del Grupo I y II ya cuentan con esta y otras normas de calidad, las del Grupo III se encuentran en proceso de implementación de HACCP. En cuanto a restricciones

gubernamentales, a nivel nacional no implicarían barreras de movilidad entre los grupos, ya que todas las empresas se encuentran habilitadas por la autoridad de contralor (SENASA) para actuar en el ámbito nacional. Se observa una barrera de movilidad en el Grupo III, respecto a los restantes grupos, en cuanto a las habilitaciones para exportar pollo entero a mercados como la UE, Japón o Chile. La posibilidad del desarrollo de estos mercados, en el caso del Grupo III, se vincula no solamente con una cuestión de habilitaciones, sino también con sus actuales posibilidades de cumplimentar con los requisitos que exigen los clientes en dichos mercados.

5.9. LIMITANTES PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA CRU

7.7.1. Limitantes del contexto

Como ya fuera mencionado, el ámbito competitivo de la industria avícola se encuentra inmerso en un ambiente o contexto más amplio aún, en el que coexisten factores demográficos, socioculturales, político-legales, tecnológicos, económicos y globales. Estos factores se encuentran fuera del control de las empresas, pero condicionan o limitan las posibilidades de desarrollo estratégico de las empresas. Entre los aspectos macroeconómicos, los precios internacionales de los commodities, el tipo de cambio, las tasas de interés, los niveles de ingreso y consumo de la población, y la política comercial nacional e internacional en general, afectan sensiblemente a la industria avícola.

En un nivel “*meso*”, el sector cuenta con mayor posibilidad de injerencia, a partir del rol de CEPA como nexo entre las empresas y los organismos gubernamentales de promoción de la inversión, el comercio exterior y el control sanitario. En ese nivel de análisis, DOMENECH-CEPA identifica básicamente cuatro aspectos que limitan o condicionan el desarrollo de la industria avícola a nivel nacional, y por ende a las empresas de la CRU: i) el acceso al financiamiento acorde para el nivel de inversiones que requiere el sector; ii) las negociaciones internacionales a nivel de cancillería para la apertura de nuevos mercados; iii) el aseguramiento del estatus sanitario de la Argentina; y iv) la eficiencia en la provisión y el costo de los servicios energéticos para el funcionamiento de las plantas (electricidad y gas natural): “*sectorialmente, pretendemos mantener una buena alianza entre esos cuatro aspectos, luego las empresas serán responsables de mantenerse en las escalas y los niveles de competitividad del mundo*”.

De acuerdo a lo expresado desde CEPA, para sostener un nivel de crecimiento del 10% anual, el sector requiere inversiones por un monto de 100 millones de pesos anuales, que implican además de la infraestructura y el equipamiento industrial, la construcción de aproximadamente 1 millón de m² de galpones por año para el alojamiento de las aves. Como señalara una de las empresas relevadas: “*La inversión que hay que hacer en el área de galpones*

de crianza de pollos, que es a cargo de terceros, ese es un cuello de botella muy importante que define la capacidad de desarrollo de nuestro sector y está en las manos de los dueños de las granjas de crianza”.

En ese sentido, la mayoría de las empresas de la CRU concuerdan en que la principal limitante para su desarrollo se encuentra en el acceso al crédito interno e internacional, a tasas y plazos razonables. Si bien este aspecto a nivel macroeconómico ha tendido a normalizarse luego de la crisis del 2001-2002, la ausencia de líneas de crédito específicas para el sector avícola ha sido un reclamo recurrente por parte de la industria. En respuesta a ello se han implementado desde la banca pública y privada algunas líneas de fomento para el sector avícola, como las del Nuevo BERSA, el BICE y el BANCO NACIÓN (principalmente para la modernización tecnológica de granjas de crianza). Si bien es menos utilizado, también se encuentra el sistema de crédito fiscal y préstamos a tasa subsidiada para modernización tecnológica del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino). Si bien algunas de las empresas de la CRU cuentan con créditos del exterior, las posibilidades de acceso al financiamiento internacional para la adquisición de equipamiento importado son aún restrictivas.

Respecto a la política de control de precios y compensaciones, la principal dificultad señalada por las empresas de la CRU es la tendencia al alejamiento de los costos reales respecto a los precios máximos pautados con el Gobierno. Esta distorsión se produciría por el incremento en los costos laborales y en los restantes insumos no contemplados por este mecanismo. Esta política repercute también en la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado interno, toda vez que un mercado con precios bajos, sin valor agregado, tiende a reemplazar el valor que le agrega la empresa por el que le agregan las carnicerías o supermercados en los puntos de venta. En cuanto a las demoras para la percepción de las compensaciones, puntualizado por las empresas durante el transcurso de la investigación, podría considerarse como una limitante coyuntural.

El acceso a mano de obra calificada para la producción avícola es también un condicionante para las empresas de la CRU, así como para el resto de la industria avícola provincial. Uno de los principales problemas identificados por los actores del sector es la insuficiente oferta de mano de obra técnica capacitada para la producción avícola. Este diagnóstico es común en distintas actividades, por ejemplo: en áreas de bioseguridad (el tratamiento de las aves muertas, detección de enfermedades, otros), manejo y mantenimiento de equipos (calefactores, ventiladores, comederos, otros), industrias conexas al sector (falta de técnicos metalúrgicos capacitados en soldadura, doblado y cortado de chapa, torneros, otros) (COFECYT, 2008).

5.9.2. Limitantes internas

Respecto a los factores internos que pueden actuar como limitantes para el desarrollo de las estrategias de las empresas de la CRU, los entrevistados han manifestado aspectos tales como: dificultades para incorporar nuevas granjas o ampliar la capacidad productiva de las ya existentes; necesidad de invertir en nuevas plantas de faena, de elaboración de alimentos balanceados, de incubación, y granjas de recría, al no contar ya con capacidad ociosa; necesidad de mejorar el trabajo de prevención en lo que hace al cuidado sanitario de las condiciones de crianza; e implementación de acciones tendientes a una mejor organización interna de la empresa. Estos aspectos se encuentran a su vez condicionados por limitantes del contexto, sobre todo en lo referente a las posibilidades de acceso al financiamiento para la inversión

Como se mencionara con anterioridad, la mayor parte del sector avícola nacional se encuentra integrado por empresas que poseen una fuerte impronta familiar, dirigidas por figuras emprendedoras y de gran liderazgo. Las empresas de mayor antigüedad se encuentran a su vez signadas por períodos de recambio generacional, que por lo general son resueltos dentro de las propias familias, pero tendiendo progresivamente a la incorporación de profesionales externos. Si bien las empresas de la CRU cuentan dentro de sus cuadros con “*profesionales*” calificados a cargo de la mayoría de las áreas críticas; la incorporación de una mayor “*profesionalización*” en cuanto a la formación de cuadros gerenciales autónomos, la administración de recursos humanos, la incorporación de prácticas formales de planificación estratégica, y el desarrollo de carrera dentro de la empresa, son aspectos que podrían significar limitantes para el desarrollo organizacional de las firmas.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSIONES

En este capítulo se exponen las principales conclusiones que surgen del presente trabajo. A fin de ordenar la presentación de las mismas, el capítulo se subdivide en conclusiones respecto al ambiente competitivo de la industria avícola; las estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la CRU, la conformación de grupos estratégicos y barreras de movilidad, así como los principales factores que actuarían como limitantes para su desarrollo estratégico. Posteriormente se considerará si los objetivos propuestos al inicio de la investigación han sido alcanzados, y se realizarán recomendaciones para futuras líneas de investigación.

8.1. CONCLUSIONES SOBRE EL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA

- En base al número y tamaño de los competidores, la competencia de los productos importados, el crecimiento de la industria, la ausencia de diferenciación, y los costos fijos y de almacenamiento, podemos definir la *rivalidad entre los competidores actuales* en la industria avícola como “*moderada*”, con altas barreras de salida de la industria.
- El alto nivel de las barreras de entrada, la evolución del ingreso y egreso de empresas durante los últimos años, la fortaleza de las empresas líderes del sector, y el no ingreso en el corto plazo de inversores extranjeros, representan una “*baja*” *amenaza de ingreso de nuevos competidores*.
- Respecto a la *amenaza de productos sustitutos*, en el caso de la carne vacuna por ser el principal sustituto-competidor, la amenaza es “*alta*” y en las restantes carnes es “*baja*”.
- Por su parte el *poder de negociación de los compradores*, dependiendo del tipo de producto y canal de comercialización, es “*alto*” en el caso de los super e hipermercados, “*moderado*” en los grandes mayoristas distribuidores, y “*bajo*” en los minoristas.
- El *poder de negociación de los proveedores* de materias primas, a partir de un alto grado de atomización es “*bajo*”, si bien su participación en el costo es alta. El poder de negociación de los proveedores de los restantes insumos es “*bajo*”, ya que no presentan una proporción significativa del costo del producto final. Los proveedores de líneas genéticas, a partir de plantales de reproductores, se encuentran muy concentrados y por

tratarse de un activo crucial para las demás empresas, su poder de negociación es “alto”.

8.2. CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DESARROLLADAS POR LA INDUSTRIA AVÍCOLA DE LA CRU

8.2.1. Estrategia de integración y coordinación vertical

- La estrategia de “*integración vertical*”, a partir de la internalización de los procesos fundamentales de la producción avícola y los contratos de integración con las granjas de engorde, permite a las empresas ejercer una amplia “*coordinación vertical*” del sistema productivo.
- Esta estrategia de integración y coordinación vertical es desarrollada por las empresas avícolas de la CRU, ya que se verifica en todas ellas la integración de los segmentos de faena (frigoríficos), incubación (granjas de cría y postura de padres y plantas de incubación para el nacimiento de pollitos BB), alimentos balanceados (plantas de alimentos balanceados), comercialización (centros de distribución, exportación), y engorde (granjas integradas por contrato y propias).
- Si bien esta estrategia es utilizada por todas las empresas estudiadas, se verifican diferencias en el grado de integración vertical, en cuanto a los segmentos de la cadena productiva internalizados por cada empresa, y en el camino recorrido para lograr esa integración, a partir de las divergencias en sus orígenes y posterior evolución organizacional.
- El sector dominante en la cadena avícola - los frigoríficos - surge básicamente de dos corrientes: i) los que se iniciaron en la actividad desde la comercialización de productos avícolas y desde allí invirtieron en otras etapas del proceso productivo, y ii) los que lo hicieron directamente desde la producción. Considerando como eje coordinador de la cadena avícola a la “Empresa-frigorífico-integrada”, vemos que algunas firmas llegaron a esa instancia avanzando “hacia atrás”, es decir incorporando segmentos desde la comercialización, hacia la producción; y otras lo hicieron “hacia adelante”, integrándose desde la producción hacia la comercialización.
- Asimismo, a medida que nos alejamos del negocio medular o “*core*” de la integración compuesto por las actividades del frigorífico, la postura-incubación, la elaboración del alimento y las granjas integradas, se observan diferentes grados de participación en los restantes eslabones de la cadena productiva avícola vinculados con la genética avícola (importación, reproducción y comercialización de plantales) y en el desarrollo de la

comercialización (canales de distribución, exportación, logística).

- La internalización o el control de esos segmentos más alejados del núcleo integrador, permite a las empresas el desarrollo de capacidades estratégicas, que posteriormente podrán transformarse en ventajas competitivas.
- Respecto a la función de aprovisionamiento de las materias primas e insumos para la producción del alimento destinado a la crianza de las aves, ésta es sumamente importante para las empresas integradas, representando alrededor del 45% del costo del producto final.
- Las empresas adquieren a terceros la materia prima e insumos de acuerdo a sus requerimientos de producción, privilegiando aspectos tales como la calidad y confiabilidad del suministro, lo cual determina relaciones estables y de largo plazo entre los proveedores y las empresas integradas.
- A fin de minimizar los riesgos de volatilidad en los precios de la materia prima, algunas de las empresas utilizan mecanismos de cobertura mediante futuros, y toman posiciones en los mercados de cereales, pero estas operaciones no representan una parte sustancial de sus compras, considerando además que las empresas avícolas de la CRU acceden al régimen de compensaciones instrumentado a través del ONCCA.
- En aquellas empresas que cuentan con un porcentaje de granjas propias, éste no supera el 10% de su producción, ya que las granjas de engorde representan un importante capital inmovilizado que puede ser destinado a otros fines, como inversiones en las plantas de incubación o de faena.
- Las razones señaladas para contar con un porcentaje de granjas propias se relacionan con la posibilidad de compensar los ciclos de oferta y demanda de alojamiento de pollos parrilleros, con el cumplimiento de funciones de auditoría de la producción, y para la experimentación de nuevo equipamiento y tecnologías de crianza.
- Para poder llevar a cabo en forma eficiente la logística necesaria para el aprovisionamiento del alimento y el transporte de las aves vivas para su faena, las granjas integradas se encuentran por lo general en un radio no superior a los 200 km de las plantas de faena y de los molinos productores del alimento, existiendo una cierta especialización geográfica en la ubicación de los establecimientos de crianza respecto a los frigoríficos.
- El desarrollo tecnológico y la mejora constante en la productividad de las granjas integradas es una preocupación de todas las empresas, al igual que el control de la

sanidad en campo, y el fomento de mejores técnicas de “manejo” para el bienestar de las aves. En todos los casos se verifica una gran estabilidad en el vínculo con los granjeros integrados, ya que la movilidad entre los integrados es muy escasa.

- El apoyo financiero para la modernización tecnológica de las granjas es abordado por las empresas básicamente mediante dos mecanismos: i) mediante la constitución de áreas especializadas que procuran financiamiento de entidades bancarias, y constituyen mecanismos de garantías para mejorar la condiciones de acceso a los préstamos (SGR), y ii) mediante préstamos directos de las empresas a los integrados, con fondos propios, que son posteriormente recuperados en cuotas a medida que el granjero cobra por sus servicios de crianza.

8.2.2. Estrategias competitivas genéricas

- En cuanto a la estrategia de “*Liderazgo en costos*”, se observa que las principales fuentes de reducción de costos en la industria avícola surgen básicamente de dos fuentes: i) las economías de escala obtenidas mediante inversiones en infraestructura y equipamiento, y ii) el mejoramiento constante de los indicadores de gestión productiva.
- La totalidad de las empresas estudiadas han llevado a cabo durante los últimos años inversiones en infraestructura y equipamiento, orientadas básicamente a la automatización y la reducción de sus costos de producción.
- En algunos casos se verifica la multiplicación y especialización de establecimientos productivos en los eslabones de faena, la elaboración de alimentos balanceados, y la incubación de pollitos BB.
- Las economías de escala propias de la integración vertical (reducción o eliminación de costos de transacción) son capitalizadas por las seis empresas relevadas, ya que todas actúan en diversos segmentos de la cadena productiva.
- Las economías monetarias surgen principalmente a partir de las compras de materia prima para la elaboración del alimento balanceado (maíz y soja), que son realizadas a menores precios debido a los grandes volúmenes utilizados.
- La utilización de SGRs contribuye también a la obtención de economías monetarias, a partir de una gestión más eficiente de los mecanismos financieros de apoyo al sector, provistos por el sector público y privado.
- Se verifica que todas las empresas de la CRU acceden al sistema de compensaciones instrumentado a través del ONCCA. Este sistema de compensaciones les permite

cumplir con el compromiso de sostenimiento de precios en el mercado interno acordado entre el sector y el Gobierno nacional. No obstante, las demoras en la percepción efectiva de las compensaciones por parte de las empresas generan costos financieros que afectan a las empresas en mayor o menor medida.

- Las empresas de la CRU cuentan todas con líneas automatizadas que permiten la producción a menores costos, sobre todo en los productos destinados al consumo masivo (pollo entero) y para la fabricación de carne mecánicamente separada (MDM).
- En las empresas que poseen líneas cuyos productos se caracterizan por un mayor valor agregado, se utiliza menos automatización y más trabajo manual, lo que incrementa el costo por tratarse de operaciones de menor volumen, que suelen requerir mayor cantidad de mano de obra.
- Las inversiones en cámaras de almacenamiento en frío permiten administrar mejor los stocks, evitando deterioros del precio por sobreoferta que erosionen las ventajas de costos.
- De igual forma se procura reducir costos mediante la tercerización parcial o total de la logística de transporte, y la distribución de los productos finales.
- Respecto a la estrategia de “*Diferenciación*”, ésta surge a partir del trozado de las aves y las posibilidades de industrialización de la carne avícola.
- El agregado de valor a la carne de pollo a partir del trozado es una práctica frecuente entre las empresas de la CRU, particularmente en las que han desarrollado fuertemente su canal de exportación, o atienden segmentos de mayor poder adquisitivo a nivel nacional e internacional.
- En cuanto a la búsqueda de diferenciación a través del servicio y la distribución, se observa que las empresas de la CRU cuentan con una amplia red de distribución a nivel nacional, mediante centros propios (depósitos) y a través de distribuidores mayoristas, lo que les brinda una cobertura amplia dentro del territorio nacional.
- Algunas de las empresas estudiadas destacan sus capacidades de logística y distribución, señalando estas actividades como fuentes de diferenciación que les otorgarían ventajas competitivas dentro de la industria.
- En cuanto a la diferenciación a partir del reconocimiento de marca, se observa que las empresas procuran en general posicionar sus principales productos bajo una misma marca. No obstante, algunas de las empresas han desarrollado otras marcas propias

enfocadas a determinados mercados de exportación, o para algunos productos o segmentos de mercado en particular.

- Se observa que la imagen de marca, como elemento diferenciador en la industria avícola, tiene mayor relevancia en los productos más elaborados, destinados a los supermercados e hipermercados; por lo que no sería en principio un factor de diferenciación entre las empresas de la CRU, particularmente en el segmento de productos con menor grado de elaboración.
- Otro de los aspectos en que las empresas procuran diferenciar su oferta, adaptándose a las exigencias de los mercados y las necesidades de sus clientes, es mediante la incorporación de normas de aseguramiento de la calidad e inocuidad de sus productos como HACCP, y otras normas vinculadas con el acceso a determinados mercados, como IMO, BRC; o la certificación de la calidad de los procesos, como la serie ISO.
- Las empresas que llevan a cabo ventas en países de origen musulmán cuentan también con la certificación “*Hallal*” para realizar faenas según el rito islámico.
- Las acciones tendientes a satisfacer demandas específicas de clientes del exterior, que por su volumen no justifican la atención de empresas de grandes países exportadores, como Brasil, podría considerarse como una estrategia de “*Enfoque con diferenciación*”.
- Otra alternativa de enfoque estaría dada por la atención de determinados canales, como los mercados institucionales; y en cuanto al enfoque en determinados mercados de exportación, con bajos costos, podría señalarse que una de las empresas concentra su oferta exportadora de pollos enteros en unos pocos mercados de África y Asia.
- Respecto a las estrategias de “*Penetración en el mercado*” y el “*Desarrollo de productos*”, si bien el crecimiento de la producción nacional ha sido significativo durante el período considerado (2004-2008), la proporción sobre la faena nacional del grupo de empresas de la CRU se ha mantenido constante en torno al 30%.
- En el mercado interno, el incremento en la producción se vincularía con el sostenimiento de una pauta de crecimiento que acompañe el incremento de la demanda nacional y la generación de un saldo exportable, más que con una estrategia de penetración en el mercado.
- La estrategia de crecimiento a partir de la penetración de mercado se encontraría más vinculada con las acciones de las empresas tendientes a profundizar su inserción en los mercados a los que actualmente exportan, particularmente la UE.

- El desarrollo de productos para la exportación, particularmente los cortes especiales calibrados, encuentra su principal demanda en los mercados más sofisticados de Europa y Japón. Estos productos revestirían sin embargo un carácter más adaptativo que innovativo, en función de requisitos específicos de los clientes del exterior, y los recursos productivos de los frigoríficos puestos al servicio de estos clientes.

8.2.3. Estrategia de Internacionalización

- Desde el punto de vista estratégico, la exportación funciona para el sector avícola como una “*válvula de seguridad*” que le permite reducir la dependencia del mercado interno y administrar la producción de acuerdo a la demanda nacional e internacional de pollo entero y trozado, con el fin de evitar la saturación del mercado, con la consiguiente caída de los precios internos, incremento de la rivalidad competitiva, y erosión de la rentabilidad para las empresas del sector.
- Las empresas de la CRU con mayor involucramiento en la exportación han seguido una estrategia de “*desarrollo de mercados*” externos, incluyendo países de América Latina y el Caribe, Europa, Asia y Medio Oriente, África, e islas del Océano Pacífico.
- Las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la CRU para su internacionalización han sido:
 - a) La exportación como mecanismo de internacionalización; y en algún caso la inversión directa en el exterior.
 - b) La utilización de diversos mecanismos de salida al exterior: directos mediante departamentos propios de exportación; indirectos mediante brokers o tradings; y en forma consorciada mediante pools de exportación.
 - c) La presencia habitual en ferias internacionales del sector alimenticio, tanto para promocionar sus productos como para adquirir conocimiento sobre las tendencias del mercado avícola, y los últimos desarrollos en tecnología productiva.
 - d) La realización de visitas a clientes en el extranjero, a fin de conocer los mecanismos de comercialización internos, y los procesos productivos que deberán adaptarse para satisfacer mejor dicha demanda.
 - e) La diferenciación de producto mediante la agregación de valor a partir de diversas formas de trozado y procesamiento de la carne de pollo, como el congelamiento por pieza individual (IQF). Se destaca la posibilidad de adaptación a los requerimientos especiales de clientes de la UE y Japón.

- f) La adquisición y adaptación del equipamiento, infraestructura y procesos para la faena, procesamiento y almacenamiento de grandes cantidades de producto para la exportación, incrementando sustancialmente la superficie dedicada al congelamiento y almacenamiento de la mercadería destinada al exterior.
- g) La certificación de normas de calidad reconocidas internacionalmente, para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos, como HACCP.
- h) La participación activa en programas de prevención de enfermedades aviares, a fin de preservar el estatus sanitario de la avicultura nacional, lo que permite mantener la apertura de los principales mercados.
- Respecto al impacto hacia el interior de las firmas, la internacionalización de las empresas de la CRU produjo una serie de efectos positivos, tales como:
 - a) La posibilidad de lograr un “*estándar único*” de calidad de sus productos para el mercado interno y el externo;
 - b) evitar el deterioro de la rentabilidad por fluctuaciones en los ciclos de oferta y demanda a nivel nacional e internacional;
 - c) disminución de costos fijos en virtud de una mayor escala productiva y mejoras en los índices de productividad;
 - d) amortización de grandes inversiones en equipamiento y tecnología para lograr los volúmenes de producción necesarios para atender eficazmente el mercado interno y generar saldos exportables;
 - e) incremento de los ingresos a partir de la agregación de valor a la carne de pollo; y
 - f) contar con normas certificadas y auditadas, reconocidas internacionalmente, induciendo así a un proceso de mejora continua de la calidad y adaptación a los mercados más exigentes.

8.2.4. Estrategias de Diversificación, Alianzas y Cooperación sectorial

- Si bien el negocio medular de las empresas avícolas de la CRU sigue siendo la producción e industrialización de carne aviar, se verifica que la mayoría de ellas llevan a cabo otras actividades industriales o comerciales, como una estrategia de “*diversificación relacionada*”.
- Estas actividades incluyen negocios vinculados con la agroindustria, como la producción láctea; ganadería, faena y comercialización de carne bovina; producción y procesamiento de cerdos; producción de ovinos; producción de aceites y expeller de soja.

- Algunas empresas han incursionado también en negocios que no se correlacionan en forma directa con la producción avícola, como la comercialización de combustibles y la metalurgia. Estos nuevos negocios surgen en algunos casos del propio desarrollo interno de las empresas, y en otros se trata de empresas controladas por las firmas avícolas.
- Las empresas de mayor porte de la CRU que han logrado incorporar el segmento de la genética, y exportan un porcentaje considerable de su producción a una gran cantidad de países, son también las que mayor énfasis han otorgado a la constitución de alianzas y el desarrollo de empresas conjuntas.
- Dentro de esas experiencias se encuentran antecedentes de alianzas comerciales con empresas brasileras, acuerdos de co-packing con clientes del exterior, licencias para la representación de líneas genéticas del exterior, y una empresa conjunta constituida entre tres empresas avícolas (dos de la CRU) para el abastecimiento propio y comercialización de plántulas de abuelos importados.
- Surge a partir de la evidencia recogida en la investigación el importante rol que las empresas le asignan a la Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) como ámbito de cooperación entre las firmas del sector.
- Esta cooperación es percibida incluso como una “alianza” (sic) que trasciende la eventual rivalidad entre las empresas del sector, mediante acciones concretas como el Plan estratégico de crecimiento sectorial (2003-2010), la unificación de la representación para petitionar ante las autoridades y organismos nacionales, la colaboración para la preservación del estatus sanitario, la difusión de los logros del sector, la generación de información estadística, así como gestiones para la apertura de mercados, y acciones de apoyo para la internacionalización de las empresas avícolas.

8.2.5. Identificación de Grupos estratégicos y Barreras de movilidad

- En base a la amplitud y profundidad en el desarrollo de una serie de dimensiones estratégicas (grado de integración vertical, perfil de especialización, canales de distribución, política de calidad y sanidad, posición en términos de costos, internacionalización, y acciones tendientes a la diversificación, desarrollo de alianzas y cooperación sectorial) se han identificado ciertos patrones estratégicos comunes que permiten establecer la presencia de tres diferentes “grupos estratégicos” entre las empresas de la CRU.

- El *Grupo Estratégico I* se corresponde con las empresas con mayor amplitud y profundidad en el desarrollo de dichas dimensiones estratégicas (GRANJA TRES ARROYOS); el *Grupo Estratégico II* involucra a las empresas que presentan una gran amplitud y profundidad en el desarrollo de la mayoría de esas dimensiones estratégicas (FEPASA, LAS CAMELIAS y NOELMA); y el *Grupo Estratégico III* presenta empresas con gran amplitud y profundidad en el desarrollo de algunas de esas dimensiones estratégicas, y menor en otras (BONNIN HNOS. y SUPER).
- Las principales barreras de movilidad entre los grupos se vinculan con la posibilidad de acceder directamente al segmento de cría y reproducción de plántulas de abuelos importados y la representación de líneas genéticas del exterior; los volúmenes de producción que pueden lograr los integrantes de cada grupo; las economías monetarias a partir de menores costos por volúmenes de compra de materias primas para las empresas más grandes; y las capacidades de inversión de cada empresa, ya sea mediante fondos propios o a través del financiamiento de terceros.
- Si bien han surgido nuevas líneas de crédito para modernización tecnológica (sobre todo en el segmento de las granjas integradas), prevalece una posición de cautela frente al endeudamiento, sobre todo en lo manifestado por las empresas del Grupo III.
- En cuanto a las barreras de movilidad referidas al acceso a los canales de comercialización, se observa que la principal barrera entre el grupo I y los restantes grupos estaría dada por el acceso a las grandes cadenas de super e hipermercados.
- Si bien existen muchos recaudos por parte de las empresas respecto al poder de negociación ejercido por las grandes superficies comerciales, la tendencia manifestada por las industrias del Grupo II hacia una mayor industrialización de la carne avícola, y la incorporación de nuevos productos y segmentos de consumidores, sugiere que en algún momento deberán afrontar en forma decidida el ingreso en estos canales.
- Otro aspecto de relevancia para la movilidad entre grupos estratégicos es la posibilidad de certificar normas de calidad como HACCP, que permitan a los clientes del exterior ofrecer mayores garantías respecto a la calidad e inocuidad de los productos ofrecidos por la empresa, y por consiguiente abrir la posibilidad de acceso a mercados de mayor poder adquisitivo.
- En cuanto a restricciones gubernamentales, a nivel nacional no implicarían barreras de movilidad entre los grupos, ya que todas las empresas se encuentran habilitadas por la autoridad de contralor (SENASA) para actuar en el ámbito nacional.

- Se observa una barrera de movilidad en el Grupo III, respecto a los restantes grupos, en cuanto a las habilitaciones para exportar pollo entero a mercados como la UE, Japón o Chile. La posibilidad del desarrollo de estos mercados, en el caso del Grupo III, se vincula no solamente con una cuestión de habilitaciones, sino también con sus actuales posibilidades de cumplimentar con los requisitos que exigen los clientes en dichos mercados.

8.2.6. Limitantes para el desarrollo estratégico de la industria avícola de la CRU

- Se han identificado una serie de limitantes para el desarrollo estratégico de la industria avícola de la CRU, algunos de ellos de carácter exógeno o externo y otros de carácter interno de las firmas, pero que se encuentran vinculados con aquellos; como la disponibilidad de apoyo crediticio para el sector, respecto a las posibilidades de acceso al financiamiento por parte de las empresas.
- De acuerdo a CEPA, las limitantes del contexto se refieren básicamente al aseguramiento de mecanismos de financiamiento acordados para el nivel de inversiones que requiere el sector; a las negociaciones internacionales a nivel de cancillería para la apertura de nuevos mercados; al aseguramiento del estatus sanitario de la Argentina; y la eficiencia en la provisión y el costo de los servicios energéticos para el funcionamiento de las plantas (electricidad y gas natural).
- La mayoría de las empresas de la CRU concuerdan en que la principal limitante para su desarrollo se encuentra en el acceso al crédito nacional e internacional, a tasas y plazos razonables. Si bien este aspecto a nivel macroeconómico ha tendido a normalizarse luego de la crisis del 2001-2002, la ausencia de líneas de crédito específicas para el sector avícola, o las dificultades para cumplimentar con las existentes, ha sido un reclamo recurrente por parte de la industria.
- Si bien algunas de las empresas de la CRU cuentan con créditos del exterior, las posibilidades de acceso al financiamiento internacional para la adquisición de equipamiento importado son aún restrictivas.
- Respecto a la política de control de precios y compensaciones, la principal dificultad señalada por las empresas de la CRU es la tendencia al alejamiento de los costos reales respecto a los precios máximos pautados con el Gobierno.

- El acceso a mano de obra calificada para la producción avícola es también un condicionante para las empresas de la CRU, así como para el resto de la industria avícola provincial.
- Las principales limitantes internas se refieren a dificultades para incorporar nuevas granjas o ampliar la capacidad productiva de las ya existentes; invertir en nuevas plantas al no contar ya con capacidad ociosa; mejorar el trabajo de prevención y cuidado sanitario; e implementar acciones tendientes a una mejor organización interna de la empresa.
- Si bien las empresas de la CRU cuentan dentro de sus cuadros con “*profesionales*” calificados a cargo de la mayoría de las áreas críticas; la incorporación de una mayor “*profesionalización*” en cuanto a la formación de cuadros gerenciales autónomos, la administración de recursos humanos, la incorporación de prácticas formales de planificación estratégica, y el desarrollo de carrera dentro de la empresa, son aspectos que podrían significar limitantes para el desarrollo organizacional de las firmas.

8.3. CONCLUSIONES SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA INVESTIGACIÓN. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente trabajo final de tesis de Maestría en Administración y Dirección de Empresas y Negocios, se propuso como OBJETIVO PRINCIPAL: *Identificar y analizar las estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la costa del Río Uruguay, y su posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional;* y como OBJETIVOS SECUNDARIOS: *Caracterizar el sector avícola nacional y provincial, en relación a las empresas consideradas en el estudio; Identificar grupos estratégicos y barreras de movilidad, a partir de las estrategias identificadas; e Identificar limitantes internas y del contexto para el desarrollo estratégico de las empresas.*

Luego del desarrollo del marco de referencia teórico y metodológico del presente informe, se llevó a cabo una reseña sobre los orígenes y la evolución de la industria avícola nacional, se analizaron los mecanismos de coordinación e integración vertical que se desarrollan en la producción avícola, describiendo detalladamente cada uno de los eslabones que configuran la cadena productiva, tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos. Posteriormente se abordaron los factores ambientales y competitivos que ejercen su influencia sobre la industria avícola, utilizando como referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Luego de contextualizar a la industria avícola de la CRU por su relevancia como factor económico y social para la provincia de Entre Ríos, se procedió a la presentación de los casos de las empresas BONNIN HNOS., FEPASA, GRANJA TRES ARROYOS, LAS CAMELIAS, NOELMA y SUPER; complementando la información consignada con otras fuentes primarias (entrevista al titular de CEPA), y fuentes secundarias. Los casos fueron presentados considerando una serie de dimensiones estratégicas, previamente definidas, que permitieron la identificación y análisis de las siguientes estrategias competitivas:

- i) integración y coordinación vertical;
- ii) desarrollo de estrategias competitivas genéricas combinadas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, penetración en el mercado externo y desarrollo de productos);
- iii) internacionalización a través de la exportación; y
- iv) diversificación de negocios, conformación de alianzas y acciones de cooperación sectorial.

En base al grado de cobertura e involucramiento de recursos y capacidades organizacionales para el desarrollo de las dimensiones consideradas en el estudio, se identificaron tres grupos estratégicos; así como las barreras que actuarían como limitantes para la movilidad entre las empresas. Posteriormente se señalaron una serie de limitantes para el desarrollo de sus estrategias competitivas, desde el punto de vista interno de las empresas avícolas, y del contexto.

En base a lo antes manifestado, consideramos que los objetivos previamente definidos para este trabajo han sido logrados.

Respecto a la contribución del presente trabajo al campo del management, estimamos que se ha logrado efectuar un aporte original para la ampliación del conocimiento sobre el desarrollo estratégico de la industria avícola, y la generación de hipótesis para futuras investigaciones. Respecto a una posible agenda que amplíe y profundice esta línea de investigación, nos permitimos sugerir la realización de estudios cuantitativos sobre una población más amplia de firmas, considerando a su vez frigoríficos de menor porte, que desarrollan estrategias divergentes, lo que permitiría establecer nuevos grupos estratégicos, y perfeccionar los ya detectados. En este sentido las tipologías generadas y las dimensiones analíticas exploradas permiten establecer matrices de indicadores cuantitativos para futuros estudios con este perfil metodológico. Asimismo, podrían desarrollarse investigaciones similares en otros sectores industriales, o comparativos con otras regiones productoras avícolas del país y de países vecinos, como Brasil.

Finalmente, observamos que surgen del presente trabajo una serie de temas de interés para futuras investigaciones que trascienden lo meramente sectorial, entre ellos: la relación entre

la trayectoria seguida por las empresas en procesos de integración vertical y su desarrollo en el segmento comercial; la influencia del recambio generacional y la profesionalización en las estrategias de las firmas; los procesos de absorción de conocimiento y participación en redes de innovación para el desarrollo de productos y procesos (I+D); la influencia de los mecanismos de desarrollo de proveedores y el aseguramiento de la calidad para la generación de ventajas competitivas; la vinculación entre las estrategias implementadas por las empresas y sus beneficios económicos; y la coordinación de acciones sectoriales a nivel de cámara empresarial, como mecanismo de desarrollo estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIMENTOS ARGENTINOS (2004). *Carne Aviar*. N° 24, (pp. 21-23). Marzo.
- ARESE (2007). *Introducción al comercio exterior*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.
- BISANG, R., y GUTMAN, G. (2005). *Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina*. Revista de la CEPAL N° 87. (pp. 115-129). Diciembre.
- BOLETÍN AVÍCOLA (2003). *Boletín Avícola Anuario 2002*. SAGPYA. Área Avícola – Dirección de Animales Menores y Granja. N° 33. Marzo 2003.
- _____ (2004). *Boletín Avícola Anuario 2003*. N° 36. Febrero 2004.
- _____ (2005). *Boletín Avícola Anuario 2004*. N° 40. Marzo 2005.
- _____ (2006). *Boletín Avícola Anuario 2005*. N° 44. Abril 2006.
- _____ (2007). *Boletín Avícola Anuario 2006*. N° 47. Marzo 2007.
- _____ (2008). *Boletín Avícola Anuario 2007*. N° 51. Marzo 2008.
- _____ (2009). *Boletín Avícola Anuario 2008*. N° 55. Marzo 2009.
- _____ (2009a). *Boletín Avícola período enero-setiembre*. N° 57. Setiembre 2009.
- BRESCIA, V., y LEMA, D. (2007). *Modelización de la estructura y conducta del mercado aviar argentino*. Instituto de Economía y Sociología. IES-INTA.
- CADENA AVÍCOLA (2007). “*Granja Tres Arroyos inauguró una planta de tratamiento de efluentes*” (p. 9), año 1, N°1, Agosto.
- _____ (2007a). “*Con la mira puesta en la calidad de los alimentos*” (p. 8), año 1, N°2, Diciembre.
- CARVALHO JÚNIOR, L. (1997). *As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras*. Tesis de Doctorado en Ingeniería de Producción. UFSC. Florianópolis.
- CEPA. *Cámara Argentina de Empresas Procesadoras Avícolas*.
<www.aviculturaargentina.com.ar>

COFECYT-MINCYT (2008). *Debilidades y Desafíos Tecnológicos del Sector Productivo. Carne Avícola y Ovoproductos*. PROFECYT (Programa de Fortalecimiento de la Ciencia y la Tecnología).

CORTEZ CAMPOMAR, M. (1991). *Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração*. Revista de Administração, São Paulo v.26, n.3, p.95-97, julho/setembro.

DE LA FUENTE, M., y MUÑOZ, C. (2003). *Ventaja competitiva. ¿Actividades o recursos?*. Panorama Socioeconómico N° 26. Mayo. Universidad de Talca. Chile.

DE LAS CARRERAS, A. (1996) *Modernización del comercio de carnes*. Asociación de Industrias Argentinas de Carnes. Buenos Aires.

DELLA VALLE, C., y PESCIO, F. *El Complejo agroindustrial maicero. Análisis de su transformación en la última década*. MINAGRI, 1997. En línea: <<http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/prensa/publicaciones/maiz/indicemaiz.php>>, acceso el 15/6/2010.

DESS, G., y LUMPKIN, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Mc Graw-Hill. Madrid.

DGGyA (2009). *Información de la actividad avícola en Entre Ríos. Año 2008*. Gobierno de Entre Ríos. Subsecretaría de la Producción. Dirección General de Ganadería y Avicultura. Paraná. 2008

DIMEAGRO (2009). *Informe del mercado de carne de pollo. Perspectivas de comercialización de carne a nivel mundial (Ira parte)*. Gacetilla Informativa del Sector Agroalimentario N° 48. SAGPYA. Dirección de Mercados Agroalimentarios. Abril. En línea:

< <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/dimeagro/> >, acceso el 20/3/2010.

_____ (2009a). *Informe del mercado de carne de pollo. Perspectivas de comercialización de carne a nivel mundial (Ira parte)*. Gacetilla Informativa del Sector Agroalimentario N° 49. SAGPYA. Dirección de Mercados Agroalimentarios. Mayo. En línea:

< <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/dimeagro/> >, acceso el 20/3/2010.

DOMÍNGUEZ, N., y CAVIA, M. (2006). *Características y tendencias de las granjas avícolas de Entre Ríos*. Avance del proyecto de investigación *Las Granjas Avícolas Integradas de Entre Ríos, Cambio Tecnológico y Reconversión*. FCE-UNER. Paraná.

_____ (2007). *Obstáculos para el desarrollo de experiencias asociativas en tramas agroalimentarias: el caso de la avicultura entrerriana*. Avance del

proyecto de investigación “Las granjas avícolas integradas de Entre Ríos, cambio tecnológico y reconversión”. FCE-UNER. Paraná.

DOMÍNGUEZ, N. (2000). *Competitividad y reconversión del complejo Avícola*. Avance del proyecto de investigación “*El complejo avícola de la provincia de Entre Ríos: sus aspectos microeconómicos*”. FCE-UNER. Paraná.

_____ (2007). *El complejo avícola entrerriano y las relaciones en su interior*. RBGN N° 25, Vol. 9. (pp.13-25). Set-dez. São Paulo.

ESSER, K., HILEBRAND, W., MESSNER, D., y MEYER-STAMER J., (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlin.

HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1999). *Compitiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona.

HAX, A., y MAJLUF, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los Resultados*. Granica. Buenos Aires.

INTA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <www.inta.gov.ar>

IPCVA (2008). *Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos*. IPCVA / TNS-Gallup 2008.

_____ (2008a). *Oportunidades de Marketing en la Comercialización Minorista de Carnes*. Relevamiento IPCVA/TNS-Gallup 2008.

KANTIS, H. (1998). *Alianzas exportadoras y gestión estratégica en las PYMES: Evidencias del caso argentino*. Colección Investigación. Documento de Trabajo N° 12. Instituto de Industria. UNGS.

LA NACIÓN (2009). *La fusión de Perdigão y Sadia crea un gigante de los alimentos procesados*. 20/05/2009.

_____ (2007). *Avex inauguró su planta de faena*. 25/08/2007.

_____ (2007). *Un frigorífico brasileño compró la empresa norteamericana Swift*. 30/05/2007.

_____ (2009). *El frigorífico brasileño JBS prepara una compra de US\$ 2500 millones en EE.UU.* 03/09/2009.

LLACH, J., y HARRIAGE, M. (2008). *El auge de la demanda mundial de alimentos 2005-2020: Una oportunidad sin precedentes para la Argentina*. IAE- Universidad Austral - Fundación Producir Conservando. Buenos Aires.

MAGGI, C. A. (2006). *Análisis del riesgo en la producción de carne de pollo. Integración vertical, estrategias empresariales y administración de riesgos*. Mimeo, SAGPYA.

_____ (2006). *Cadena de carne de pollo: Análisis de la concentración de plantas de faena de aves*. Mimeo, SAGPYA.

MARTÍNEZ CARAZO, P. C. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. Revista Pensamiento y Gestión N° 20 (pp. 165-193). Mayo. Universidad del Norte. Colombia.

MARTÍNEZ, S. (2002). *Vertical coordination of marketing systems: Lessons from the poultry, Egg, and pork industries*. Agricultural Economic Report N°807. April. USDA. Washington.

_____ (1999). *Vertical coordination in the pork and broiler industries: Implications for pork and chicken products*. Agricultural Economic Report N° 777. April. USDA. Washington.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., y VOYER, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. Buenos Aires.

MORALES GONZÁLEZ, M. A., y PECH VÁRGUEZ, J. L. (2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. Revista Contaduría y Administración. N° 197 (pp. 47-63). Abril-Junio. UNAM. México.

NEYRA, F., SENESI, S., y PALAU H. (2009). *Institutional change: Strategies and Tools. Case: The Argentine poultry chain*. Trabajo presentado en la VII International PENZA Conference on Agri-Food Chain and Networks Economics and Management. San Pablo, Brasil. Noviembre de 2009.

ONCCA. Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario. <www.oncca.gob.ar>

OSTER, S. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford. México.

PALACIOS, E. P. (2003). *El complejo agroindustrial avícola argentino. Reversión y perspectiva de inserción en el mercado regional e internacional*. Tesis de Maestría en Integración Latinoamericana. UNLP. La Plata.

PALAU, H., SENESI, S.I., PIZZORNO, R., OTAÑO C., y VILELLA, F. (2007). *Governance Structures in the Argentine Chicken Industry*. Ponencia presentada por el Programa de Agronegocios de la UBA, en la International Food and Agribusiness Management Association. 17th Annual World Forum and Symposium. June 23-26. Parma, Italy.

PETTIGREW, A. (1990). *Longitudinal field research on change: theory and practice*. Organization Science, 1: (pp. 267-291).

- PORTER, M. (2004). *Estrategia competitiva*. C.E.C.S.A. México.
- _____ (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara editor. Buenos Aires.
- QUINN, J. B. (1997). *Estrategias para el cambio*. En MINTZBERG, et. al. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. Buenos Aires.
- RENAVI - MINAGRI (2010). Registro Nacional de Multiplicadores e Incubadores Avícolas. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. En línea: < <http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/ganaderia/otros/aves/renavi/index.php>>, acceso el 10/6/2010.
- REVUELTO TABOADA, L. (2008). *Análisis convergente del concepto de grupo estratégico en el sector de la iluminación español*. RBGN N° 29, Vol. 10. (pp.323-346). Out-diez. São Paulo
- SABINO (1996). El proceso de investigación. Lumen-Hvmanitas. Buenos Aires.
- SAGPYA (2006). *Carne de ave. Análisis de la cadena alimentaria*. Dirección Nacional de Alimentos. En línea: < http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/carnes/avicola/C_Pollo_abril2006/carne_aviar.htm>. Acceso el 20/3/10
- SAGPYA- MINAGRI (2010). *Serie históricas*. Área Avícola – Dirección de Animales Menores y Granja. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. En línea: < <http://www.minagri.gob.ar/SAGPyA/ganaderia/aves/index.php>>, acceso el 20/2/2010.
- SENASA. Servicio Nacional de Seguridad Alimentaria. < www.senasa.gov.ar >
- SENESI, S., PALAU, H., (2008). *Coordinación del agronegocio avícola en la Argentina, perturbaciones y adaptación organizacional*. Asociación Argentina de Economía Agraria.
- SILVA DE CASTRO, M. A. (2006). *Papel, importância y aplicação das estratégias competitivas genéricas. Estudo de caso na indústria do açúcar*. Tesis de Posgrado en Administración. USP. São Paulo.
- SOUZA ALVES, J. M. (2003). *Análise de patentes na indústria avícola internacional*. Tesis de Maestría en Agronegocios. UFRGS. Porto Alegre.
- STUCKEY, J y WHITE, D. (1993). *When and when not to vertically integrate*. The McKinsey Quarterly. Reprinted from Sloan Management Review, Spring , (pp. 71-93).
- TEECE, D., PISANO, G., y SHUEN, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. J. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos*. Mc Graw-Hill. México.

UIA (2003). *Cadena de la carne avícola en la Región Centro*. Presentación de la UIA (Unión Industrial Argentina) y UIER (Unión Industrial de Entre Ríos) en el 2° Foro Federal de la Industria. Rosario. 06/11/2003.

USDA (2009). *Livestock and poultry: world markets and trade*. Foreign Agricultural Service. October.

VIEYTES, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Editorial de las Ciencias. Buenos Aires.

VINCULOS (2005). "Entrevista al Presidente de Las Camelias" (pp. 6-7). "Granja de abuelos" (pp. 12-13), N° 104, Octubre.

_____ (2006). "Producción ovina" (p. 4). "Las Camelias y su política de seguridad Alimentaria" (pp. 8-9). "La etapa de Producción" (p. 12), N° 106, Enero-Febrero.

_____ (2006a). "Entrevista al Gerente de producción de Las Camelias" (pp. 8-9), N° 107, Marzo-Abril.

_____ (2006b). "El fenómeno exportador" (pp. 6 -7), "El proceso de integración" (p. 9), N° 108, Mayo-Junio.

_____ (2006c). "Planta procesadora de aves" (pp. 6-7), N° 110, Octubre-Noviembre.

_____ (2007). "Sector ventas mercado interno" (p. 9), N° 112, Enero-Febrero.

_____ (2007a). "Nueva fábrica de alimentos balanceados en Villaguay" (pp. 4-7), N° 116, Octubre-Noviembre.

_____ (2007b). "Nueva fábrica de alimentos balanceados" (pp. 5-7), Edición Especial.

_____ (2008). "Visita a Sudáfrica" (p. 5), N° 122, Agosto.

_____ (2009). "Tecnicultura avícola" (pp. 10-11), N° 124, Febrero-Marzo.

_____ (2009a). "La visita de la Unión Europea" (p. 3), N° 126, Agosto.

_____ (2009b). "Balance 2009 y perspectivas 2010" (p. 14), N° 127, Diciembre.

YACUZZI, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie documentos de trabajo N° 296. Agosto. UCEMA. Buenos Aires.

YIN, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.

YOGUEL, G. (1996). *Comercio internacional, competitividad y estrategias empresariales. El sendero evolutivo de la teoría*. Colección Investigación. Documento de Trabajo N° 4. Instituto de Industria. UNGS.

ANEXOS

FORMULARIO “A”

ENTREVISTA A EMPRESAS

Empresa: _____

Lugar: _____

Datos del entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha y horario: _____

Duración de la entrevista: _____

Observaciones: _____

-
- 1) ¿Cómo fueron los orígenes de la empresa y los aspectos sobresalientes de su evolución hasta el presente? ¿Cuál es su estructura organizacional actual?
 - 2) ¿Cómo es su estructura de integración vertical y su política en relación con las granjas integradas?
 - 3) ¿Cómo lleva a cabo la provisión de materias primas e insumos para la producción del alimento balanceado?
 - 4) ¿Cuáles son las principales tecnologías y certificaciones que utiliza la empresa para el desarrollo de su proceso productivo? ¿Cómo relaciona el nivel tecnológico de la empresa con las posibilidades de diferenciación de sus productos?
 - 5) ¿Qué inversiones ha realizado la empresa en los últimos años para ampliar la capacidad operativa y responder al incremento de la demanda?
 - 6) ¿Cuáles son los principales indicadores de gestión productiva y calidad de la empresa (conversión de alimento en carne; días de ciclo en granja, mortandad, etc.)? ¿De qué forma procura la empresa mejorar esos indicadores?
 - 7) ¿Cuál es la política de profesionalización y desarrollo de los recursos humanos de la empresa?
 - 8) ¿Qué competencias o habilidades identifica como características particulares de la empresa, respecto al resto de la industria?
 - 9) ¿Cuál es la política comercial de la empresa, respecto al desarrollo de productos, mercados y proveedores?
 - 10) ¿De qué manera se lleva a cabo la distribución física de los productos, en cuanto a logística e infraestructura?
 - 11) ¿Cómo se desarrolló el proceso de internacionalización de la empresa? ¿Cuáles fueron las principales motivaciones y de qué forma impactó en su posición competitiva en el mercado interno?

- 12) ¿Quiénes son sus principales competidores en el mercado interno e internacional? ¿Cómo afecta a la empresa la política nacional de control de precios y abastecimiento en el mercado interno?
- 13) ¿Qué clase de alianzas o acciones de cooperación empresarial lleva a cabo la empresa?
- 14) ¿La empresa lleva a cabo algún proceso formal de planificación estratégica? ¿Cómo definiría la estrategia de la empresa a nivel nacional e internacional?
- 15) ¿Cuáles son los principales condicionantes a nivel interno y externo para lograr las metas de la empresa?
- 16) ¿Cuáles son los principales desafíos para la empresa a fin de mantener o ampliar su posición en la industria?

FORMULARIO “A1”

ENTREVISTA A EMPRESAS – INFORMACIÓN ADICIONAL

Empresa: _____

Lugar: _____

Datos del informante: _____

Cargo: _____

Observaciones: _____

1) DATOS GENERALES:

- Razón social:
- Año de inicio de actividades: Estructura organizacional
- Cantidad y distribución de los recursos humanos en: a) directivos y gerenciales, b) profesionales, c) técnicos, d) operarios y e) administrativos

2) INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y PRODUCCIÓN:

- Ubicación y características de las plantas que posee la empresa (Plantas de incubación, instalaciones para faena, procesamiento de insumos, cámaras frigoríficas, tratamiento de efluentes, laboratorios de I+D, etc.)
- Equipamiento (grado de automatización)
- Faena mensual
- Normas sanitarias y de calidad
- Cantidad de granjas integradas (propias y por contrato)
- Líneas genéticas

3) ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS:

- Facturación anual
- Principales inversiones y montos invertidos en los últimos años
- Subsidios/exenciones impositivas que recibe del estado nacional/provincial/municipal
- Componentes principales del costo (en % sobre ventas)
- Rentabilidad
- Gasto promedio en consultorías
- Principales productos (% sobre facturación)
- Gastos en publicidad (% sobre facturación)

4) ÁMBITO PRODUCTO-MERCADO y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN:

- Productos
- Volumen de las exportaciones
- % de la producción destinada a la exportación
- Principales países compradores
- Principales mercados/segmentos y centros de consumo a nivel nacional
- Estructura de comercialización (nacional y para la exportación)
- Marcas y patentes
- Instalaciones industriales y/o comerciales en el exterior
- Principales canales para la comercialización de los productos
- Logística (propia o contratada)
- Otras actividades industriales y/o comerciales

FORMULARIO “B”

ENTREVISTA A INFORMANTES CALIFICADOS

Organismo: _____

Lugar: _____

Datos del entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha y horario: _____

Duración de la entrevista: _____

Observaciones: _____

- 1) ¿Cómo fueron los orígenes de la industria avícola en nuestro país y los aspectos sobresalientes de su evolución hasta el presente? ¿Qué similitudes y diferencias encuentra en la evolución y estructura del sector avícola nacional respecto a los principales competidores a nivel internacional?
- 2) ¿Cómo se desarrolló el proceso de internacionalización del sector? ¿Cuáles fueron las principales motivaciones y de qué forma impactó en la posición competitiva de las empresas en el mercado interno?
- 3) ¿Qué rol juega la evolución del consumo de otros tipos de carne, principalmente bovina, respecto al desempeño del sector avícola? ¿De qué forma afecta al sector la volatilidad de los precios de los insumos agrícolas y con qué mecanismos se procura reducir la incertidumbre ante esas variaciones?
- 4) ¿Cuáles son los principales indicadores de gestión productiva y calidad del sector? ¿De qué forma las empresas procuran mejorar esos indicadores?
- 5) ¿Hacia donde estuvieron orientadas las principales inversiones del sector en los últimos años, a fin de ampliar la capacidad operativa y responder al incremento de la demanda?
- 6) ¿Cuáles fueron las principales herramientas públicas y privadas que permitieron financiar la expansión del sector? ¿Considera que el sector aprovecha integralmente las líneas vigentes para modernización tecnológica e I+D (Ej. Fontar, Foncyt, Cofecyt)?
- 7) ¿Cómo relaciona el nivel tecnológico alcanzado por el sector con las posibilidades de diferenciación de productos a nivel nacional e internacional?
- 8) ¿Cómo ve las políticas de profesionalización y desarrollo de los recursos humanos de las empresas del sector? ¿Qué competencias o habilidades identifica como características particulares de las empresas de mejor desempeño en el sector avícola?
- 9) ¿Cómo ve las políticas comerciales de las empresas del sector, respecto al desarrollo de productos, mercados y proveedores?
- 10) ¿Qué tipo de alianzas o acciones de cooperación empresarial llevan a cabo las empresas del sector a fin de mejorar su posición competitiva?

- 11) ¿Cómo ve la rivalidad competitiva entre las empresas del sector avícola en el mercado interno y a nivel internacional? ¿Qué empresas representan el principal referente para cada segmento de mercado?
- 12) ¿Cómo ve posicionadas a las empresas de la costa del Río Uruguay (Dtos. Colón y Uruguay) respecto al resto de la industria a nivel nacional e internacional? ¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables que tiene esa zona del país para el desarrollo de la actividad avícola?
- 13) ¿Cómo influye en el sector la política nacional de control de precios y abastecimiento en el mercado interno? ¿Cómo ha sido la experiencia de las empresas del sector respecto al mecanismo de compensaciones implementado desde la ONCCA?
- 14) ¿Cómo se desarrolló el proceso de planificación estratégica del sector? ¿De qué forma las empresas participan del mismo?
- 15) ¿Cuáles son los principales condicionantes y desafíos para el sector avícola a fin de mantener y ampliar su posición competitiva a nivel nacional e internacional?