

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21  
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



---

PENETRACIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA  
ARGENTINO EN EL MERCADO INTERNACIONAL  
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE  
CERTIFICACIONES

---

SEBASTIÁN AGUSTÍN LANCELLOTTI  
D.N.I. 26.576.711  
MATRÍCULA VCIN01173

2017

# ÍNDICE GENERAL

## PÁGINA

- RESUMEN EJECUTIVO	4
- INTRODUCCIÓN	6
- JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES	7
- OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	8
- MARCO TEÓRICO	9
ESTUDIO DEL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL AVÍCOLA	10
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO:	11
Certificaciones: HACCP / ISO / GFSI / IFS / SQF	
ANÁLISIS COMERCIAL:	14
4 P del Marketing / FODA / Ferias Internacionales / Penetración de Mercados /	
Competitividad mediante el Diamante de Porter	
ANÁLISIS INTERNACIONAL:	22
Barreras Arancelarias y Para-Arancelarias	
ANÁLISIS MEDIO-AMBIENTEL:	23
Certificaciones ISO / Bonos verdes	
- MARCO METODOLÓGICO	24
- DESARROLLO	
ANÁLISIS SECTORIAL ARGENTINO	26
ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNACIONAL AVÍCOLA	29
ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES	31
IMPORTANCIA INTERNACIONAL DE CERTIFICACIONES	36
ANÁLISIS FODA DEL SECTOR	40
CUADRANTE DE ESCENARIOS POSIBLES	41
ACONDICIONAMIENTO DEL PRODUCTO PARA MERCADO META	44
ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD:	
. Diamante de Porter	46
. 5 fuerzas de Porter	47
PROMOCIÓN EN EVENTOS FERIALES	48
ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS	49
PRINCIPALES MERCADOS AVÍCOLAS INTERNACIONALES	
.China	51
.Sudáfrica	53
INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	54
DEFINICIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS	56
ESTRATEGIA, TÁCTICA Y PRESUPUESTO	57
DIAGRAMA DE GANTT	62
- CONCLUSIONES	63
- BIBLIOGRAFÍA	65
- ANEXOS	66

# ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

## PÁGINA

- EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CARNE AVIAR EN ARGENTINA	26
- DISTRIBUCIÓN DE GRANJAS AVÍCOLAS EN ARGENTINA	27
- MAPA DE GRANJAS AVÍCOLAS EN ARGENTINA	28
- EVOLUCIÓN INTEGRAL DE CARNE AVIAR EN ARGENTINA.	38
- CONSUMO PER CAPITA MUNDIAL DE CARNES	29
- INDICADORES TOTALES DE CARNE AVIAR EN ARGENTINA	30
- PRODUCCIÓN DE CARNE AVIAR POR CONTINENTES	33
- PRINCIPALES PRODUCTORES AVÍCOLAS DE AMÉRICA	34
- PRONÓSTICOS DE LA USDA PARA EL SECTOR AVÍCOLA INTERNACIONALES	34
- PRINCIPALES MERCADOS MUNDIALES	35
- DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE POLLO ARGENTINO	36
- PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN LA PRODUCCIÓN EN ARGENTINA	39
- PRINCIPALES COMPETIDORES EN EL MERCADO AVIAR MUNDIAL	40
- ANÁLISIS FODA	41
- CUADRANTE DE ESCENARIOS POSIBLES	42
- PROYECCIONES PARA LA CARNE AVIAR EN EL MUNDO EN MILES DE TONELADAS	43
- PROYECCIONES PARA EL CONSUMO DE CARNE AVIAR EN EL MUNDO EN MILES DE TONELADAS	43
- DIAMANTE DE PORTER	46
- PRESUPUESTO DE PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES	48
- FODA DESTINOS DE EXPORTACIÓN	50
- PARÁMETROS DE CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS PARA CHINA	51
- ROTULADO TRILINGÜE DE PRODUCTOS PARA CHINA	52
- MATRIZ DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	57
- RETROPLANNING DE DESTINOS DE EXPORTACIÓN SELECCIONADOS	59
- PRESUPUESTO DE LA CERTIFICACIÓN	61
- RENTABILIDAD ESPERADA	61
- DIAGRAMA DE GANTT	62

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Durante gran parte del 2016 y principios del 2017, trabajando en el mercado avícola se encontró a empresas con ganas de explorar nuevos mercados, pero al querer hacerlo se topaban con barreras de entrada imposibles de sortear con sus conocimientos. Por esto es que se vio un nicho vacío en el mercado avícola argentino, difícil de ocupar pero no imposible.

Lo más importante era convencer a los distintos compradores internacionales que en Argentina se estaban produciendo alimento bajo altas normas de calidad, y nada mejor para ello que certificar el producto bajo alguna norma internacional que avalara dichos procesos.

Es por esto que se encaró el proyecto de la certificación HACCP para las avícolas argentinas con vistas a mercados internacionales de primer nivel.

Como resultado se encontró que dicha certificación al igual que otras y sumado al cuidado del medio ambiente y el bienestar animal son las herramientas del futuro para penetrar en los mercados más exigentes, ya que se están implementando en esos países y ven con muy buenos ojos que en esta parte del mundo alguien esté implementando estas políticas también.

A esto vale sumarle que la rentabilidad de exportar a dichos mercados es superior que exportar a países con menos requerimientos entre un 30 % y un 50%. En el caso de China porque de otra forma ingresa por Hong Kong y lo pagan menos aunque termina el producto en China y en el caso de Sudáfrica, este destino es el país que mejor paga en el continente debido a su nivel socioeconómico, por lo que vale la pena la inversión y el esfuerzo de la organización para conseguir estas certificaciones.

## **ABSTRACT**

Working in the poultry market in most of 2016 and 2017, it was found to companies wanting to explore new markets, but want to do so were confronted with barriers to entry impossible to outflank their knowledge. This is why it was an empty niche in the Argentine poultry market, difficult to occupy but not impossible.

The most important thing was to convince to international buyers, that food in Argentina were taking place under high quality standards, and nothing better for that than certify the product under any international standard which endorse these processes.

That is why faced HACCP certification for Argentine poultry overlooking premier international markets.

As a result we find that such certification like other and added to caring for the environment and animal welfare are the tools of the future to penetrate the most demanding markets, as they are being implemented in these countries and see with good eyes that this part of the world someone is implementing these policies as well.

To this it must add that the profitability of export to these markets is higher than export to countries with fewer requirements, so it is worth the investment and effort of the organization to get these certifications.

# **INTRODUCCIÓN**

Desde la última década, el mercado avícola mundial se encuentra en expansión y toda empresa que quiera competir globalmente deberá ajustarse a las reglas que éste le imponga, incluyendo la obtención de aquellas certificaciones vinculadas a la actividad.

Una de ellas, es la denominada “Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control” o HACCP (por sus siglas en inglés HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINTS), es un método caracterizado por presentar enfoques preventivos y sistemáticos, para eliminar o minimizar los peligros físicos, químicos y biológicos en los alimentos.

Pero ¿por qué es tan importante esta certificación para el mercado avícola mundial? Como bien sabemos, asegurar y garantizar la inocuidad de los alimentos es una necesidad a nivel mundial. Por tal motivo, resulta indispensable diseñar, implementar, mantener y certificar los sistemas productivos. Y la HACCP es una metodología reconocida a nivel internacional ya que constituye uno de estos instrumentos, por su eficacia para comunicar el compromiso de la organización en asegurar la inocuidad de sus productos de manera sostenible.

Certificar el sistema HACCP le permitirá también a las empresas argentinas que deseen exportar a los principales mercados, disminuir las inspecciones de los clientes – con la consecuente reducción de costos y tiempos en dichos procesos, la disminución de los reclamos y devoluciones, promoviendo el desarrollo de procesos productivos eficientes; los cuales a su vez, garantizan el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios de las cadenas productivas.

Por esta razón, es que se recomienda a las empresas argentinas del sector que aspiren a convertirse en una compañía avícola internacional, implementar esta herramienta como ventaja de competitividad. Dado que será a partir de ello, que estarán en condiciones de posicionarse y competir al mismo nivel de las marcas más influyentes.

Por lo que el desafío es grande, se espera un incremento del sector avícola mundial para el año 2020, según datos de la USDA (United States Department of Agriculture) y se va a requerir el compromiso de la organización en su totalidad.

# **JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES**

## **PENETRACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES EXIGENTES Y RENTABLES MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE CERTIFICACIONES**

Afrontar mercados cada vez más exigentes, implica para cualquier compañía, tener que desarrollar e implementar sistemas de producción que permitan a las empresas satisfacer la demanda; no sólo en cuanto a cantidad se refiere (volúmenes de producción), sino también en cuanto a calidad (incluyendo aquí, todo lo referido a certificaciones vinculadas a los diferentes procesos y/o productos)

Dentro del ámbito bajo estudio (mercado avícola), la certificación HACCP es una de las principales exigencias a cumplimentar, ya que ha tomado real importancia en los mercados más exigentes, tales como: La Unión Europea, China, Sudáfrica (requerimiento *sine qua non* para el ingreso de productos alimenticios a dichos países). Este control lo realiza el SENASA como organismo del estado y las empresas certificadoras que avalan dicho proceso, ya que no es un requerimiento aduanero de los países, sólo de calidad e inocuidad de los productos.

Sin ir más lejos solamente el 10% de las plantas avícolas del país están exportando a La Unión Europea, y se espera que esto cambie si el 90% restante quiere subsistir en este rubro. Justamente este 10% pertenece a las empresas más grandes del país y son las que van a la vanguardia del mercado avícola nacional.

Brasil, principal exportador mundial de carne aviar y principal competidor argentino, comprendió esto hace algunos años y posee a casi la totalidad de establecimientos exportando a todas partes del mundo.

Los demás países de América Latina están ante la misma disyuntiva que La Argentina, en un tiempo de cambio para no quedarse fuera del mercado mundial.

En la actualidad los grandes mercados internacionales están en busca del bienestar animal como prioridad y esta norma regula también, los parámetros para el sacrificio de las aves sin sufrimiento.

Se presenta como novedad el cuidado del medio ambiente (algo cada día más valorado por las potencias mundiales), con el control en la emanación de gases a la atmósfera mediante el tratamiento de efluentes y su cerramiento para utilización de esos gases como energía renovable.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la posible penetración en los mercados avícolas más exigentes a nivel mundial mediante la implementación y uso de certificaciones internacionales de calidad, inocuidad y logística.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer e interiorizar el mercado nacional e internacional avícola.
- Analizar la importancia de poseer certificaciones internacionales, como el HACCP, para la inserción de los productos avícolas en los mercados internacionales.
- Seleccionar los mercados meta y analizar las distintas formas de penetrar los mercados internacionales para ver su conveniencia.
- Evaluar la competitividad del sector avícola internacional.
- Identificar las barreras de entrada de los principales mercados internacionales para así demostrar el significado de las certificaciones en la comercialización con los mismos.

# **MARCO TEÓRICO**

## **- ANÁLISIS DE MERCADO**

Definir y cuantificar el mercado avícola internacional resulta relevante en esta instancia para poder determinar dónde estamos parados.

Definimos mercado como "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo"

Para Philip Kotler (1998) un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".

Para Patricio Bonta y Mario Farber (1994) el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio".

Stanton, Etzel y Walker (2004) definen el mercado (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".

Encontramos diferentes definiciones según autores, todas muy distintas pero con un sentido en común, la satisfacción del consumidor. Es la esencia y propósito del mercado.

En este sentido ahondaremos en la avicultura, más precisamente en el pollo y sus derivados.

La avicultura es la crianza de aves en estados óptimos de desarrollo, siempre cuidando el medio ambiente y principalmente el bienestar animal del ave hasta su sacrificio.

Desde las reproductoras, pasando por los huevos y sus incubadoras, los pollitos BB y los galpones de engorde donde crecen, la planta de alimento, la planta de faena, todos los transportes dentro de la cadena, hasta el plato del consumidor, están considerados dentro de la avicultura.

En este trabajo más particularmente nos centramos en el mercado avícola internacional.

Que nos es otra cosa que la compra-venta de aves y sus derivados en los distintos mercados internacionales, siempre y cuando las partes sean de diferentes países.

Una vez definidas y analizados los conceptos esenciales, se analizan en conjunto para poder llevar a las empresas del sector avícola al mercado internacional, mediante programas de capacitación, higiene e inocuidad para penetrar en los mercados más exigentes que requieren de estos requisitos. Así también definir las variables comerciales a utilizar para tal fin y dar un marco sectorial con los datos obtenidos de los distintos organismos nacionales y extranjeros que nos abrirán las puertas a sus costumbres y formas de trabajo, logística, etc.

### - ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Realizando el seguimiento de una exportación para un empresario avícola, vemos que la rentabilidad se logra con la calidad y esto se certifica por organismos destinados a este propósito y los importadores depositan su confianza para así evitarse el costo de ver el proceso de producción de lo que están adquiriendo. Por este motivo vemos a que se refieren con certificaciones especiales y que requisitos se exigen para su adaptación en los establecimientos del sector

En cuanto a certificación, Bertrand (2000) la define como el proceso a través del cual se aseguran las competencias y las habilidades de un individuo en relación con una norma formalizada; se trata por ello de la certificación de unas cualificaciones individuales, de un nivel de conocimientos, de unas habilidades y, probablemente, de unas capacidades de aprendizaje.

Por otra parte, Irigoien y Vargas (2002) definen la certificación de las competencias como el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo.

Otra de las ideas, es la que nos plantea Medina (2005), quien utiliza el término de acreditación para referirse a la evaluación de los aprendizajes que se hayan podido acumular mediante sistemas formales, no formales e informales como la experiencia.

Como primer certificación analizamos El Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP por sus siglas en inglés), y tal como nos describe la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos.

Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final.

Todo Sistema HACCP (así se lo conoce en todo el mundo) es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico. Por este motivo es un sistema dinámico que va adaptándose a los cambios que el mercado va requiriendo, como incorporación de nueva tecnología, mejoramiento de buenas prácticas de manufactura o cambios en los procesos estandarizados de saneamiento.

El Sistema HACCP debe aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, en el caso de las empresas avícolas, desde las gallinas reproductoras hasta la llegada del producto al consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana. Además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del Sistema HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas, facilitar asimismo la inspección por parte de las autoridades de reglamentación, y promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos.

Para que la aplicación del Sistema HACCP de buenos resultados, es necesario que toda la empresa se involucre y participe plenamente. Para esto se conforma un grupo HACCP que son los que llevan adelante y promueven las directrices y fundamentos de buenas prácticas. También se requiere un enfoque multidisciplinario en el cual se deberá incluir a profesionales en veterinaria, salud ambiental, microbiológicos, ingenieros y químicos.

La aplicación del Sistema HACCP es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad, como la serie ISO 9000, y es el método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas.

La Norma ISO 9001 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Dependiendo del país, puede denominarse la misma norma "ISO 9001" de diferente forma agregándose la denominación del organismo que la representan dentro del país: UNE-EN-ISO 9001:2008 (España), IRAM-ISO 9001:2008, etc., acompañada del año de la última actualización de la norma.

En lo referente a la Unión Europea, existen iniciativas y programas que ayudan a llegar a este mercado, que en el caso de la avicultura es uno de los más atractivos, como La Iniciativa Mundial sobre la Inocuidad de los Alimentos (GFSI por sus siglas en inglés) creada en el año 2000 por el Foro Mundial de Alimentos, compuesto por más de 200 minoristas de alimentos distribuido en 50 países y sus proveedores.

Hay quienes interpretan en esta iniciativa la necesidad de unir criterios entre las multinacionales en lo referido a la inocuidad alimentaria.

La GFSI no es, como las demás, una nueva norma alimentaria sino una decisión de armonizar sistemas para reducir el número de estándares. Como resultado de la armonización se busca tener mejor eficiencia de costos en la cadena de abastecimiento y reducir la duplicación de auditorías.

La lógica es que si un sistema de inocuidad alimentaria privado está reconocido por la GFSI también es reconocido por los miembros asociados a esta última.

El estándar de homologación GFSI exige que los productos provenientes de países en desarrollo se elaboren a través de:

- Un sistema de manejo de seguridad alimentaria
- Buenas prácticas agrícolas, de fabricación y distribución
- Uso del sistema Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) como elemento base para evaluar la seguridad alimentaria.

El Documento Guía del GFSI indica en líneas generales los requisitos para la trazabilidad de los productos. La certificación es por parte de terceros y sin etiqueta (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile, 2012).

Los estándares homologados con GFSI incluyen entre otras cosas IFS y el SQF, que a continuación detallaremos.

La IFS (International Foods Safety) fundamentalmente audita minoristas y mayoristas de productos alimenticios.

Esta norma y sus requisitos de programas detallados está relacionada con las gestiones del Sistema HACCP por medio de la inocuidad en los procesos productivos y en la logística de cómo llega el producto al consumidor final.

La norma IFS aplica a los proveedores en todas las etapas del procesamiento de alimentos después de la etapa agrícola. IFS cumple con los criterios de la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria de CIES.

Los minoristas europeos más importantes requieren la certificación IFS de los proveedores que son incluidos en su cadena de suministro. Pero IFS es un estándar internacional y puede ser aplicado a proveedores fuera de Europa también.

Entre las garantías que proporciona esta norma a las empresas que la consiguen, encontramos las siguientes:

- Proporciona pruebas de compromiso y, en caso de un incidente de seguridad alimentaria, la defensa legal en el marco " de la diligencia prevista."
- Construye y maneja un sistema de gestión capaz de ayudarlo a usted a mejorar, encontrar exigencias de calidad/seguridad de alimentos y el cumplimiento legal, con la referencia específica a la legislación aplicable de los diferentes países.
- Proporciona un instrumento para la mejora de funcionamiento de seguridad alimentaria, el medio de supervisar y medir el funcionamiento de seguridad alimentaria con eficacia.

- Facilita reducciones en el desperdicio de producto, la adaptación de producto, y el retiro de producto.

Para poder cumplir con la norma en su página web la IFS hace hincapié en que una buena planificación tendrá una ventaja y estará mejor preparadas para la certificación.

Es importante que usted y su empresa sean positivos, comprometidos, y con un equipo limpio con fechas objetivas para la puesta en práctica y la evaluación.

Algunos consejos:

- Establecer un sistema de gestión de calidad
- Identificar los requerimientos legales
- La identificación y documentación de la seguridad alimentaria específica y las medidas de control relevantes (sistema HACCP)
- Identificar las Buenas Prácticas de Manufactura / Buenas Prácticas de Higiene, incluyendo el programa de control de plagas, programa de mantenimiento del equipo y la construcción, programa de conservación y limpieza y todos los requerimientos específicos del estándar
- Implementar cualquier mejora estructural que sea necesaria

En cuanto a la SQF (Safe Quality Foods) es reconocido por los minoristas y proveedores de servicios de alimentos de todo el mundo que requieren de un sistema de gestión de seguridad alimentaria rigurosa, creíble.

Los consumidores de hoy están más educados acerca de los alimentos que están proporcionando a sus familias y que requiere más información sobre calidad de los alimentos. Los clientes esperan más de sus minoristas y proveedores de servicios de alimentos, que a su vez esperan más de sus proveedores.

Una mayor demanda de los consumidores requiere mayores garantías de seguridad alimentaria y se mueve hacia abajo de la cadena con los minoristas y proveedores de servicios que piden a los proveedores para proporcionar pruebas verificables de que los sistemas de control de inocuidad de los alimentos se han implementado de manera efectiva.

Estos sistemas deben haber sido validado adecuadamente y mostrar evidencia de los procedimientos de monitoreo continuo. Aquí es donde el Programa de Calidad de Alimentación Segura (SQF) se presenta.

Misión de la SQF: ofrecer programas de certificación de calidad basados en sólidos principios científicos coherentes, seguridad alimentaria y reconocimiento a nivel mundial, en todos los sectores de la industria.

Visión de la SQF: ser la fuente más confiable para la seguridad alimentaria mundial y la certificación de calidad.

## - **ANÁLISIS COMERCIAL**

El ámbito comercial se centra en las diferentes estrategias a utilizar para poder penetrar los mercados internacionales, y definimos a la estrategia llevada a la comercialización según los siguientes autores:

Alfred Chandler y Kenneth Andrews (1962), la definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

H. Igor Ansoff (1976), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno.

Tabatorny y Jarniu (1975), plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

En este enfoque se analizan las 4P del marketing de McCarthy E.J. (1960) como herramienta fundamental de penetración.

## **ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al producto son:

- incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo diseño, nuevo empaque, nuevos colores, nuevo logo.
- lanzar una nueva línea de producto, por ejemplo, si nuestro producto son los jeans para damas, podemos optar por lanzar una línea de zapatos para damas.
- ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de mayor poder adquisitivo.

- incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

Como ejemplo, el Mercado Árabe y sus países asiáticos y africanos que lo componen, requieren que el producto sea faenado manualmente, en vez de cuchillas automáticas. Además de solicitar que el embalaje contenga el logo de la Certificación Halal, por lo que tienen etiquetas y bolsas especiales que certifican dicho proceso.

### **ESTRATEGIA DE PRECIO**

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido. Atraer importadores, siempre que no se incurra en dumping
- lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad y crear una sensación de calidad.

### **ESTRATEGIA DE PLAZA**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la plaza o distribución son:

- ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.
- ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).

- ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

## **ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción son:

- crear nuevas ofertas tales como el 2 x1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero.
- ofrecer cupones o vales de descuentos.
- obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- crear boletines tradicionales o electrónicos.
- participar en ferias.
- crear puestos de degustación.
- crear actividades o eventos.
- auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación.

Las estrategias de promoción internacional se deducen de los principios de la comunicación de marketing internacional. Está presente en la publicidad global; las estrategias y ejecuciones, oportunidades en los medios internacionales, la investigación, cultura y en los aspectos legales. El éxito de una relación comercial tanto interna como externa implica esfuerzos promocionales a través de diferentes acciones específicas que tienen como objetivo informar sobre el producto y persuadir e influenciar al cliente de manera que se desarrolle la confianza e imagen. Necesarias para consolidar negocios, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.

Como paso siguiente analizaremos el sector por medio de un Análisis FODA, desarrollado por Albert S. Humphrey (1960), para el Standford Research Institute y su ponderación para plasmarlos en un cuadro de escenarios posibles.

El análisis FODA consiste básicamente en la localización e identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, valorándolas a partir de su posibilidad y de su importancia, con el fin de utilizar aquellas que resultan más prioritarias.

Es, por así decirlo, un instrumento de selección de aquellos aspectos realmente importantes sobre los que centraremos la actuación estratégica de la empresa.

Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos. Por lógica, consideraremos como amenazas aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación observada, no controlable, que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.

Por contra, consideramos como debilidades (o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

Estos conceptos son comunes a otros tipos de planes (por ejemplo, en la planificación estratégica se utilizan con la misma acepción), con la particularidad de que, cuando se están aplicando en la planificación de marketing, se trata de detectar sólo aquellas oportunidades y amenazas que son relevantes desde el punto de vista del marketing, así como sólo aquellas fortalezas y debilidades de marketing o comerciales que tiene nuestra empresa. El resto de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades serán irrelevantes, lo cual no quiere decir que no sea importante tenerlas en Fortalezas (o puntos fuertes) y son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos

Todo este análisis nos va a permitir enfocarnos en la promoción del producto y para penetrar en nuevos mercados uno de las formas más eficientes en esta industria es la participación en las grandes ferias internacionales de alimentos, donde Raúl Orrantía Medina. (2008) lo explica de la siguiente manera:

### **Promoción En Eventos Feriales**

Una feria o exposición puede ser el mejor instrumento de marketing si ha sido planificada y bien organizada. En esas condiciones la participación en una feria es una inversión a futuro. Si a la feria acuden 30.000 visitantes y no se concreta ninguna venta, el expositor está fallando en algo, igualmente, el éxito que se logre es exclusivo de cada empresa.

De lo anteriormente expuesto se deduce que la empresa deberá planificar racional y estratégicamente la gestión de ventas, lo cual implica:

- Estudiar en su totalidad la problemática comercial derivada de la participación en la feria.
- Definir un objetivo.
  
- Elaborar un plan estratégico de acción.
- Controlar los resultados alcanzados y, en función de éstos, corregir y reconstruir el plan (proceso de retroalimentación).

La estrategia a seguir como plan lógico nace a partir de la decisión de instalar un stand en la feria; se basa en la ordenación concreta y adecuada de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos prefijados.

Toda buena estrategia debe definir a quienes se vende y como hay que hacerlo para alcanzar los objetivos previstos. Ha de ser, por tanto:

- Integral: Cualquier acontecimiento que se produzca en el transcurso de la feria debe estar contemplado en el plan estratégico.
  
- Valorada: Toda realización conlleva incurrir en gastos y la participación en la feria debe resultar rentable. Sólo valorando la rentabilidad puede decidirse acerca de una inversión; en última instancia, deben aplicarse criterios financieros adecuados para decidir que estrategias adoptar.
  
- Idónea y adecuada: Al objetivo que se pretenda alcanzar.

Las ferias avícolas más relevantes a nivel mundial son las de Atlanta, Estados Unidos, del sector de maquinarias y Anuga, Alemania, aplicado más al sector comercial.

Nombramos las diferentes estrategias para penetrar los mercados meta y buscar la mejor forma de posicionar la marca Cateora, Ph. (1999) y analizamos la estrategia a utilizar.

### **Exportación Directa:**

Es la forma más sencilla de penetración internacional, consiste en que la compañía produce la mercadería en su país y lo envía para su venta fuera del mismo en forma directa. Como es lógico, cualquier exportación debe superar requisitos legales para el normal desarrollo de las actividades, y debe cumplir con las políticas de los países destino.

Generalmente factores como el transporte o la distribución determinan la viabilidad de una exportación.

Existen otras estrategias que no se van a utilizar en este trabajo, y que no están explotadas en el mercado internacional avícola, pero son alternativas a evaluar ante posibles acuerdos con grandes cadenas o distribuidores que ya estén en el mercado meta seleccionado.

### **Licenciamiento:**

Consiste en otorgar derechos legales (patentes, marcas, procesos), a compañías en el extranjero que estén interesadas en explotar el nicho de mercado. El licenciamiento es el mecanismo más seguro de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable.

### **Franchising:**

Es el otorgamiento de un paquete fijo de productos y sistemas de producción bajo el modelo de licencia. El contratante aporta el conocimiento de mercado y participa en el manejo, mientras que el dueño de la franquicia aporta su marca y su modelo de negocio.

### **Participación:**

Consiste en compartir el manejo de las empresa colaboradoras en el exterior. Accediendo a las fortalezas del socio que se encuentra en el extranjero y su conocimiento y experiencia previa. Es basar las actividades de la empresa que quiere expandirse con empresas en el exterior para que le maneje su distribución y comercialización.

### **Consortio:**

Es parecida a la participación, pero generalmente implica muchos participantes y grandes cantidades de recursos. Los consorcios generalmente se generan cuando ninguna empresa ha llegado al mercado objetivo.

### **Maquila y manufactura propia:**

Implica la producción en el mercado destino, es la forma de mayor riesgo de penetración pero generalmente la más rentable, como es lógico, para crear empresas en el exterior el retorno de la inversión debe ser muy alto para recuperar costos a mediano plazo.

### **Contrato de administración:**

Básicamente consiste en subcontratar el manejo externo de la empresa a cambio de honorarios e incentivos por resultados. Se da cuando la compañía que quiere penetrar un mercado extranjero no desea utilizar parte de sus recursos en la administración externa.

### **Adquisición y fusiones:**

Consiste en comprar empresas “gemelas” en el extranjero y utilizarlas como catapulta de inserción internacional. Implica el control total de la compañía comprada y capacidad logística completa para asumir su manejo. También implica riesgo alto, acompañada de alta rentabilidad.

### **Joint Venture:**

Es básicamente cuando dos o más socios arrancan de cero en modelos basados en emprendimientos y creación de nuevas empresas con operaciones en el extranjero.

Este modelo de penetración internacional se da cuando las condiciones ambientales, políticas o legales, permiten que el negocio se haga más fácilmente en el país destino.

Como etapa fundamental una vez promocionado el producto es ver cuán competitivo es La Argentina a la hora de exportar, para esto nada mejor que El Diamante de Porter (1979) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y los competidores. Harvard Business School, que nos permitirá ver las características de la competencia en cada país y en que se basan las empresas para alcanzar su ventaja dentro de los mismos.

Analizando la competitividad encontramos varias definiciones...

Para Cebreros (1993), la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico.

Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de las empresas, es posible considerar, por extensión que un sector es competitivo si una proporción alta de valor de producción se origina de empresas que son y deben presentar cuatro elementos (Ferraz 2004).

El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación La Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter, 1991), donde describe los elementos más destacados que permiten a un país o región ser competitivos en un contexto de economías abiertas.

La interrogante radica en entender porque algunas naciones tenían éxito mientras que otras fracasaban en la competencia internacional.

Aquí radica la principal diferencia entre lo que es una ventaja comparativa, que son heredadas de un país, y las ventajas competitivas que tienen que crearse.

Una de las definiciones más utilizadas para este modelo es que la competitividad de un país depende de las prácticas gerenciales.

Acá se trata de explicar cómo influye la pertenencia a un país para competir en otro país con empresas de ese sector.

Para eso Porter realiza un esquema en forma de rombo con 4 atributos interconectados que caracterizan la competitividad de un país y en qué se basan las empresas para alcanzar su ventaja.

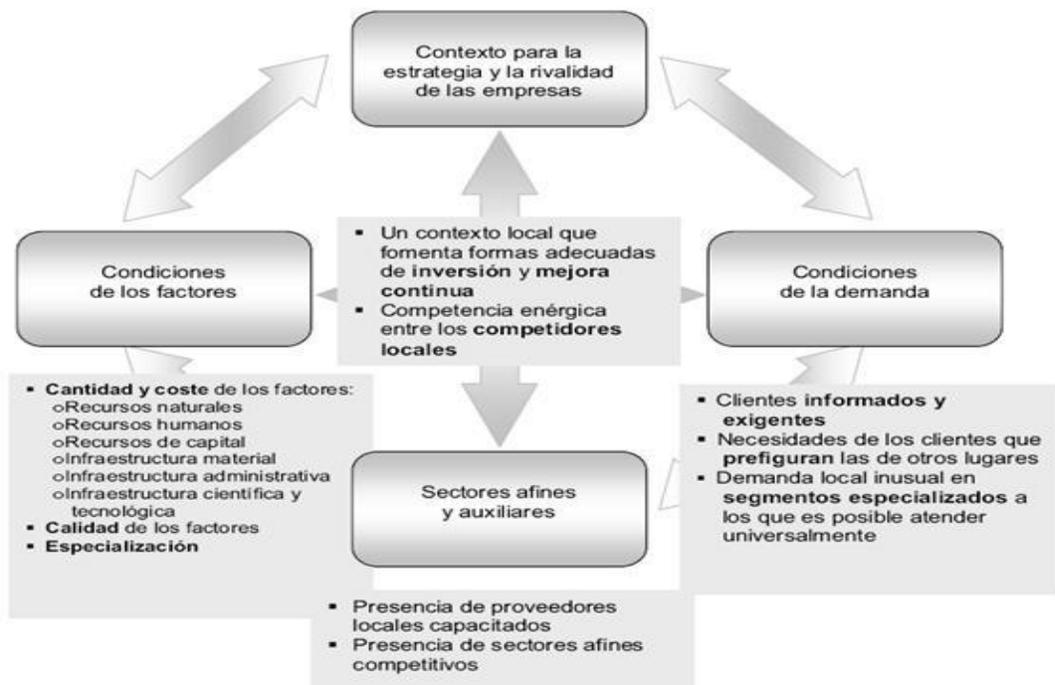


Diagrama de Porter. Fuente: Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y los competidores. (Diciembre 2015)

## - ANÁLISIS INTERNACIONAL

En base a las definiciones veremos las barreras que tienen tanto la Unión Europea, como Sudáfrica y China, en donde se demuestra la importancia de contar con certificaciones como el HACCP en la industria avícola.

El concepto de **barreras de entrada** fue desarrollado por Michael Porter como una de las cinco fuerzas de competencia básicas, dentro de su estudio de las estrategias de mercado y el posicionamiento. Con este tipo de barreras trataba de analizar las distintas dificultades que podría encontrarse una empresa que tuviera la intención de entrar a competir en un mercado en concreto.

Es necesario ver que el mercado que tenemos como meta no tenga barreras arancelarias o para-arancelarias para no encarecer el producto; y sobre esto Herdegen, aclara “Los aranceles gravan una mercadería al pasar la frontera y son aplicados a los productos importados del exterior en un porcentaje del valor de la mercadería o como impuesto cuantitativo. Los aranceles tienen validez como instrumentos de la política económica internacional”.

También Basaldúa, comenta “Las restricciones comerciales para-arancelarias no son impuestos directos sobre productos importados, pero tienen el mismo efecto sobre el comercio interestatal y son más difíciles de identificar y de suprimir”.

Bajo el concepto de restricciones al comercio para-arancelarios, se entienden tributos que tienen el mismo efecto como los aranceles, por ejemplo, la implementación de contingentes, es decir, restricciones cuantitativas de importación o del tránsito, o medidas con un efecto equivalente, por ejemplo, una estructuración abusiva de controles de frontera. Las restricciones al comercio para-arancelarias también pueden ser tributos nacionales discriminatorios sobre mercaderías extranjeras, controles veterinarios o sanitarios superfluos o aplicados por duplicado, o encuestas estadísticas, es decir, medidas que sirven al proteccionismo encubierto o enmascarado. (Muller-Graff, 2003).

## - ANÁLISIS MEDIO-AMBIENTAL Y SANIDAD ANIMAL

Como análisis final dentro de este trabajo se encuentra “La relación del medio ambiente y la avicultura”, quizás el más importante de los aspectos y adonde está apuntado el mundo hoy en día y este sector en particular, especialmente en la Unión Europea como punto de partida para un nuevo paradigma en la alimentación de los años futuros.

En cuanto a este proyecto, que se basa en la certificación HACCP, alimenta la esperanza de la no emanación de gases a la atmósfera de sus piletas de tratamientos de efluentes y la re-utilización de esa energía en la planta de faena, y el reciclado de los desechos.

Para esto un paso importante sería la certificación de la **norma ISO 14000** que es un estándar internacional de gestión ambiental, que se comenzó a publicar en 1996, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad.

La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.

La norma ISO 14000 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

Hoy en día existen 2 tipos de incentivos para las empresas que se preocupan por el medio ambiente:

- Los bonos de carbono
- Los bonos verdes

Los bonos de carbono es un certificado que registra una reducción en la huella de carbono (también llamados "Créditos de Carbono"). Son un mecanismo internacional de descontaminación para reducir las emisiones contaminantes al medio ambiente; es uno de los tres mecanismos propuestos en el Protocolo de Kioto para la reducción de emisiones causantes del calentamiento global o efecto invernadero (GEI o gases de efecto invernadero). Se entiende como gases de efecto invernadero o GEI a aquellos componentes gaseosos de la atmosfera, tanto naturales como antropógenos, que absorben y re-emiten radiación infrarrojo. Una de las consecuencias de las emisiones de gas carbónico, metano, óxidos nitrosos y otros gases, es el calentamiento global. Las consecuencias no son potenciales, sino que ya se encuentran entre nosotros. Se reflejan en la intensidad y frecuencia de inundaciones, sequías, huracanes y otros desastres naturales, tanto en el trópico como en países de clima templado. En los últimos 20 años se registraron los 15 años más calurosos desde el año 1900.

El sistema ofrece incentivos económicos para que empresas privadas contribuyan a la mejora de la calidad ambiental y se consiga regular la emisión generada por sus procesos productivos, considerando el derecho a emitir CO<sub>2</sub> como un bien canjeable y con un precio establecido en el mercado.

Los bonos verdes es un instrumento financiero de deuda. Son un mecanismo desarrollado para reducir la emisión de Gases Efecto Invernadero (GEI) mediante el cual, en un esquema de mercado, empresas de países industrializados pagan a otras, la mayoría naciones en desarrollo, por su reducción en las emisiones de GEI, por lo cual se expiden certificados. Estos certificados se conocen como Certificados de Emisiones Reducidas. Por lo que referirse a Bonos de Verdes es equivalente a hablar de estos CERs. Los países en desarrollo, a través del Estado o de la empresa privada, podrán ejecutar proyectos en forma independiente. Realizar estos proyectos no solo contribuye a la modernización de un sector en específico, sino que también aporta una contribución positiva a la protección del clima global.

El conjunto de estas herramientas se utilizan para realizar el análisis internacional avícola en el desarrollo de este trabajo.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Elegir uno u otro tipo de investigación estribo en el grado de desarrollo del conocimiento respecto al tema a estudiar y los objetivos planteados (Samperi y Fernández Collado, 1997). En este caso el tipo de investigación del trabajo es la **Investigación Descriptiva**.

Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003) “Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”.

Para los autores Tamayo y Tamayo M., en su libro Proceso de Investigación Científica (2004), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

En el caso de la metodología utilizada, sabiendo que tal es el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. (Taylor y Bodgan, 2004).

La **Metodología Cuantitativa** se utilizó en la mayoría de los objetivos, ya que se buscó brindar explicaciones, deducciones, y se orientan a probar hipótesis y buscan la objetividad (Merlino, 2011).

Aunque se utilizó la **Metodología Cualitativa** en otros en menor medida, que utiliza la recolección sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández, Samperi, 2014). Esta metodología busca profundizar y comprender el sentido que los sujetos le dan a sus acciones (Martínez, 2011).

**De acuerdo a la forma de recolección de datos y al objetivo se utilizó:**

- **La Observación sistemática.** Análisis Bibliográfico. En los primeros objetivos.
- **Análisis crítico en el cuantitativo.** Aplicación de criterios de perspectivas. Análisis de resultado. Corrección. En todos los demás objetivos, compartido con el análisis cualitativo en las certificaciones y los bonos verdes.
- **Análisis estadístico en el cualitativo.**

**De acuerdo al trabajo planteado las fuentes fueron secundarias.**

Tales como el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, Consejo de Agricultura y Pesca de la Unión Europea, SENASA, Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas, Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina, Organización de Alimentos y Agricultura de las Naciones Unidas, Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación Argentina.

**Los instrumentos metodológicos utilizados fueron fundamentalmente el Análisis Bibliográfico.**

Se buscó literatura especializada del tema a consultar y la sistematización de la información extraída de la misma (León y Montero, 2004)

**El criterio metodológico elegido fue el muestreo Intencional.**

Elegido en base a criterios específicos. Actualidad en la búsqueda de la información requerida (León y Montero, 2004)

# DESARROLLO

## PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA AVICULTURA ARGENTINA

Desde 1965 en la Argentina se ha producido y comercializado “el pollo” tal cual lo conocemos en nuestros días, bajo un sistema de integración en todas sus etapas:

Reproducción del animal, pasando por la incubación de huevos, crecimiento hasta maximizar la ecuación de 2 Kg de alimento x 1 kilogramo de ave, faena y finalmente comercialización. El proceso busca direccionar a este producto en un único sentido de estandarización en calidad e innovación de su proceso productivo.

Desde los últimos años el ciudadano argentino ha cambiado la forma de consumir pollos y se ha cuadruplicado la ecuación, si contamos desde aquellos años.

Remitiéndonos a los últimos 20 años se ha llevado al ciudadano promedio de La Argentina a consumir de 20 Kg al año a 40 Kg de carne por año por habitante y en aumento, aunque este proceso vertiginoso al principio de este milenio está mostrando una desaceleración paulatina, por lo que se asume es que el mercado está mostrando que se está llegando un techo en cuanto al consumo de pollos dentro del territorio argentino.



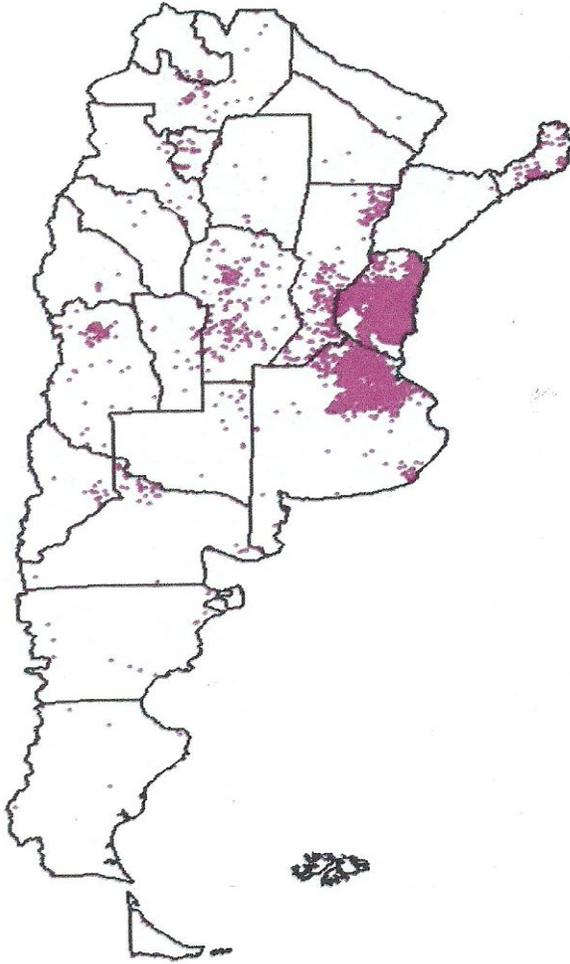
Figura 1: Evolución de este siglo de la producción de carne aviar en Argentina. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Septiembre 2016).

Como podemos apreciar en el siguiente gráfico la producción de carne aviar se centraliza en más de un 90% en la zona de la pampa húmeda y es donde concentramos los esfuerzos de certificación.

<b>Números de Establecimientos con Avicultura por Tipo de Producción - Marzo 2017</b>				
<b>Provincia</b>	<b>Producción de Carne</b>	<b>Producción de Huevos</b>	<b>Incubación</b>	<b>Reproducción</b>
<b>BUENOS AIRES</b>	<b>1.334</b>	<b>214</b>	<b>54</b>	<b>117</b>
<b>CATAMARCA</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>CHACO</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>CHUBUT</b>	<b>11</b>	<b>21</b>		<b>3</b>
<b>CORDOBA</b>	<b>168</b>	<b>97</b>	<b>8</b>	<b>19</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>ENTRE RIOS</b>	<b>2.309</b>	<b>205</b>	<b>31</b>	<b>97</b>
<b>FORMOSA</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>JUJUY</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	
<b>LA PAMPA</b>	<b>15</b>	<b>20</b>		<b>4</b>
<b>LA RIOJA</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
<b>MENDOZA</b>	<b>84</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>MISIONES</b>	<b>80</b>	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>NEUQUEN</b>	<b>14</b>	<b>8</b>		<b>1</b>
<b>RIO NEGRO</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>SALTA</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>SAN JUAN</b>	<b>6</b>	<b>14</b>		<b>1</b>
<b>SAN LUIS</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
<b>SANTA CRUZ</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	
<b>SANTA FE</b>	<b>194</b>	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>38</b>
<b>SANTIAGO DEL ESTERO</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TIERRA DEL FUEGO</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>1</b>
<b>TUCUMAN</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total de Establecimientos</b>	<b>4.380</b>	<b>845</b>	<b>132</b>	<b>328</b>

Figura 2: Distribución de granjas avícolas por provincias en Argentina. Fuente: SENASA (Marzo 2017).

Figura 3: Mapa de distribución de granjas avícolas por provincias. Fuente: SENASA (Marzo 2017).



En un gráfico histórico de indicadores avícolas podemos entender la necesidad de exportación del sector, que llega a su tope en consumo interno y se abre al mundo. Depende de que rentabilidad se espere, va a ser el lugar dónde se exporte.

Año	Faena (miles cab)	Producción (miles tn)	Importación		Exportación 1		Exportación 2		Consumo Aparente	
			(miles tn)	(miles US\$ Fob)	(miles tn)	(miles US\$ Fob)	(miles tn)	(miles US\$ Fob)	Total (miles tn)	Per Capita (kg/cap/año)
2000	348.384	919	45,7	43.487	5,1	9.058	27,4	18.403	960	26,6
2001	343.826	913	27,6	29.432	7,4	13.010	34,3	23.875	933	25,7
2002	260.712	671	7,4	4.608	18,4	18.804	45,8	29.225	660	17,6
2003	276.715	709	20,6	17.996	31,7	35.041	60,6	49.067	698	18,4
2004	338.339	866	11,8	8.664	51,5	59.973	89,2	77.676	826	21,6
2005	394.384	1.010	16,0	14.347	91,2	113.047	137,2	136.278	935	24,2
2006	450.429	1.164	15,9	16.096	93,2	103.997	144,0	139.386	1.082	27,8
2007	487.559	1.267	18,3	24.978	124,5	161.612	180,3	213.732	1.138	28,9
2008	539.490	1.419	15,2	27.617	160,9	256.513	222,6	310.861	1.254	31,5
2009	573.036	1.530	10,8	21.522	172,9	236.856	232,8	307.546	1.340	33,4
2010	616.195	1.663	18,4	35.015	216,9	349.063	283,9	445.121	1.398	34,9
2011	683.019	1.842	23,3	48.045	221,4	358.398	296,2	459.223	1.581	39,0
2012	734.646	2.004	15,8	25.807	270,6	459.076	336,6	511.941	1.648	40,2
2013	732.463	2.002	13,0	21.151	303,9	593.066	366,0	643.359	1.630	39,6
2014	729.244	2.027	11,4	14.554	260,6	524.624	322,9	589.565	1.681	40,4
2015	729.929	2.093	10,1	10.269	181,7	293.200	242,0	344.783	1.921	45,8
*2016	704.023	2.055	18,1	32.929	148,6	90.493	195,4	129.147	1.924	45,4

Figura 4: Evolución integral de carne aviar en Argentina. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Enero 2017).

Esta desaceleración desde el año 2012 obliga a quienes busquen seguir en la senda del crecimiento continuo, a expandirse a nuevos mercados (con otras normas, exigencias, gustos, etc.). Y obliga a las empresas a estar preparadas para afrontar dichos mercados, implementando certificaciones y estándares de calidad (nuevos y más exigentes que los requeridos para el mercado argentino). Esto se puede lograr con un dólar competitivo, porque como vemos en el cuadro, el atraso cambiario hacia la exportación hace que la Argentina pierda mercado contra otros países con costos de mano de obra más bajos y una fuerte carga fiscal.

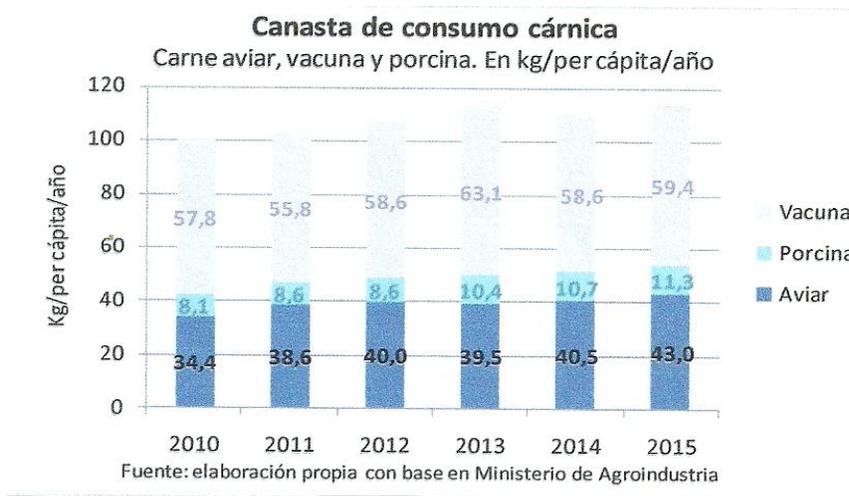


Figura 5: Consumo per capita argentino de carnes. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Septiembre 2016)

El tope de consumo de carne aviar en Argentina está en su máximo, debido al gusto y costumbre del pueblo de comer carne de vacuna y últimamente adaptando su paladar al cerdo también. Este último gráfico demuestra como fue creciendo el consumo de carne aviar, llegando al 2017 con un consumo de 45 Kg / habitante, con un mercado saturado y avícolas en situación de quiebra o absorbidas por grupos económicos sin buenos resultados, tal es el caso de Cresta Roja. Este aumento se debe a un aumento de consumo de carne y no a una sustitución en el tipo de las mismas.

Figura 6: Indicadores totales de carne aviar en Argentina. Fuente: Ministerio de Agroindustria (Septiembre 2016)

AÑO Mes	FAENA (miles cab)	PRODUCCION (miles tn)	IMPORTACION 1		EXPORTACION 1		CONSUMO APARENTE TOTAL (miles tn)	CONSUMO PER CAPITA (kg/cap/año)
			(miles tn)	(miles U\$S CIF)	(miles tn)	(miles de U\$S FOB)		
2016	704.023	2.055	8	16.760	186	249.099	1.901	44,14
E	55.134	153	0,09	195	14,5	19.318	141	38,62
F	50.953	141	0,20	363	13,2	16.392	130	37,98
M	59.425	172	0,77	1.331	13,3	17.778	161	44,21
A	57.072	167	1,12	2.178	15,5	20.756	153	43,37
M	59.302	175	1,04	2.041	15,0	19.243	163	44,63
J	60.502	182	1,11	2.058	15,0	21.081	170	48,10
J	58.412	173	1,03	2.121	17,6	22.676	158	43,43
A	63.446	187	0,93	2.022	17,2	23.340	173	47,49
S	60.458	177	0,35	717	15,9	22.321	164	46,47
O	57.471	169	0,50	1.113	17,0	22.645	154	42,23
N	59.929	178	0,80	1.530	17,3	23.826	164	46,41
D	61.919	181	0,54	1.092	14,4	19.724	170	46,56
2017	597.633	1.756	5	9.876	173	244.575	1.611	44,55
E	60.145	176	1,18	2.311	17,7	24.673	163	44,10
F	52.607	150	0,68	1.509	15,2	21.491	138	41,42
M	64.798	189	0,73	1.547	15,9	21.729	176	47,76
A	57.601	169	0,48	811	16,0	22.735	156	43,72
M	61.741	184	0,73	1.298	17,9	25.358	169	45,88
J	62.821	186	0,23	469	19,0	27.064	170	47,57
J	60.999	181	0,16	300	18,5	26.451	164	44,51
A	61.556	182	0,15	445	19,5	27.133	166	44,91
S	55.947	164	0,10	294	16,6	24.258	149	41,87
O	59.418	174	0,47	891	16,3	23.684	160	43,44
N								
D								
Ene-Oct 2017	597.633	1.756	5	9.876	173	244.575	1.611	44,6
Ene-Oct 2016	582.174	1.695	7	14.139	154	205.550	1.567	43,7
%Dif 17/16	2,7	3,6	-31,2	-30,2	11,9	19,0	2,8	2,0

A modo de resumen, La Argentina llegó a su tope de consumo de carne aviar per capita, por lo que la necesidad de expansión no sólo es necesaria sino también, imprescindible.

Las empresas que deseen subsistir y marcar alguna diferencia dentro de este contexto, tendrán que estar preparados para salir al mundo a competir.

El estar preparado requerirá de cierta inversión en tecnología, recursos y concientización, tanto de sus dueños como de los mandos medios y bajos. Un trabajo arduo pero no imposible para el líder de la empresa que será el que cambie el paradigma existente dentro de su empresa hacia una empresa exportadora.

Para ello es que se busca estándares avalados internacionalmente, como el HACCP, que no es más que el análisis de peligros y puntos de control críticos certificados por la autoridad sanitaria competente. Estos avales es la seguridad brindada al comprador internacional de que la mercadería se produjo con altos estándares de calidad e inocuidad.

*De los datos relevados se deduce que para llegar a un equilibrio de rentabilidad se debe exportar el 20% de la producción para no caer en el stockeo de mercadería.*

*Por lo que si una empresa promedio del sector faena 15.000.000 de aves al año debe destinar a la exportación 3.000.000 de aves en cualquiera de sus formas, ya sea entero o trozado, con sus menudencias obviamente.*

Por tal motivo se comienza investigando en el USDA, este organismo es el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture) como principal cámara internacional ya que es una unidad ejecutiva del Gobierno Federal de EE.UU. Su propósito es desarrollar y ejecutar políticas de ganadería agricultura y alimentación.

Su objetivo y función principal es entender en las necesidades de los productores, granjeros, rancheros, etc. promoviendo el comercio agrícola y la producción, trabajando para asegurar seguridad alimentaria, protegiendo los recursos naturales, mejorar las comunidades rurales, y acabar con el hambre.

Fue creado el 15 de febrero de 1889, en jurisdicción del Gobierno Federal de Estados Unidos. Posee más de 100.000 empleados trabajando en más de 2.500 oficinas a lo largo de Estados Unidos y tiene más de 8.000 granjeros asociados a los programas de control y sanidad con un presupuesto anual de u\$d 95.000.000.-

Otro organismo con la misma trascendencia a nivel internacional es el Consejo de Agricultura y Pesca de la Unión Europea. El Consejo adopta legislación, en la mayor parte de los casos junto con el Parlamento Europeo, en una serie de ámbitos relativos a la producción alimentaria, el desarrollo rural y la gestión de la pesca.

Los ámbitos incluidos en la política agrícola incluyen la Política Agrícola Común (PAC), normas sobre el mercado interior de la agricultura, los bosques, la producción ecológica, la calidad de la producción y la inocuidad de los productos alimenticios y de los alimentos para animales. Las medidas relativas a la PAC pretenden aumentar la productividad agrícola, garantizar un nivel de vida equitativo a la comunidad agrícola, estabilizar los mercados, velar por la disponibilidad de suministros y garantizar que los suministros lleguen a los consumidores a precios razonables.

El Consejo estudiará formas de reforzar la posición de los agricultores en la cadena de abastecimiento alimentario. También decidirá las intervenciones destinadas a la estabilización de los mercados agrícolas, especialmente en el sector lácteo y el de carne de porcino y avícola. Los ministros proseguirán el debate sobre la simplificación de la Política Agrícola Común (PAC) y las negociaciones sobre la agricultura ecológica y el etiquetado de los productos ecológicos.

En Argentina el encargado de las políticas comerciales, productivas y sanitarias en este ámbito es el Ministerio de Agroindustria, y en materia avícola la Secretaría Agricultura, Ganadería y pesca y el órgano autárquico SENASA ( Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) el cual es un organismo sanitario encargado sobre todo de la fiscalización y certificación de los productos y subproductos de origen animal y vegetal, sus insumos y residuos agroquímicos, así como la prevención, erradicación y control de enfermedades de animales, incluidas las

transmisibles al ser humano, y de las plagas vegetales que afectan a la producción agropecuaria del país. A fin de implementar y promover la acción sanitaria y fitosanitaria, elabora normas y controla su cumplimiento, y asegura la aplicación del Código Alimentario Argentino, dentro de las normas internacionales exigidas. Asimismo, planifica, organiza y ejecuta programas y planes específicos que reglamentan la producción, y la orienta hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal.

Es el organismo del Estado encargado de:

- Ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal y verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia;
- La fiscalización de la calidad agroalimentaria, al asegurar la aplicación del Código Alimentario Argentino para los productos del área de su competencia;
- El control del tráfico federal, importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

Una vez conocido el espectro internacional nos centramos en el mercado local y en CEPA (Centro de Empresas Procesadoras Avícolas), principal cámara nacional, para ver quienes son los países que producen / exportan e importan mayor cantidad de aves en el mercado y vemos si solicitan certificaciones especiales.

Este organismo agrupa a los productores argentinos de carne de aves, los mismos son producidos con dedicación y conocimiento. Argentina, famosa por sus cereales y sus carnes rojas, es también una importante productora de carnes blancas (Pollos) de la más alta calidad. A esto lo ha favorecido el avance en tecnología alcanzado en la última década.

La región productora de los pollos Argentinos está instalada en la Pampa Húmeda, zona donde se cosechan el 90% de los cereales y oleaginosos que produce el país.

Con estos mismos cereales se elabora el alimento balanceado con que se crían los pollos argentinos en un 95% de su composición.

La más avanzada tecnología en establecimientos faenadores, plantas frigoríficas, medios de transportación y capacitación de sus operarios, permiten asegurar un excelente producto con las máximas garantías de seguridad alimentaria. Garantía controlada y certificada por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), quien certifica la calidad del producto introduciendo veterinarios obligatorios oficiales en cada establecimiento dependiendo de la capacidad de faena de cada uno.

Con una producción superior a 1.100.000 de toneladas en el año 2015, los procesadores argentinos, organizados bajo el sistema de integración vertical, método que permite una perfecta trazabilidad del producto, están agrupados en el CENTRO DE EMPRESAS PROCESADORAS AVÍCOLAS - CEPA, la cual se encarga, entre otras cosas, de la difusión, información, seguimiento y contacto de los pollos argentinos y sus derivados en el país y en el mundo.

Las previsiones de consumo de carne aviar de la FAO (Organización para la Agricultura y la Alimentación), es un crecimiento continuo del 2% anual hasta el 2023.

Este factor sumado a la disminución en la producción de La República Popular China en un 5% por los asuntos relacionados a la Influenza Aviar hacen muy positivas las proyecciones de exportación de países como la Argentina, debido a que la zona del sureste asiático va a disminuir su producción y dejaría espacio para poder exportar mayor volumen a esa zona, que de por sí es la zona que más carne aviar recibe de nuestro país.

A continuación se adjunta un cuadro de producción de carne aviar por continentes para explicar el tema en cuestión.

<b>Cuadro 1. Producción nacional* de carne de pollo (millones de toneladas)</b>												
<b>Región</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014Est</b>	<b>2015Pron</b>
<b>Producción de carne de pollo</b>												
África	2.8	3.3	3.4	3.7	4.0	4.2	4.5	4.6	4.6	4.8	4.9	4.9
América	27.1	32.7	33.8	35.1	37.5	36.9	38.6	39.8	40.1	40.5	41.3	42.4
Asia	18.6	22.4	23.5	25.0	26.2	28.0	29.2	29.9	31.4	31.6	31.4	31.8
Europa	9.3	10.9	10.8	11.6	12.1	13.3	13.9	14.6	15.4	15.9	16.3	16.7
Oceanía	0.7	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.2	1.2	1.3	1.4	1.4
<b>MUNDO</b>	<b>58.5</b>	<b>70.3</b>	<b>72.4</b>	<b>76.3</b>	<b>80.7</b>	<b>83.4</b>	<b>87.3</b>	<b>90.1</b>	<b>92.7</b>	<b>94.1</b>	<b>95.3</b>	<b>97.2</b>
<b>Producción de carne de pollo de engorde</b>												
<b>MUNDO</b>					<b>72.8</b>	<b>73.7</b>	<b>78.4</b>	<b>81.4</b>	<b>83.4</b>	<b>84.5</b>	<b>86.1</b>	<b>87.4</b>

Figura 7: Producción de carne aviar por continentes. Fuente: Datos y pronósticos de la USDA (Departamento de Agricultura de Los Estados Unidos de América) (Octubre 2015).

Dentro de este contexto mundial y ahondando más en nuestro continente la Argentina se sitúa 4ta entre los mayores productores de carne aviar de la región, detrás de Estados Unidos, Brasil y Méjico; pero debido a la consolidación del mercado en nuestro país, conjuntamente con una mejora en bioseguridad e inversiones se espera un crecimiento de casi un 3% de aves faenadas. La industria avícola argentina se ha modernizado y verticalizado su producción de manera significativa, lo cual lleva a una mayor eficiencia estimulando la producción y reacondicionando establecimientos para la exportación.

Este consumo siguió acrecentándose a lo largo del 2016 y 2017 para superar los 100 Kg entre los 5 continentes, siendo América el continente de mayor crecimiento.

Ranking	Productores	2015	Var. 2015/14	Ranking	Consumidores	2015	Var. 2015/14
1	EEUU	17.971	3,8%	1	EEUU	15.095	7,5%
2	Brasil	13.146	3,6%	2	China	13.267	3,4%
3	China	13.400	3,1%	3	UE	10.171	3,2%
4	UE	10.620	3,3%	4	Brasil	9.309	1,9%
5	India	3.900	4,7%	5	India	3.892	4,7%
6	Rusia	3.550	8,9%	6	México	3.981	6,5%
7	México	3.196	5,7%	7	Rusia	3.728	1,4%
8	Argentina	2.080	1,5%	8	Japón	2.298	3,2%
9	Resto	20.849	-2,4%	9	Resto	25.229	-2,7%
	Mundo	88.712	2,3%		Mundo	86.970	2,1%

Figura 8: Principales productores de carne aviar en el mundo. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Septiembre 2016)

En el cuadro a continuación todavía le queda a nuestro país una deuda en cuanto al crecimiento de la región. Algo que los empresarios y productores empezaron a comprender a partir del año 2.000, para esto se necesita tener una mayor cultura exportadora y sacar productos para todo el mundo, cosa que no sucede ya que no todas las plantas pueden exportar por la falta de inversión y certificaciones. Ya que los países a los que exportan pagan muy por debajo de lo que es el mercado local entonces no crecen para no perder capital.

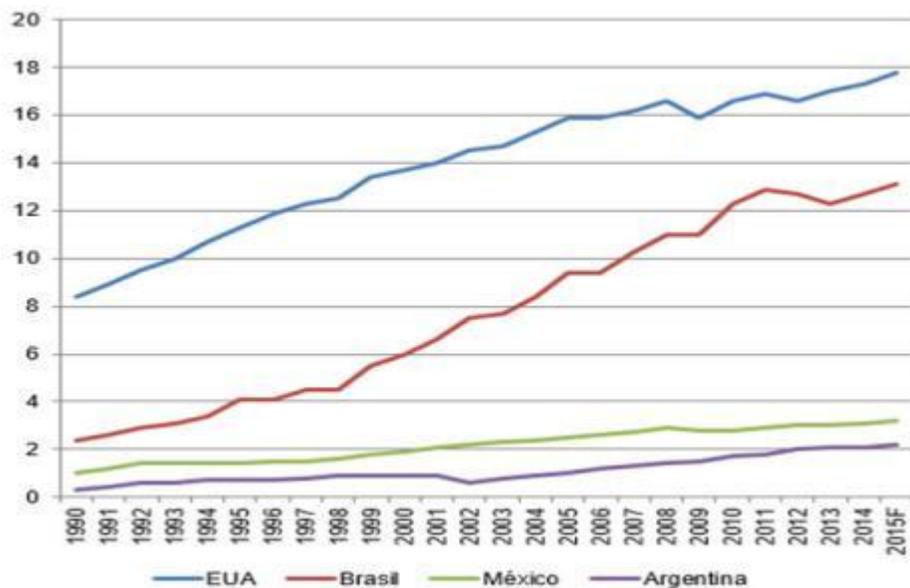


Figura 9: Pronósticos de la USDA para el sector avícola internacionales. Fuente: Datos y pronósticos de la USDA (Departamento de Agricultura de Los Estados Unidos de América) (Octubre 2015).

En un momento de expansión del mercado avícola mundial lo que se pretende es mejorar la calidad y el desarrollo del producto argentino y la estandarización de medidas sanitarias de los establecimientos para conquistar nuevos mercados.

A esto se llega mediante inversión en capacitación y formación de líderes que comprendan que a los mercados más exigentes se llega con una mezcla de desarrollo sustentable (cuidando el bienestar animal) y en conjunto con políticas para mejorar el medio ambiente y la inocuidad de los productos.

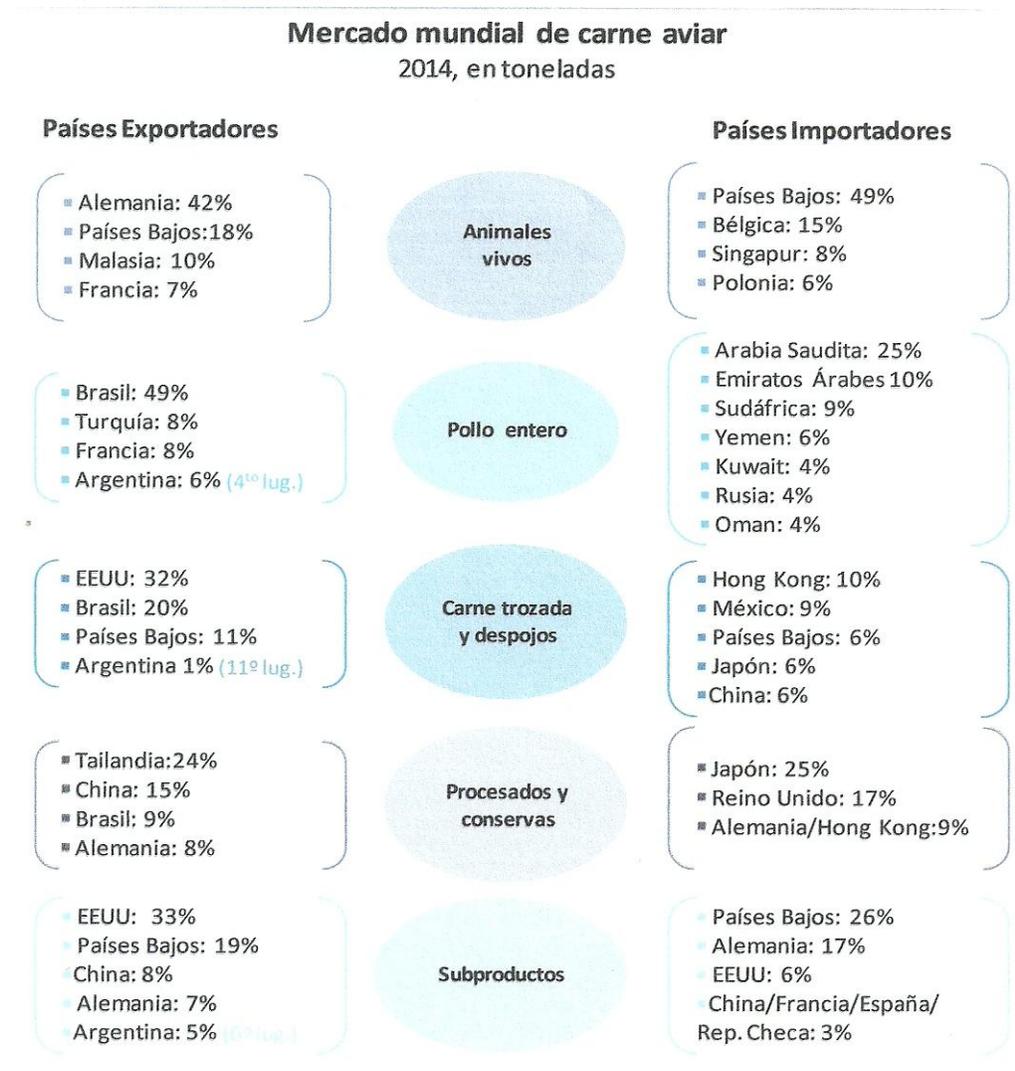


Figura 10: Principales mercados mundiales. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Diciembre 2015)

Aunque no siempre los mayores importadores sean los más rentables, nos da una idea a donde direccionar nuestros esfuerzos a la hora de buscar nuevos mercados.

A partir de este último cuadro se muestra a grandes rasgos donde debemos apuntar en el momento de elegir el mercado meta en su momento desde el 2014 hasta la fecha, donde Brasil en el 2017 sigue colocándose como primer exportador mundial con un 29% en relación a lo producido (3.847 Tn / 13.150 Tn), seguido por Estados Unidos de América, con una relación del 16 % (3.075 Tn / 18.696 Tn), y luego Tailandia, con una relación del 40% (757 Tn / 1.900 Tn). En esto Argentina tiene que crecer y apuntar hacia los mercados mundiales si quiere que la avicultura sea un negocio rentable. Hoy en día la relación es del 9,6% (200 Tn / 2.086 Tn).

## **IMPORTANCIA DE LAS CERTIFICACIONES A LA HORA DE EXPORTAR**

Se procede a la elección del mercado a exportar el producto donde se obtenga la mayor rentabilidad y se consiga una continuidad en las exportaciones. \_Acá encontramos uno de los fundamentos del porqué estar preparados con la mayor cantidad de certificaciones posibles. El mercado argentino tiene un tope de consumo y el excedente va a ir en busca de nuevos mercados.

<b>Año 2016 en Ton</b>			<b>Carnes</b>	<b>Subprod</b>	<b>Harinas</b>	<b>Menu</b>	<b>Huevo y</b>	<b>Carnes</b>
<b>País</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>Frescas</b>	<b>Aviaries</b>	<b>Animales</b>	<b>dencias</b>	<b>Derivad</b>	<b>Procesada</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>214.797</b>	<b>Parc</b>	<b>114.757</b>	<b>60.142</b>	<b>24.881</b>	<b>9.932</b>	<b>3.460</b>	<b>1.478</b>
China	59.995	28	9.037	50.958	-	-	-	-
Sudáfrica	22.814	11	16.181	387	302	5.799	44	27
Vietnam	19.857	9	597	612	18.648	-	-	-
Chile	16.716	8	12.652	201	3.466	3	329	65
Rusia	14.989	7	13.985	49	-	358	597	-
Angola	8.241	4	7.738	112	-	391	-	-
Emiratos Árabes	6.625	3	6.625	-	-	-	-	-
Hong Kong	6.602	3	735	5.463	-	404	-	-
Omán	4.793	2	4.793	-	-	-	-	-
Singapur	4.508	2	4.475	33	-	-	-	-
Arabia Saudita	4.184	2	4.153	-	-	-	31	-
Gran Bretaña	3.789	2	3.437	-	-	-	-	352
Qatar	3.620	2	3.620	-	-	-	-	-
Holanda	3.515	2	2.701	-	-	-	0	812
Perú	2.876	1	2.650	54	93	-	2	27
Yemen	2.807	1	2.807	-	-	-	-	-
Rep. del Congo	2.752	1	2.703	49	-	-	-	-
Brasil	2.381	1	-	-	-	2.362	19	-
Cuba	1.905	1	1.582	-	-	-	323	-
Islas Comoras	1.842	1	222	1.620	-	-	-	-

Figura 11: Destino de las exportaciones de pollo argentino en toneladas. Fuente: Datos del Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Marzo 2017).

China además de ser el país que más se exporta desde Argentina, es el segundo consumidor mundial después de Estados Unidos de América y Sudáfrica siendo el segundo destino de las exportaciones argentinas es el quinto importador mundial de carne aviar, y el primero en despojos de aves.

Adjuntamos en el anexo II un modelo de plan de la certificación HACCP requerido en los destinos seleccionados.

Hagamos un breve repaso de cada destino de exportación y veamos que barreras de exportación presentan:

- China: Exige la certificación HACCP
- Rusia: Exige certificación HACCP
- Chile: Exige la certificación HACCP
- Hong Kong: No exige HACCP y es el puerto de entrada del mercado paralelo a China por la mitad de dólares por tonelada.
- Sudáfrica: Exige que la planta esté habilitada por la Unión Europea
- Holanda: Miembro de la Unión Europea, exige HACCP.

Aquí se encuentran argumentos necesarios para certificar los establecimientos avícolas con los más altos estándares de calidad, ya sea HACCP, ISO, GFSI, IFS o SQF.

Todas estas certificaciones internacionales generan un valor agregado a la marca y abren hasta los mercados más exigentes.

*Para poder acceder a la certificación HACCP se deben cumplir ciertos requisitos que sirven como guía para poder calificar en donde figuran:*

- 1 – Campo de aplicación: Básicamente explica el propósito de aplicarlo. Medidas preventivas de aplicación en toda la cadena alimenticia para asegurar que el producto llegue en óptimas condiciones al cliente.
- 2 – Compromiso de la empresa: Pleno compromiso desde el líder a la cadena más baja de mando.
- 3 – Principios del sistema: Desde su análisis a su supervisión que funciona perfectamente.

4 – Directrices para la aplicación del sistema: Formación de un equipo, descripción del producto, elaboración de un diagrama de flujo, establecimiento y seguimiento del programa de control, son algunas de las directrices fundamentales para llevar a cabo el sistema.

5 – Capacitación: De todos los involucrados en el proceso de los alimentos y su logística.

*En el anexo 1 podemos verlo con mayor detenimiento.*

*Además en el anexo 2 se ejemplifica un modelo de HACCP para una empresa avícola.*

Dichos procedimientos se estipulan que pueden llevarse a cabo en un tiempo de 8 a 12 meses, para poder solicitar la certificación y estar en condiciones de aprobarla.

El costo de la misma es inversión en maquinarias, infraestructura, capacitación y auditorías anuales por parte del SENASA.

*Maquinarias:* Debido a que el proceso debe ser excelente y el producto debe cumplir requisitos de calidad e inocuidad es que hay maquinarias específicas que deben adquirirse, como sistema de control de temperaturas en todas las salas por donde pase y se almacene el producto, túneles de congelado donde el producto alcance los 0° C en el menor tiempo posible para inhibir la actividad bacteriana, etc.

*Infraestructura:* La condición edilicia debe ser impecable, con soldaduras sanitarias, azulejos en sus sectores de precisión, sin agua acumulada en ningún sector, plafones anti estallido, etc.

*Capacitación:* Todos los integrantes del equipo HACCP deben recibir capacitaciones por parte de SENASA para poder llevar a cabo el proceso bajo estas condiciones y traspassarlo a sus subalternos para que la empresa entera esté consciente de la forma de trabajo y seguimiento del producto.

*Auditorías:* Anualmente el ente supervisor (SENASA) audita a las plantas para que sigan cumpliendo con las normas que exige la certificación.

Todos estos requisitos tienen un costo que dependerá de cómo se encuentre la empresa antes de solicitar la certificación. Pero es una inversión a corto, mediano y largo plazo, ya que les abre las puertas a la totalidad de los mercados y por ende a salir a competir en el mundo.

### Participación de las Exportaciones avícolas sobre la Producción (%)

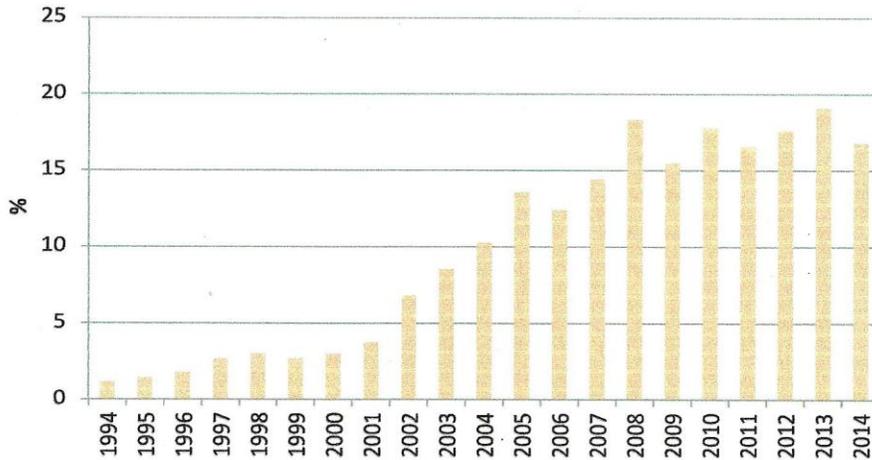


Figura 12: Participación de las exportaciones en la producción en Argentina. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Diciembre 2015).

El volumen exportado en relación a lo producido en Argentina todavía está en valores muy por debajo de lo esperado.

La Argentina está creciendo en cuanto a las exportaciones de carne de pollo. La cultura exportadora se está afianzando en las empresas que saben que para competir en el contexto global hay que innovar y superarse cada día en la calidad de sus productos y su infraestructura, ante un mercado local donde la demanda parece haber alcanzado su techo.

Queda mucho por hacer pero se está yendo por el buen camino, copiando algo de lo que hicieron nuestros vecinos brasileros, superando en exportaciones a Estados Unidos de América.

Adjuntamos los cuadros donde vemos en que posición está la Argentina con respectos a otros exportadores a la hora de llevar su producto a los mercados más relevantes.

Observamos que podemos escalar mucho más en la cadena si nos enfocamos en crear una cultura exportadora como ya lo ha hecho Brasil hace algunos años.

Desde el 2015 al 2017 Argentina ha cambiado de exportadores pero no ha aumentado el volumen de acuerdo a lo que necesitaría exportar para no tener un mercado saturado. Esto debido a que Venezuela dejó de ser una opción viable y el mundo se está volcando a la carne trozada.

Por lo que la situación está ante la posibilidad de un inminente cambio en la manera de pensar de los avicultores, exportar el 40%/50% de su producción o quedar librada a lo que pase en el mercado interno.

### Principales competidores en mercados relevantes de la carne

Año 2014, en % de participación

China		Arabia Saudita		Sudáfrica		Emiratos Árabes		
N°	Exportadores	Part. %	N°	Exportadores	Part. %	N°	Exportadores	Part. %
1	Brasil	55%	1	Brasil	77%	1	Brasil	68%
2	EEUU	24%	2	France	15%	2	Países Bajos	11%
3	Argentina	6%	3	Emiratos Árabes	3%	3	Reino Unido	4%
4	Chile	3%	4	EEUU	1%	4	Alemania	4%
5	Francia	2%	...7	Argentina	1%	...7	Argentina	1%

Hong Kong		Japón		UE	
N°	Exportadores	Part. %	N°	Exportadores	Part. %
1	Brasil	30%	1	Tailandia	46%
2	EEUU	28%	2	Brasil	33%
3	China	18%	3	China	10%
4	Turquía	3%	4	EEUU	3%
...9	Argentina	2%	...21	Argentina	0%
			...6	Argentina	1%

Figura 13: Principales competidores en el mercado mundial de carne aviar. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Diciembre de 2015).

Si vemos las proyecciones de consumo de carne aviar en el mundo encontramos el mayor motivante para estar cada vez más preparado en un mundo cada vez más competitivo.

## ANÁLISIS FODA DEL SECTOR AVÍCOLA ARGENTINO

Para poder avanzar en el desarrollo del trabajo, fue necesario conocer en qué condiciones se encontraba posicionada Argentina a la hora de presentar sus productos al mercado internacional (compararse con los competidores externos), motivo por el cual, se utilizó como herramienta idónea el análisis FODA. El propósito fue obtener información que permitiera determinar sobre qué aspectos convenía hacer hincapié al momento de presentar el producto al mercado internacional, al mismo tiempo que se identificaba cuáles eran los aspectos que resultaban importantes revisar, a fin de mejorar la performance del producto objeto.

La ponderación se realizó de acuerdo a la importancia relativa dada por las empresas del sector consultadas, siendo 2 el punto máximo positivo y -2 el mínimo.

### ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas (azules) y Debilidades (rojas):

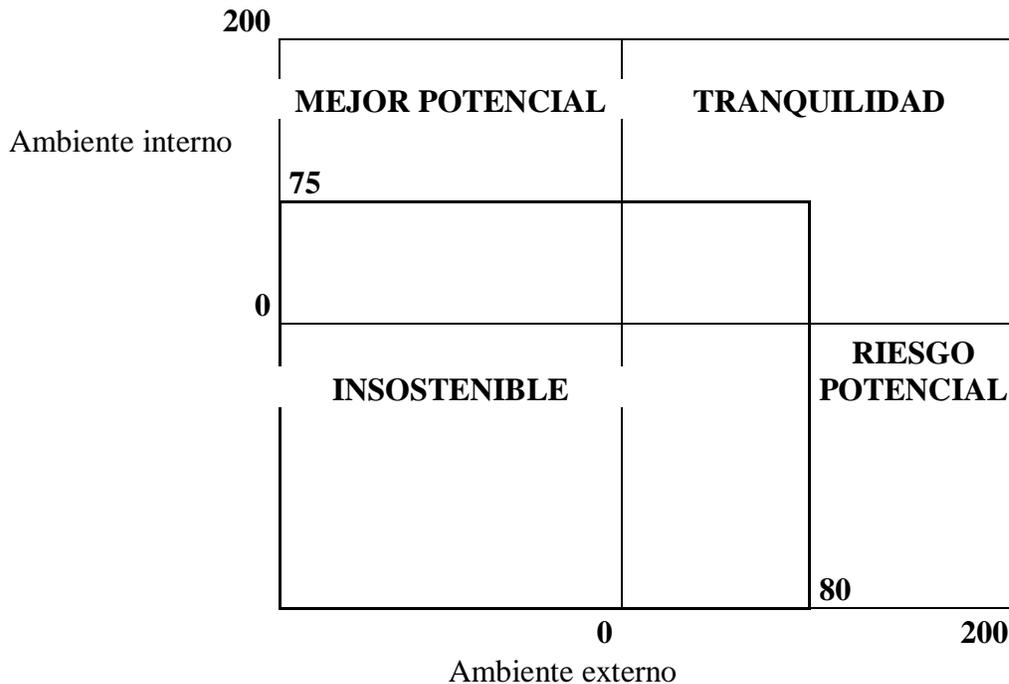
FACTOR	%	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Las empresas argentinas están a la vanguardia en cuanto a tecnología	15	2	30
Se está desarrollando una industria metalúrgica avícola muy importante en el país	20	2	40
Los profesionales de la industria están capacitados en los países más exigentes	20	1	20
Firmas internacionales se están instalando en el país, signo de ser un buen mercado	25	1	25
Consumo interno cada vez más saturado por exceso de oferta	5	-2	-10
Los fletes internos son elevados, ya que se circula por rutas con el valor del gasoil muy alto, y los fletes externos por la ubicación geográfica argentina	10	-2	-20
Se está produciendo el cambio generacional entre los fundadores de las principales avícolas y sus descendientes	5	-2	-10
<b>RESULTADO</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>75</b>

## ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades (azules) y Amenazas (rojas):

FACTOR	%	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Las personas cada vez más están consumiendo alimentos con bajo nivel de grasa y colesterol, y el pollo está catalogado como uno de ellos.	20	2	40
El mercado mundial aprueba nuestras prácticas alimenticias, muestra de ello es que la Comunidad Económica Europea deja a criterio del SENASA la habilitación de las plantas que van a exportar aves a sus países.	15	2	30
La gran mayoría de los implementos, aunque son europeos, ya son fabricados en Brasil, por lo que el tiempo de respuesta es rápido y sin costo de arancel.	15	1	15
Las empresas con certificaciones de calidad y medio ambiente internacionales poseen amplias ventajas a la hora de competir en el extranjero.	20	2	40
Las continuas amenazas de focos de gripe aviar que pese a que no llegan a nuestro mercado produce una baja en el consumo mundial de aves.	15	-1	-15
La recesión que sufrió el mundo estos últimos años hizo que se cayeran contratos de exportación hacia terceros países quedando el mercado interno saturado de pollo.	15	-2	-30
<b>RESULTADO</b>	<b>100</b>		<b>80</b>

Cuadrante de escenarios posibles:



Se puede decir que el sector avícola en Argentina se encuentra en una zona de tranquilidad enfocándose en un mejor potencial, debido a que las debilidades que posee son coyunturales o de importancia baja, si lo vemos del lado que los mandos medios están en etapa de transición, pero que en el mediano plazo llegarán a tener la experiencia que poseen sus antecesores, más contando con la profesionalización del empresariado.

De a poco observamos que la industria avícola y sus derivados cobran importancia tal que varias metalúrgicas están emulando maquinaria que antes sólo se conseguían en países, del viejo continente especialmente, con buenos resultados como buena alternativa a la importación de productos de un costo elevado.

Esto mismo hizo que dichas empresas de tecnología internacionales de primer nivel, como Marel Foods, Meyn, o Linco Systems pongan oficinas con un stock variado de partes consumibles de corto plazo.

Esto sumado a que los empresarios e ingenieros de las plantas realizan capacitaciones o visitan distintas empresas a lo largo del mundo para estar a la altura de los mercados más exigentes, muestra de ello es que el pollo argentino está muy bien catalogado a nivel mundial.

Por el otro lado, las empresas del sector parecen haber entendido que saturando el mercado no era ganancia para nadie, es por esto que el sector está enfocándose cada vez más en el mercado externo, de ahí la necesidad de salir a competir con la mayor cantidad de herramientas posibles, una de las cuales son las certificaciones internacionales de calidad e inocuidad de alimentos y medio ambiente. El valor agregado debe ser alto debido a tener un costo mayor en el flete e importación de implementos.

El hecho que se encuentre en la zona de tranquilidad no significa que no se tenga que modificar nada, al contrario, tienen que estar en constante dinamismo que las llevará a la vanguardia del mercado al que apuntan.

Esas son las razones por las que se considera esencial el logro de dichas certificaciones.

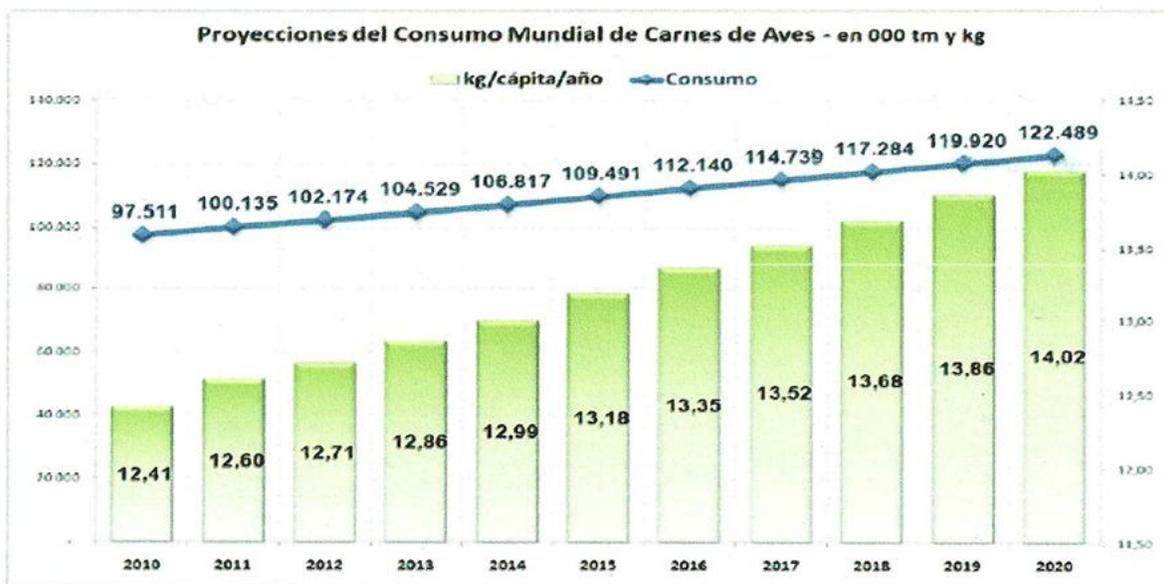
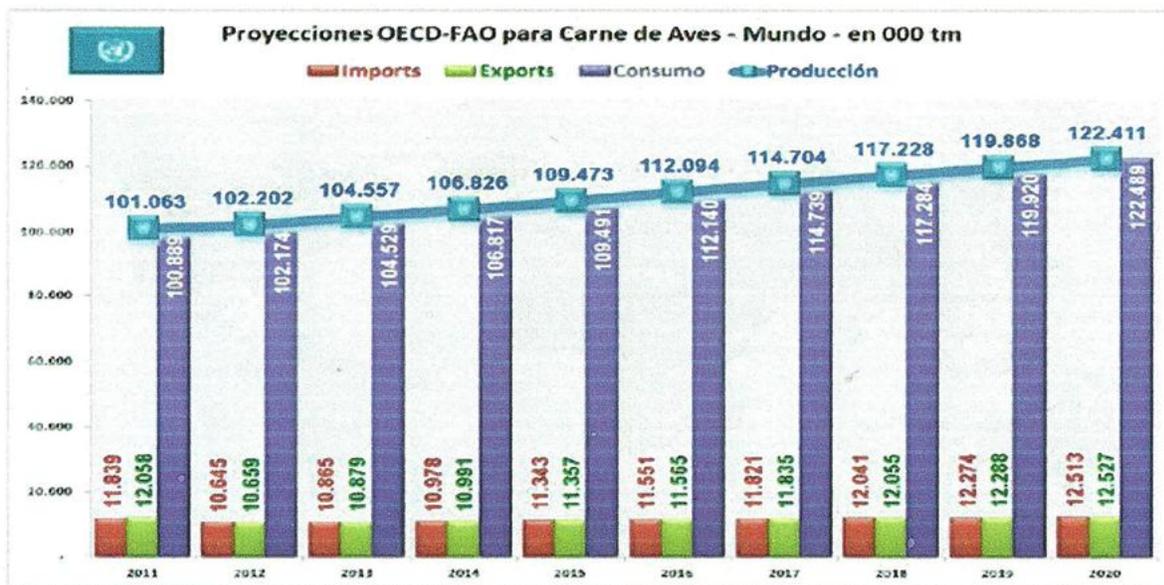


Figura 14/15: Proyecciones para la producción y consumo de carne aviar en el mundo en miles de toneladas. Fuente: Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina (Diciembre 2015).

En las figuras 14/15 podemos ver como la producción de carne aviar y el consumo van de la mano, al mismo tiempo que las exportaciones e importaciones. Otra de las razones para salir a buscar mercados atractivos donde comercializar el producto.

## **SELECCIONAR EL MERCADO META Y ACONDICIONAR EL PRODUCTO SEGÚN SU REQUERIMIENTO**

Para poder alcanzar el éxito y mejorar la competitividad, las organizaciones necesitan establecer una serie de estrategias que garanticen la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, antes, necesitan establecer quiénes son sus clientes y cuáles son las características del mercado al que se dirigen.

Con la segmentación de mercado es posible estructurar el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos, con características, necesidades o hábitos similares.

Esta segmentación se realiza en un principio por volumen de importación y luego por medio de variables o criterios de tipo demográfico, geográfico, psicográfico o de comportamiento.

Esto ayuda a las empresas a conocer mejor a sus potenciales clientes, realizar una estrategia de marketing mix más específica, aumentar la posibilidad de satisfacer al cliente y mejorar la rentabilidad y alcanzar mejores resultados.

De acuerdo a lo investigado en los distintos organismos como mercados más rentables y con mayor aceptación del producto avícola argentino, se muestran como mercados más atractivos China para los cortes de carne aviar y Sudáfrica para despojos y menudencias, tal cual se demuestran en las exportaciones realizadas en el año 2017 (figura 11 de la tesis), quienes justamente son los mayores importadores de carne aviar en cada uno de los segmentos analizados.

Se recomienda exportar a China que representa el 28% de las exportaciones aviares que salen desde Argentina.

Un destino muy exigente y más que interesante que no puede pasarse por alto a la hora de exportar, con precios superiores a cualquier competidor para los cortes tradicionales y las garras de pollo. No sólo por ser el mayor importador de aves desde Argentina, sino por la rentabilidad de dicho mercado.

A este mercado se le vende todo lo que posea hueso, ya que sus costumbres así lo demuestran, sin comprar casi nada de filete de pechuga.

También a Sudáfrica que es un mercado muy codiciado por comprar los despojos de las aves, como las menudencias, carcasas, etc.

Los paga muy bien y el flete es corto en relación a otros mercados, debido a que es el puerto más cercano fuera de continente americano. A modo de ejemplo, los fletes hacia el Medio Oriente o Europa oscilan entre u\$s2.500 y u\$s3.000, y para Sudáfrica los costos son un 10% menos aproximadamente. Comparado con otros compradores de despojos, como el resto de África, su posición económica hace que tenga mejor rentabilidad.

En esta etapa comercial la empresa tendrá el desafío de encontrar la manera de entrar a los mercados meta bajo los usos y costumbres de la región o país seleccionado.

Para ello deberá tener un plan estratégico donde contemple todos los canales de la venta, ya que el fallo en alguno de estos puede desencadenar a que el producto no se venda en dicho mercado y la pérdida de la inversión realizada.

**1 - Producto:** Como primer paso se debe prestar especial cuidado a la inocuidad y los requerimientos sanitarios que presenten los destinos seleccionados.

*CARNES Y DESPOJOS COMESTIBLES DE AVES. 02.07.14.00.*

. **Embalaje:** El rótulo es un detalle que no hay que pasar por alto al momento de exportar mercadería a mercados internacionales, en especial si esos destinos poseen idiomas poco conocidos e ilegibles para el resto del plano internacional, tal es ejemplo de China.

Se debe tener en cuenta que todas las leyendas deben estar tanto en castellano e inglés como también chino.

. **Certificaciones Sanitarias:** Correspondientes a la autoridad competente (SENASA), se realizan auditorías para certificar la inocuidad de los productos, de acuerdo a los mercados que se solicite exportar la exigencia de la auditoría.

**2 - Precio:** Los mercados más exigentes pagan mejor la mercadería, por lo que se justifica la inversión en la certificación. En el caso de China es el país que mejor paga los cortes con hueso, tales como alas, cuartos traseros y garras. En el caso de Sudáfrica ocurre lo mismo pero con los despojos. Gran parte del mercado avícola del sur de África ingresa por sus puertos, el de Durban especialmente. Se prioriza más la calidad en la mercadería por lo que la estrategia debe ser un ingreso a un precio alto, sin ser excesivo.

**3 - Plaza:** La mejor manera de entrar al mercado es contactando a los brokers que lo conocen y saben de sus exigencias, para luego incursionar de forma directa.

Visitar estos mercados para conocer sus costumbres es siempre una buena alternativa, ya que poseen culturas totalmente diferentes a las nuestras y se puede ver el mercado in situ para conocer la forma de consumo de esas regiones.

**4 - Promoción:** Se muestra el producto en exposiciones y ferias. A medida que se accede al mercado se puede optar por otras formas de promoción como stands en los puntos de venta, etc. Hay grandes ferias alimenticias en el mundo algunas más enfocadas a la carne como la feria en Atlanta en el invierno estadounidense, Anuga en el verano alemán, o Chapecó a nivel más regional en Brasil.

En la selección de mercado meta hacemos una preselección con una matriz multicriterio para justificar la elección.

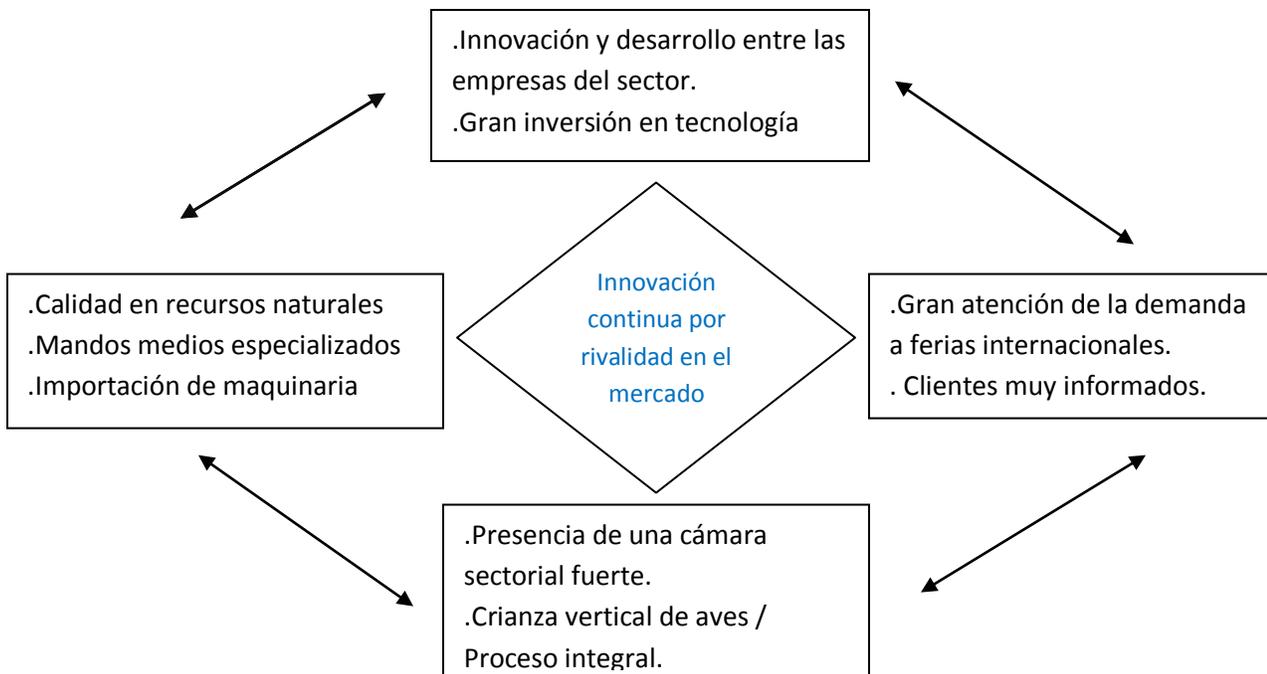
## COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MEDIANTE ANÁLISIS DE PORTER:

### - Diamante de Porter

El pollo posee la ventaja de ser la carne que con mejor conversión del mercado, debido a que cada 2 kilos de alimento consumido se saca 1 kilo de carne producido. Esta ventaja no es mínima a la hora de producir. Esta razón es una de las fundamentales por las que, siguiendo las estadísticas de hace 20 años, el pollo va a ser la carne más consumida en el mundo para el año 2020.

El productor avícola sabe esto, por tal motivo la búsqueda de mercados nuevos es fundamental y prepararse de la mejor manera es la forma de captar dichos mercados.

El diamante de Porter aplicado a nuestro tema en cuestión analiza la ventaja competitiva y comparativa que poseen las empresas argentinas no sólo por estar dentro del territorio argentino, si no por las capacidades gerenciales del empresario argentino a la hora de captar las oportunidades que brinda el mercado, tales como la asistencia permanente a ferias y convenciones que mantienen al tanto del movimiento del mercado, sumado a el constante feed back con la cámara del sector que se encuentra muy informada en materia internacional.



La gran ventaja que poseen las empresas argentinas es la continua implementación de nueva tecnología por parte del sector. Innovando para satisfacer a un mercado cada vez más exigente con compradores cada vez más informados.

- **5 fuerzas de Porter**

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Los mercados a los que se apunta, tanto China como Sudáfrica, tienen grandes barreras de entrada por lo que una vez adentro se puede estar tranquilo que no cualquiera va a ingresar.

Con la certificación se ingresa a un mercado selecto que sólo 10 empresas argentinas acceden, en donde el poder de negociación va a jugar un papel preponderante, ya que la calidad está certificada en todos los casos. Se apunta primordialmente a China y Sudáfrica como mercados seleccionados.

**Rivalidad entre competidores:** El mercado es transparente, las oportunidades las generan la calidad y promoción del producto. Se compete de igual a igual con las marcas líderes del mercado mundial, en donde el pollo argentino está muy bien visto debido a su alimentación.

La Argentina trabaja en bloque y las alianzas entre las empresas son múltiples para captar mercados en donde cada uno muestra sus mejores herramientas. Con esto se busca fortalecer el poder de negociación con los duros compradores europeos.

**Poder de negociación de los proveedores:** No se negocia en el extranjero.

**Poder de negociación de los compradores:** Las cadenas de supermercados son muy fuertes, al igual que en el país hay que negociar muy bien y estar muy atentos a los descuentos por kilos y calidad de la mercadería.

Es fundamental para toda empresa que negocia con la Unión Europea hacer visitas y contactarse con los potenciales clientes, pese a que termine siendo un bróker quien negocie la mercadería, debido a que la marca vendida hay que posicionarla bien, ya que la primera impresión es muy importante como para dejarla en manos de un tercero.

Recorrer los distintos canales de venta del mercado meta es una condición necesaria para todo exportador hacia estos mercados.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Los sustitutos más importantes que tiene el mercado avícola son el porcino, en primer lugar, y la carne bovina y de mar, este último alcanza los 20 Kg por hab/año por primera vez en el año 2017, según datos de FAO, en segundo lugar. Sólo el cerdo supera en consumo per cápita anual al pollo, pero cada año se va estrechando la brecha, hasta que en el 2020 pasaría a superarlo como carne de mayor consumo mundial.

## **PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES**

Se investiga en la cámara que nuclea al sector (CEPA) los costos en que incurriría la empresa en una feria internacional de alimentos. Más precisamente Anuga, en Alemania.

Esto no debe verse como un gasto sino como inversiones a largo plazo, ya que es una de las mejores alternativas de que el mundo conozca el producto que se intenta comercializar, especialmente cuando se intenta penetrar en nuevos mercados.

Para este tipo de eventos CEPA alquila un espacio en las principales ferias alimenticias del mundo y los sub-alquila a las empresas del sector interesadas en la promoción de su producto en los mercados internacionales.

CONCEPTO	MONTO
Viaje a la UE	1.000,00
Construcción y montaje de stand	600,00
Alquiler de espacio en la feria	5.000,00
Alquiler de servicios básicos	500,00
Personal de promoción	1.000,00
Agasajos	800,00
Material de promoción	600,00
Hospedaje en Hotel	1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>€ 10.700,00</b>

Fuente: Mariano Durán, área de Comercio Exterior de Avícola San Sebastián (Diciembre de 2017)

## ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADOS

### Recomendaciones:

En el mercado de las aves, y más específicamente en el pollo, nada se desperdicia ya que cada corte tiene su mercado; se puede exportar en forma entera, trozado o por cortes, sus garras, vísceras, plumas, y menudencias.

Se realiza un cuadro comparativo de los mercados más atractivos a nivel importaciones de carne aviar para ver qué mercado conviene y qué producto a cada mercado, ya que dependiendo de lo que se requiere lo atractivo de cada mercado.

Se analizan las variables de mercado que se consideran con mayor importancia con una calificación de 0 a 2, siendo 0 el de menor calificación y 2 el de mayor. De ahí se desprende la ponderación de cada mercado y marca la tendencia de lo que tendría que exportarse y a dónde.

En cuestión de precio internacional China es que más paga por cortes como cuartos traseros, alas y garras de pollo. Siendo la suprema consumida en su mayoría en el mercado interno.

En cuanto a los despojos y menudencias Sudáfrica es el país donde mayor se consume por su menor poder adquisitivo, siendo el puerto de entrada de casi todo el sur de África para la carne aviar.

El consumo de aves en China es insuperable debido a la población que posee, aunque Rusia importa mucho debido a las condiciones climáticas de ese país.

El flete internacional es siempre Sudáfrica la mejor alternativa debido a su cercanía.

La relación comercial con China y Rusia en materia avícola es excelente, siendo Sudáfrica quizás más áspera a la hora de las negociaciones.

*Por lo que desde el punto de vista de la rentabilidad y como sondeo inicial del mercado, la propuesta es realizar una exportación directa de cortes y garras de pollo a China y sus menudencias y despojos a Sudáfrica.*

La coincidencia de todos estos mercados es que solicitan que la planta esté habilitada y certificada mediante el sistema HACCP.

La inversión para contar con esta certificación es mayormente de capacitación y conciencia de su personal, desde el líder hasta el operario.

FACTOR	%	CALIFICACIÓN			PONDERACIÓN		
		China	Rusia	Sudáfrica	China	Rusia	Sudáfrica
Precio internacional	20	2	0	1	40	0	20
Consumo de aves	10	2	2	1	20	20	10
Flete internacional	10	0	1	2	0	10	20
Relación comercial	20	2	2	1	40	40	20
Valor agregado por cortes de ave	30	2	0	1	60	0	30
Aprovechamiento de despojos	10	1	1	2	10	10	20
<b>Resultado</b>	100				<b>170</b>	80	<b>120</b>

El mayor importador de pollo argentino hoy en día es China, país que empieza a requerir la certificación HACCP, debido a la gran población que tiene este gigante y las relaciones comerciales existentes hoy en día.

Los importadores de los cortes son variados siendo, China y Sudáfrica los mercados más atractivos. A esto se suma la importancia que la Unión Europea certifique a las empresas para exportar ese continente, ya que muchos países sin los recursos para generar misiones comerciales toman en cuenta este destino como certificación suficiente para el ingreso de carne aviar a su país.

Por último a las vísceras y las plumas se les realiza un tratamiento de secado y se las exporta como harinas para distintos países siendo Vietnam y Chile los compradores más firmes. Si se quiere obtener el mayor rendimiento posible, la harina de vísceras y plumas a Vietnam es una buena opción. Pero se requiere otra inversión en maquinaria para plantear como próximo paso.

## BARRERAS DE ENTRADA DE LOS MERCADOS MÁS EXIGENTES

### CHINA

Acá se muestra como China ha crecido como importador de pollo de nuestro país, con precios muy buenos pero cada vez más exigentes en cuanto a la calidad. Por tal motivo es que muchas exportaciones de empresas que no poseen grandes estándares de calidad exportan vía Hong Kong e ingresan a China a través del mercado negro a un valor muy inferior. Por sobre todo en la garras de pollo, estrella de las exportaciones argentinas hacia este destino, ya que los consumidores de este país tienen la debilidad por todos los cortes de pollo con huesos, como así también las alas y los cuartos traseros.

Este mercado tuvo la particularidad de jerarquizar un producto como la garras de pollo desde el descarte hasta la rentabilidad.

Una habilitación de un establecimiento hacia este destino incrementa su valor patrimonial por la gran cantidad de demanda que existe, donde El Año Nuevo Chino define el ciclo anual del mercado por los ritmos de demanda.

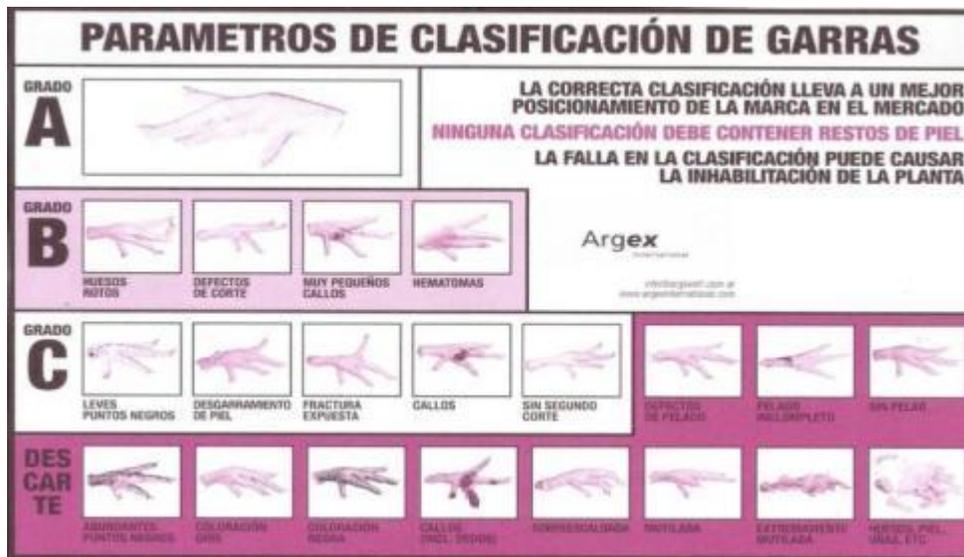


Figura 18: Parámetros de clasificación de garras de China.

Fuente: Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas. (Febrero 2016)

Figura 19: Rotulado trilingüe de producto para el ingreso de mercadería a China.  
 Fuente: Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas. (Febrero 2016)



## SUDÁFRICA

Vemos que Sudáfrica se muestra como un destino donde se puede diversificar la exportación a un lugar relativamente cerca, pero siempre con altas exigencias sanitarias ya que como requisito ellos piden la habilitación de la UE del establecimiento.

En Sudáfrica, como en casi todo el continente africano, escasean los alimentos por lo que las mayores exportaciones terminan yendo a otros países de la región y son cortes de pollo económicos como la carcasa y la carne mecánicamente separada (CMS).

Este destino de exportación tiene la particularidad de importar productos de bajo precio, los llaman productos de integración por lo que es el destino más codiciado de este continente. Es por este motivo que se imponen muchas condiciones para ingresar con productos y certificaciones internacionales.

Las particularidades del mercado son:

- Ciclos anuales de mercado por ritmos de demanda-administración de cuotas
- Acceso al mercado directo, por intermediación y sus riesgos
- Forma de pago garantizada de acuerdo al destino

La auditoría sanitaria, previo conocimiento y aplicación de la certificación HACCP es por establecimiento, obteniendo un pre-listing el SENASA que luego rendirá cuentas en las visitas por los establecimientos aprobados.

Los productos que más se exportan, a diferencia con resto del mundo por su variedad son los siguientes:

- Carcasas de pollo 31% (producto a seleccionar por su volumen de producción diario)
- Gallina entera 22%
- CMS 12%
- Menudencias 30% (producto a seleccionar por su volumen de producción diario)

Tiene la particularidad de requerir un packaging de poco volumen debido a que se vende directo del puerto y se llevan la mercadería a pie o cualquier transporte de tracción a sangre.

Como tema final se promueve conjuntamente con las certificaciones la obtención de bonos verdes y de carbono, debido a incipiente valorización entre las empresas de la Unión Europea principalmente.

Cualquier empresa que esté pensando con esta mentalidad de cuidado del medio ambiente a futuro tiene garantizado el éxito en su entrada hacia los mercados más relevantes y rentables que hoy en día tiene el mercado avícola.

Todas estas certificaciones y buenas prácticas ayudan a la empresa a penetrar mercados a los cuales se les haría muy difícil acceder. Básicamente lo visto abarcaría todo lo necesario para asegurar la inocuidad del producto y el bienestar animal pero el mercado cada vez está más exigente y los países desarrollados, que son los mayores importadores de productos avícolas que es lo que nos atañe, se están concientizando cada vez más con el medio ambiente y exigen a sus proveedores que lo hagan también.

## **INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Explorando el mercado avícola argentino se detecta que se encuentra saturado de oferta con una producción en aumento y establecimientos que están cerrando sus puertas, por lo que se decide investigar las causas de este suceso y vemos que pocas plantas faenadoras exportan sus productos o lo hacen a mercados de retail, si así se puede decir. Estos mercados son puertas de entrada a mercados muy rentables pero pagan un precio muy inferior por la mercadería.

Ante esta situación se analizan los inconvenientes de las empresas para exportar y se encuentra que las plantas no tienen implementados sistemas de trazabilidad y logística acordes a lo que piden los mercados más exigentes. Vemos que pese al costo que esto requiere, el problema es más cultural que monetario.

Por tal motivo nos enfocamos en ver que sistemas de implementación son confiables para asegurar la inocuidad del producto y el respeto por el bienestar animal, dos pilares fundamentales a la hora de exportar a cualquier país desarrollado.

Esta fundamentación está basada en tener una ventaja competitiva a la hora de ofrecer el producto a los diferentes mercados. Donde la competencia es cada vez mayor y más tecnificada, y quien tenga las puertas abiertas a todos los destinos de exportación contará con mayores chances de que su negocio sea rentable.

Por tal motivo y por lo visto en los análisis realizados, proponemos una alternativa de exportación de diferentes partes del ave a dos destinos distintos:

A - Cuartos traseros, alas, y garras a China. Posición arancelaria 02.07.14.00

B – Carcasas y menudencias a Sudáfrica. Posición arancelaria 02.07.14.00

CHINA es el mercado de los cortes con mayor relación hueso/carne por excelencia como las Alas, Garras y Cuartos Traseros. Este mercado es muy atractivo ya que de los pocos destinos que consume la garra de pollo es el que más paga, y por lejos. Existen otros mercados menos exigentes y que pagan la mitad de dólares por tonelada.

Por este motivo, que no es menor, este destino es muy atractivo a la hora de buscar mercados donde colocar el producto.

SUDÁFRICA es el destino más rentable para exportar Menudencias y Despojos de Carne de la Carcasa de las aves (Carne Mecánicamente Separada). Además de poseer un flete relativamente corto para Argentina, su puerto es abastecimiento y lugar de entrada de muchos otros países. En general los cortes de menor rentabilidad pero no por eso despreciables se exportan a este tipo de destinos, siendo Sudáfrica la más rentable.

La ventaja de contar con las certificaciones es que estos sistemas están avalados por la mayoría de los mercados, por lo que cualquier producto que salga bajo esta certificación tiene la entrada a cualquier país del mundo con la seguridad y confiabilidad de estar recibiendo un producto de primera calidad con los mejores estándares de calidad, inocuidad, trazabilidad y logística.

## **DEFINICIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

*La propuesta* sugerida por esta tesis es la exportación directa sin intermediarios, consultado con CEPA (Cámara de Establecimientos Procesadores Avícolas).

Esta propuesta tiene un costo inicial más elevado, pero más rentable a largo plazo y con un abanico de oportunidades mucho mayor.

Desde el comienzo se debe adecuar el departamento de comercio exterior de la empresa con gente capacitada que conozca el mercado avícola, predispuesta a viajar y mostrar el producto en distintas ferias, exposiciones, o mercados seleccionados.

Decimos que el abanico de posibilidades es mayor, porque se abre la empresa a venderle a cualquiera que esté dispuesta a probar la mercadería, y en cada negocio cerrado es una nueva posibilidad hacia un nuevo cliente.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Penetrar al mercado Chino con cortes con hueso y al mercado de Sudáfrica con despojos comestibles de manera fuerte y con un producto de alta calidad avalados internacionalmente por las empresas certificadoras.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Acondicionar los productos a los usos y costumbres de cada mercado.

Son culturas totalmente diferentes a las nuestras con raíces muy fuertes y que esperan que el producto sea manufacturado de la forma que a ellos les gusta consumirlos.

Tanto el producto en sí, como el rotulado y embalaje deben realizarse de manera correcta y acorde a sus legislaciones.

- Diferenciarse en calidad y rendimiento del producto exportado.

Entrar fuerte al mercado a un buen precio pero siempre priorizando la calidad y buen rendimiento del producto.

Hacer valer la certificación y complementarlo con el rendimiento del producto terminado luego del descongelado.

- Realizar un buen seguimiento y mostrar una trazabilidad confiable hacia el cliente.

La trazabilidad debe ser explícita y fácil de seguir por el cliente, quien va a valorar la transparencia del proceso y como llega la mercadería a su depósito; para luego trasladarlo a sus clientes.

## ETAPA ESTRATÉGICA DE LA PROPUESTA

De acuerdo a los objetivos planteados en la propuesta diseñamos la estrategia para penetrar a los mercados de manera eficiente y rentable.

Se sabe que cada mercado posee costumbres diferentes en el consumo de la carne, y en el pollo no es la excepción.

Tanto en el caso de China como Sudáfrica son grandes importadores de carne aviar por lo que sus compradores están en cada misión o acercamiento económico que se desarrolle a través del mundo.

Por lo tanto viajar a los destinos seleccionados nos va a acercar a sus gustos y costumbres.

La forma en que consumen la carne y como la distribuyen en sus mercados. Un ejemplo claro es conocer que a China les gusta el pollo bien blanco, a diferencia del mercado argentino, y los cortes bien grandes.

Lo mismo pasa con el rotulado y embalaje, con la excepción que aquí también se investigan en las cámaras binacionales y en los organismos dedicados a tal fin. Condición fundamental para el ingreso de buena manera a cada mercado internacional.

Una vez preparado el producto, embalado y rotulado, de la forma que al cliente se sienta satisfecho se procede a ver de qué manera se piensa penetrar a los mercados seleccionados. En este caso de manera diferenciada en calidad y rendimiento del producto exportado.

Para esto utilizamos nos valemos de la matriz de desarrollo de Antoff que nos va a ayudar a posicionarnos en el mercado de la forma pensada.



Esta matriz expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. En este caso la de *desarrollo de nuevos mercados*.

Las estrategias principales son:

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.
- Política de distribución y posicionamiento.
- Investigación y cambio del segmento.
- Nuevos canales de distribución.
- Nuevos empaques de producto.

Por últimos, implementar un sistema de seguimiento y logística en toda la cadena productiva por una cuestión de estándares de calidad y una vez que el producto esté terminado su óptimo arribo al canal de venta del cliente, garantizando que se respetaron los parámetros en que salieron de la fábrica para lograr la satisfacción esperada.

## **ETAPA TÁCTICA DE LA PROPUESTA**

La mercadería debe salir de acuerdo a los usos y costumbres de cada mercado. Por tal motivo el primer paso es la preparación del mismo.

Una vez faenado el pollo invertir en un scaldar (escaldador de agua caliente) de mayor tamaño por ende mayor recorrido y permanencia del ave dentro del mismo, para buscar uniformidad en el color del pollo a menor temperatura lo cual es menos agresivo para el tratamiento de la piel, que como anticipamos debe ser bien blanco.

Controlar la permanencia del ave en los chillers (enfriadores de agua), para no pasarlos de hidratación y por ende pérdida de rendimiento cuando suba los 0° C.

Lograr que el ave llegue a 0° C lo antes posible y garantizar la ternesa de la carne, por medio de enfriadores de amoníaco. Y enviar a la cámara de mantenimiento de mercadería lo más uniforme posible.

Para el embalaje contactar con las cámaras binacionales de China y Sudáfrica por la cuestión de las traducciones, ya que son muy técnicas y con la cámara del sector en nuestro país donde pueden proveer ejemplos de rotulados.

En cuanto al envase primario debe ser de polietileno de alto micronaje para evitar roturas y/o adhesión en el producto.

Todo unitarizado en pallets previamente fumigados con certificado por el ente responsable.

Hasta acá nos aseguramos que la mercadería salga del depósito en óptimas condiciones.

Ahora es el turno de salir a los mercados seleccionados de forma agresiva con un producto certificado de muy buena calidad.

Para esto nos ubicamos en la matriz de Ansoff con un *producto existente en un mercado nuevo*.

La penetración se busca en visitas a China y Sudáfrica para conocer la forma en que se vende la mercadería en el país de destino,

Contactar distribuidores que estén dispuestos a comerciar el producto, llegar con un producto innovador en packaging.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
M E R C A D O S	EXISTENTES		
	NUEVOS	Acá ubicamos nuestra estrategia	

El posicionamiento de la marca debe ser fuerte desde el comienzo, con un producto diferenciado, certificado, y avalado por organismos internacionales reconocidos donde el consumidor conozca y valore el costo de producir con los más altos estándares.

Realizar un retro-planning en donde se deje en claro en que fecha queremos colocar el producto en cada mercado y de ahí en más ir para atrás en la cadena ajustando tiempos de producción y logística.

### Sudáfrica

Flete	Puerto Bs As	Preparado de la mercadería	Trámites bancarios	Contacto con comprador	Ferias o misiones	Preparar la empresa	Total
20 días	3 días	5 días	2 días	2 días	10 días	180 días	222 días

### China

Flete	Puerto Bs As	Preparado de la mercadería	Trámites bancarios	Contacto con comprador	Ferias o misiones	Preparar la empresa	Total
40 días	3 días	5 días	2 días	2 días	10 días	180 días	242 días

Para garantizar que todo llegue a destino de la forma en que sale del depósito, se debe invertir en un sistema de control de temperatura que va a registrar las condiciones de los distintos transportes hasta llegar a destino.

Cubriendo cada uno de estos aspectos nos aseguramos la satisfacción del cliente y la apertura a nuevos mercados dentro del mismo.

### **ETAPA PRESUPUESTARIA DE LA PROPUESTA**

- Etapa 1: Contratación de especialistas y acondicionamiento del / los establecimientos de acuerdo a las normas sanitarias internacionales.
- Etapa 2: Armar un departamento de Comercio Exterior con su personal.
- Etapa 3: Comprar la maquinaria necesaria para que el producto se ajuste a las condiciones y gustos de cada mercado.
- Etapa 4: Participación en un mínimo de 2 ferias internacionales del sector por año. (Presupuesto visto en esta investigación).
- Etapa 5: Los productos deben salir primordialmente con envase primario de polietileno de 40 micrones (el doble de lo exigido en el país), y como envase secundario cajas de cartón corrugado envueltas en termo-contráible. Con etiquetas autoadhesivas en el exterior más etiquetas de alto impacto en el interior de las mismas. Todo unitarizado en un pallet que tiene que estar fumigado con un certificado de libre de plagas CATEM.
- Etapa 6: Implementar un sistema de logística de rastreo y registro de temperatura en toda la cadena hasta el comprado de la mercadería.
- Etapa 7: Recupero de la inversión por acceso a mercados que pagan el producto más caro por estar certificado como de “alta calidad”.

ETAPA 1	ESPECIALISTAS EN CERTIFICACIONES	\$ 350.000,00	2 inspectores por 8 meses
ETAPA 2	FORMACIÓN DE SECTOR DE COMEX	\$ 50.000,00	Profesionales del sector
ETAPA 3	MAQUINARIA NECESARIA	\$ 850.000,00	En acondicionar el producto
ETAPA 4	PARTICIPACIÓN EN FERIAS	\$ 450.000,00	2 Ferias anuales
ETAPA 5	ACONDICIONAR EL PRODUCTO	\$ 1.500.000,00	Especialmente en embalajes
ETAPA 6	SISTEMA DE RASTREO Y TEMPERATURA	\$ 650.000,00	Certifica la llegada en tiempo y forma de la mercadería
ETAPA 7	RENTABILIDAD ANUAL ESPERADA	\$ 5.208.000,00	Anual esperada por mercados exigentes
	<b>UTILIDAD MARGINAL ESPERADA</b>	<b>\$ 2.450.000,00</b>	<b>El primer año, después rentabilidad pura</b>

Fuente: Mariano Durán, área de Comercio Exterior de Avícola San Sebastián (Diciembre de 2017)

### **RENTABILIDAD ANUAL ESPERADA**

Destino	Producto	Cantidad de	Precio x Tn en \$	Resultado	
		Tn a exportar			
Sudáfrica	Carcasas	672	\$ 10.000,00	\$ 6.720.000,00	\$ 15.120.000,00
	Menudencias	504	\$ 30.000,00	\$ 15.120.000,00	
Angola	Carcasas	672	\$ 8.000,00	\$ 5.376.000,00	\$ 12.600.000,00
	Menudencias	504	\$ 25.000,00	\$ 12.600.000,00	

Destino	Producto	Cantidad de	Precio x Kg	Rentabilidad	
		Tn a exportar			
China	Cuartos traseros	2.688	\$ 36.000,00	\$ 96.768.000,00	\$ 11.424.000,00
	Alas	672	\$ 32.000,00	\$ 21.504.000,00	
	Garras	336	\$ 34.000,00	\$ 11.424.000,00	
Vietnam	Cuartos traseros	2.688	\$ 33.000,00	\$ 88.704.000,00	\$ 8.736.000,00
	Alas	672	\$ 27.000,00	\$ 18.144.000,00	
	Garras	336	\$ 26.000,00	\$ 8.736.000,00	

Como podemos ver la ganancia esperada en un año es casi el monto a invertir, por lo que la sustentabilidad del proyecto está avalado por los números.

## DIAGRAMA DE GANTT

### ACCESO A NUEVOS MERCADOS - PROGRAMACIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN HACCP –

ETAPAS / MESES	1	2	3	4	5	6	7
ESPECIALISTAS EN CERTIFICACIONES	Se tarda entre 6 y 8 meses en preparar la empresa para la certificación HACCP						
FORMACIÓN DE SECTOR DE COMEX	Especialistas en el rubro						
MAQUINARIA NECESARIA	Adquisición de maquinaria						
PARTICIPACIÓN EN FERIAS	En el lapso en que se certifica acudir a las 2 mayores ferias internacionales						
ACONDICIONAR EL PRODUCTO	Especialmente en presentación y embalaje						
SISTEMA DE RASTREO Y TEMPERATURA	En toda la cadena de logística						

Fuente: Mariano Durán, área de Comercio Exterior de Avícola San Sebastián (Diciembre de 2017)

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación se llevó a cabo luego de detectar el problema que afectaba a una actividad rentable en la mayoría de los países pero no en Argentina este último tiempo como la avicultura. Vimos que los mercados cada vez estaban más exigentes, y que si las empresas argentinas querían salir a competir al mundo debían cambiar la forma de procesar sus productos alimenticios por lo menos para hacerlo a los más rentables.

Para exportar a estos países se requiere la mayor exigencia en la fabricación de alimentos, algo que cambia dinámicamente y se refleja en las exigencias demandadas por estos destinos a la hora de importar pollos a países, con el bienestar animal y la inocuidad del proceso como banderas.

Bajo este precepto empezamos a informarnos cuales eran los mercados a los que apuntar y ver que condiciones y barreras poseían. Luego de realizar un trabajo de campo se centra en China, para cortes con hueso y Sudáfrica para despojos y menudencias.

Se pudo constatar que los mercados meta tienen en común una cosa: la certeza de que lo que están comprando tenga las más altas certificaciones en inocuidad y calidad, lo que conjuntamente con una buena logística harían que les llegue la mercadería tal cual ellos la pidieron.

Para poder lograr dicha confianza es que existen organismos capaces de certificar el proceso completo, desde la reproducción hasta el plato del cliente. Y son los que van a auditar a las empresas que deseen exportar a dichos mercados.

Otro punto de vista por lo que se vio la necesidad de contar con estas certificaciones es la desventaja en el flete hacia casi todos los mercados con respecto a los principales competidores, como lo es Brasil por ejemplo.

En el presupuesto se demostró la rentabilidad alcanzada por exportar a los mercados más exigentes. Por lo que cualquier inversión realizada se recupera en el corto plazo (menos de 1 año para ser más precisos), con las perspectivas de seguir haciendo negocios con mercados confiables con una relación a largo plazo donde se prioriza el ganar-ganar.

La investigación fue muy positiva y los resultados esperados, en donde se demostró que la avicultura argentina tiene todo para encarar los mercados más rentables. Sólo ponerse a tono con las exigencias que ellos poseen.

El resultado demostrado es que exportando entre un 15% y un 20 % de la producción en una primera etapa a países que requieren la certificación HACCP invirtiendo \$2.850.000 se gana en rentabilidad del producto, el primer año \$2.450.000, el segundo ya habiendo hecho las inversiones iniciales \$5.200.000.-

Por lo que la inversión está más que justificada y quien no la haga quedará relegado en un mercado competitivo en donde empresas como Cresta Roja (segunda en el mercado avícola argentino hasta el 2017) presentó la quiebra el año pasado.

En estos mercados se ve con muy buenos ojos el cuidado del bienestar animal y el medio ambiente. Es por esta razón que se buscan las certificaciones más exigentes. Como premio a las buenas prácticas existen organismos que emiten certificados que sirven para financiar proyectos ligados a la recuperación de energía y por ende baja del costo de producción como los bonos de carbono y los bonos verdes.

Los bonos de carbono son certificados que registran una reducción en la huella de carbono y existen proyectos de permeabilizar las piletas de tratamientos de efluentes que emanan gases a la atmósfera para reutilizar ese gas en la caldera.

Los bonos verdes son un instrumento de deuda que financia obras para proyectos ambientales. Estas certificaciones acercan a la empresa a trabajar en conjunto con entidades financieras conocidas mundialmente y serían el respaldo necesario para penetrar en los mercados más exigentes.

Por eso en una segunda etapa se recomienda encarar un proyecto aparte y centrarse en el medio ambiente pura y exclusivamente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Cateora, Philip (1999). International Marketing. McGraw-Hill.
- CEPA (Centro de Empresas Procesadoras Avícolas). (2016). Presentado en la página Avicultura Argentina. Recuperado el 21/10/2015 de [www.aviculturaargentina.com.ar](http://www.aviculturaargentina.com.ar)
- Código Aduanero Argentino (Ley 25.986). (2016). Presentado en la página Aduana Argentina. Recuperado el 30/08/2016 de [www.aduanaargentina.com](http://www.aduanaargentina.com)
- Durán, Mariano (Jefe de comercio exterior de San Sebastián). (2017). Recuperado el 02/09/2016 de [www.sansebastian.com.ar](http://www.sansebastian.com.ar)
- Fuders, Félix. Herramientas de la Política Comercial.
- Herdegen, Mathias (2003). Derecho Comercial Internacional.
- Humphrey, Albert S. (1970). Investigación del Instituto de Investigaciones de Stamford.
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2016). Presentado en la página del INDEC. Recuperado el 05/09/2015 de [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)
- León y Montero (2004). Métodos de Investigación en Psicología y Educación.
- Martínez, Jorge (2011). Métodos de Investigación Cualitativa.
- McCarthy, E. Jerome. (1960). Un Enfoque de Gestión.
- Merlino (2011). Integración de Métodos Cualitativos y Cuantitativos.
- Ministerio de Agroindustria de La Nación Argentina. Boletín Avícola 2016. Recuperado el 11/11/2015 de [www.agroindustria.gob.ar](http://www.agroindustria.gob.ar)
- Naciones Unidas. (2015). Presentado en la página de Naciones Unidas. Recuperado el 13/10/2014 de [www.un.org](http://www.un.org)
- Orrantía Medina, Raúl (2008). Promoción en Ferias Internacionales.
- Portal de la FAO. Recuperado el 15/11/2015 de [www.fao.org](http://www.fao.org)
- Portal de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2016). Recuperado el 19/12/2015 de [www.ambiente.gob.ar](http://www.ambiente.gob.ar)
- Portal del Ministerio de Economía de La República Argentina. (2016). Recuperado el 25/11/2015 de [www.mecon.gob.ar](http://www.mecon.gob.ar)
- Porter, Michael (1979) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y los competidores. Harvard Business School.
- Sabino, Carlos (2010). El Proceso de Investigación.
- Samperi / Fernández Collado (1997). Metodología de La Investigación. Mac Graw-Hill.
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Animal). (2016). Presentado en la página del SENASA. Recuperado el 19/06/2016 de [www.senasa.gob.ar](http://www.senasa.gob.ar)
- Taylor / Bodgan (2004). Introducción a los Métodos Cualitativos.
- Urribarri, Jorge (Gerencia comercial de Sede América y página de internet de La empresa). (2017). Recuperado el 02/09/2017 de [www.sansebastian.com.ar](http://www.sansebastian.com.ar)
- USDA (United States Department of Agriculture). (2016). Presentado en La página del USDA. Recuperado el 06/10/2015 de [www.usda.gov](http://www.usda.gov)
- Vieytes (2004). Metodología de la Investigación.

# **ANEXOS**

ANEXO 1: Procedimiento general para la certificación HACCP.

ANEXO 2: Modelo de certificación HACCP en un empresa avícola.

ANEXO 3: Informe de mercado de la carne aviar en China.