

Nievas, Víctor Mariano

**Tercerización de la producción
agropecuaria en la industria
avícola argentina: la integración
de productores ¿un éxito o un
fracaso?**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Director: Spidalieri, Roque

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“TERCERIZACION DE LA PRODUCCION
AGROPECUARIA EN LA INDUSTRIA AVICOLA
ARGENTINA: LA INTEGRACION DE PRODUCTORES
¿UNÉXITO O UN FRACASO?”**

AUTOR: VICTOR MARIANO NIEVAS

DIRECTOR: ROQUE SPIDALIERI

CIUDAD DE CORDOBA, 2021.

ABSTRACT

Luego de un profundo entendimiento del modelo de integración, su nacimiento en el país, sus características que lo diferencian de otros modelos de outsourcing, su legislación actual y luego de conocer la mirada sobre el modelo de las integradoras y los integrados, se puede entender que este modelo claramente ha demostrado su versatilidad y sus beneficios para la cadena, habiendo permitido que la industria avícola Argentina se consolide como cadena exportadora de las más importantes del país y con gran proyección a futuro, según un informe del Departamento de Agricultura de E.E.U.U. (USDA) Argentina en 2020 se convertirá en el quinto exportador mundial de carne en el mundo. Aun con una mirada optimista sobre el modelo y concluyendo en su éxito considerando el punto de partida y a donde esta la industria hoy también se deben considerar los retos y desafíos que el modelo enfrentara en los próximos años, desde los retos que el avance tecnológico presenta para seguir en un modelo competitivo como los desafíos vinculados a la sanidad y a las políticas públicas que el país debe mejorar para desarrollar en todo su esplendor la actividad avícola.

INDICE

I.	INTRODUCCION	3
II.	PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION.....	4
III.	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	4
IV.	OURSOURCING Y TERCERIZACION.....	6
4.1	Introducción al outsourcing.....	6
4.2	Outsourcing y tercerización	7
4.3	Concepto de outsourcing.....	7
4.4	Historia del outsourcing	10
4.5	Ventajas del outsourcing	12
4.6	Desventajas del outsourcing	13
4.7	Estrategias de outsourcing	13
4.8	Puntos básicos de una tercerización exitosa.....	16
4.8.1	Revisar la estructura de la empresa.....	16
4.8.2	Determinar a cuáles actividades aplicarlo y a cuáles no.....	17
4.8.3	Selección del proveedor.....	18
4.9	Riesgos del outsourcing	19
4.10	Factores críticos de éxito	20
V.	EVOLUCION DE LA TERCERIZACION EN LA AVICULTURA	25
VI.	ARGENTINA Y EL PROCESO DE INTEGRACION	26
VII.	INTEGRACION AVICOLA. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR .	31
7.1	Definición.....	31
7.2	Perfil del productor integrado	31
7.3	Características de la integración. Análisis del negocio.....	32
7.4	Inversiones necesarias.....	33
7.5	Análisis del ambiente del negocio	35
7.5.1	Escenario Macro: Mundo	35
7.5.2	Escenario Macro: País	39

7.5.3	Escenario Micro: Rubro-Industria-Empresa	40
7.6	Análisis FODA	41
7.7	La mirada de las integradoras	45
7.7.1	Justificación del modelo	45
7.7.2	Análisis productivo	47
7.8	La mirada de los productores	49
7.8.1	Justificación del modelo	49
7.8.2	Análisis productivo	50
7.9	Marco Legal Argentino	51
VIII.	DESAFIOS, OPORTUNIDADES Y CONCLUSIONES	55
8.1	Desafíos y oportunidades	55
8.2	Integración sustentable	62
8.3	Conclusiones	63
IX.	BIBLIOGRAFIA.....	67
	APENDICE A	69

I. INTRODUCCION

En la actualidad la tercerización de eslabones de las cadenas productivas, también llamado “outsourcing”, es una herramienta que la mayoría de los sectores industriales está utilizando o está comenzando a utilizar. Michael Corbett en el libro “The Outsourcing Revolution” (Michael Corbett. 2004) hace hincapié en que la tercerización y la integración vertical son el futuro de las industrias en un mundo altamente globalizado, dado que el concentrarse en procesos más pequeños genera una especialización y eficiencia que una sola empresa no lograría alcanzar por la dispersión de actividades y procesos en los que se involucra. En un mundo altamente globalizado, competir en los mercados implica ser eficientes y la tercerización ha sido una herramienta muy utilizada desde principios de los años setenta para conducir a las industrias a la eficiencia y a la competitividad.

En Argentina la actividad agroindustrial ha desarrollado bastante el concepto de integración productiva, llevando a cabo tercerización de eslabones estratégicos de la cadena. En las producciones intensivas de cerdos y pollos esta herramienta se encuentra muy desarrollada, siendo actualmente la promotora del crecimiento del sector. En este sentido las empresas del sector industrial de carnes priorizan sus inversiones fabriles y aplican la integración vertical para crecer en el núcleo de la producción animal que luego es llevada a la industria para su procesamiento. Tal es así, que en la actualidad las principales empresas, en especial del sector avícola, tienen sus crecimientos con base en este modelo de integración vertical donde los productores pasan de ser proveedores estratégicos para formar parte de una asociación productiva con las empresas integradoras. Tal es el caso en la industria avícola, que del total de producción de kilogramos vivos de pollo según las estadísticas del año 2017-18 provenientes de la cámara argentina de productores avícolas (www.capia.com.ar/estadisticas) el 70% de la producción proviene de granjas integradas. En este sentido en la industria avícola actual pregonan la tesis que la mejor manera de crecer es a través de la integración vertical de productores agropecuarios.

En el marco de esta actualidad se investigarán y plantearán los efectos que produce la integración vertical avícola en la cadena productiva en su conjunto, llegando a comprender las ventajas y desventajas del modelo para arribar a una conclusión en cuanto a los efectos del modelo de integración en la cadena avícola, en esta investigación se abordará esta temática con análisis productivos/económicos que terminaran de inclinar la balanza hacia una posición.

II. PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION

En este estudio se analizarán los efectos del modelo de integración avícola Argentina, partiendo del entendimiento de la tercerización en sí misma y su evolución a la integración avícola, para entender si es un modelo sustentable y beneficioso para la cadena productiva del negocio en Argentina.

Este estudio estará dirigido a los actores productivos del sector avícola nacional, productores integrados, plantas industriales y demás concurrentes de la actividad

III. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

El objetivo de este trabajo es desarrollar desde un enfoque cualitativo el modelo de tercerización agropecuaria en la industria avícola con énfasis en la integración de granjas productivas, para comprender sus impactos en la cadena productiva y poder concluir sobre el éxito o fracaso de este modelo, además aportando ideas que permitan mejorar los aspectos negativos del modelo.

Objetivos generales:

- Comprender las ventajas y desventajas de los modelos de outsourcing

- Identificar el modelo predominante en la industria avícola con sus características distintivas y particulares
- Comprender el marco social y legal en el que actúan este modelo
- Determinar las ventajas y desventajas de la integración avícola

Objetivos específicos:

- Analizar los impactos que produce la integración en los productores, empresas integradoras y la sociedad.
- Determinar si el modelo de integración avícola actual es sustentable para la cadena y si ha sido exitoso, analizando sus características y sus impactos
- Ofrecer propuestas para mejorar el modelo en base a todo lo analizado

IV. OURSOURCING Y TERCERIZACION

4.1 Introducción al outsourcing

En la actualidad la tercerización de eslabones de las cadenas productivas, también llamado “outsourcing”, es una herramienta que la mayoría de los sectores industriales está utilizando o se está comenzando a utilizar.

Michael Corbett en su libro “The Outsourcing Revolution” (Michael Corbett. 2004) hace hincapié en que la tercerización y la integración vertical son el futuro de las industrias en el mundo altamente globalizado, dado que el concentrarse en procesos más pequeños genera una especialización y eficiencia que una sola empresa no lograría alcanzar por la dispersión de actividades y procesos. En un mundo altamente globalizado competir en los mercados implica ser eficientes y la tercerización ha sido una herramienta muy utilizada desde principios de los años 80 para conducir a las industrias a la eficiencia y a la competitividad.

En Argentina la actividad agroindustrial ha desarrollado bastante en la práctica la integración productiva, llevando a cabo tercerización de eslabones de la cadena que son estratégicos. En las producciones intensivas de cerdos y pollos esta herramienta se encuentra muy desarrollada, siendo actualmente la promotora del crecimiento del sector. En este sentido las empresas del sector industrial de proteínas priorizan sus inversiones fabriles y aplican la integración vertical para crecer en el núcleo de la producción que luego es llevada a la industria para su procesamiento. Tal es así, que en la actualidad las principales compañías, en especial del sector avícola, tienen sus crecimientos en base a este modelo de integración donde los productores pasan de ser proveedores estratégicos para formar parte de una asociación productiva con las empresas integradoras donde se comparten conocimientos y la producción es conjunta. En este sentido en la industria avícola actual pregona la tesis que la mejor manera de crecer es a través de la integración vertical de productores agropecuarios, discusión que se intentara esclarecer en este trabajo.

4.2 Outsourcing y tercerización

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

4.3 Concepto de outsourcing

El outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras entre las que se pueden mencionar:

- Es la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de las actividades del negocio (Chavez, Agustín R., 2010)

- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas (García S., Fernández A., 2006)
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos de un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión (Lafaurie, M. C. 2003.)
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía (Rothery y Robertson. 1996).
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia (García S., Fernández A., 2006).
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio (Rothery y Robertson. 1996).

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos (Mora, F., & Schupnik, W. 2009).

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología que es parte de la toma de decisiones gerenciales incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En este caso el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea, sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos (Tenorio Rojas. 2016).

Ejemplos:

Contratación:

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina qué tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de qué forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

Outsourcing:

En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

4.4 Historia del outsourcing

El outsourcing es una práctica que data del inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales (Mora, F., &Schupnik, W. 2009).

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente (Mora, F., &Schupnik, W. 2009).

Este concepto comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar estos modelos fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares, y se espera que en 2030 esa cifra se multiplique diez veces.

¿Por qué utilizarlo?

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico, dado que reduce del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos (Mora, F., &Schupnik, W. 2009).

4.5 Ventajas del outsourcing

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa tercerizada se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura. Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de outsourcing (Bravo Acuña, D., & Méndez Castañeda, P. 2008):

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

4.6 Desventajas del outsourcing

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El outsourcing no queda exento de esta realidad y se pueden mencionar las siguientes desventajas (Olvera, F. Z., Montoya, M. A. C. S., Ibarra, R. C., & Bravo, O. 2020):

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

4.7 Estrategias de outsourcing

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia: la periférica y la central (Rascon, M. E. E., López, J. N. A., & Echevarría, M. R. " Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"" Outsourcing, Present and Future Business Strategy.).

- **La periférica** ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.
- **La central** ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto por definir es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes (Rascon, M. E. E., López, J. N. A., & Echevarría, M. R. " Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"" Outsourcing, Present and Future BussinesEstrategy.).

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación, por ello en la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a

que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado. Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente (Rascon, M. E. E., López, J. N. A., & Echevarría, M. R. " Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro" Outsourcing, Present and Future BussinesEstrategy).

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de outsourcing debe definir el equipo encargado, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo, la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último, se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de esta no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia y la visión de proyecto.

4.8 Puntos básicos de una tercerización exitosa

Para lograr un buen resultado en el proceso de hay que considerar tres aspectos principales (Arroyo López, M. D. P. E., Gaytán Iniestra, J., & Sierra Vilchis, S. 2007): La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a tercerizar y la selección de los proveedores.

4.8.1 Revisar la estructura de la empresa.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

- *Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.*

El proceso de debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia dl proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás

- *Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.*

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

- *Cambiar la cultura organizacional.*

Un paso importante dentro de proceso es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de

actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

- *Contar con la tecnología de información adecuada.*

Una vez que se han establecido los puntos básicos es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

4.8.2 Determinar a cuáles actividades aplicarlo y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de outsourcing.

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente más, la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

Estos criterios son:

- *Actividades que hacen uso intensivo de recursos.*
- *Actividades que usan servicios especializados.*
- *Actividades relativamente independientes.*

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

4.8.3 Selección del proveedor

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

1. Analizar la relación costo / beneficio.

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

- ✓ La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o
- ✓ La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

2. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

3. Elaborar un contrato escrito y estricto

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio, así como con las características requeridas por la empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

4.9 Riesgos del outsourcing

Los riesgos involucrados en el proceso pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos. Los riesgos operacionales afectan más la eficiencia de la empresa, los riesgos estratégicos afectan la dirección de esta, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos del son:

- No negociar el contrato adecuado.

- No adecuada selección del contratista.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de outsourcing

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se dé cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Además, uno de los riesgos más importantes es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere (Ramírez, M. G., Gascó, J. G., & Taverner, J. L. 2010).

4.10 Factores críticos de éxito

- *Claridad de Objetivos:*

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de outsourcing es la claridad de objetivos (Flores Gonzales, G. A. 2016). El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar y tan o más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

- *Expectativas Realistas:*

Este tipo de relación es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente

de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial de este método bien explotado ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos diseños que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de este tipo.

· *Compromiso del Cliente:*

Como toda herramienta empresarial sofisticada, se requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y más gravemente aún, ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

· *Definición detallada de la Cartera de Servicios incluidos:*

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico. Más aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta

secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos en una transacción de este tipo. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

- *Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio:*

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

- *Flexibilidad Financiera:*

El éxito de toda transacción tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

- *Compromiso del Proveedor:*

Una de las ventajas más competitivas más fuerte es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

- *Conformidad Gerencial:*

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En este caso este requisito se acentúa más aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

- *Flexibilidad Tecnológica:*

Es sabido que la innovación tecnológica es el modus operandi en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo. por tanto. para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la

transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas de esta modalidad, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

· *Flexibilidad Operativa:*

Uno de los objetivos más importante también es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de este tipo es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos. o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

V. EVOLUCION DE LA TERCERIZACION EN LA AVICULTURA

La industria avícola comienza como toda la industria de producción animal y agrícola a entender las ventajas de la tercerización a mediados de los 60' y se comienzan a tercerizar ciertas tareas que hasta el momento eran concentradas por las mismas industrias, tales como la logística, las ventas minoristas. Es a mediados de los años 60' que la industria avícola brasilera en busca de aumentar su producción aviar con eficiencia y apuntando a mercados externos, comienza a repensar el modelo de crecimiento de su industria avícola. Empresas como SADIA (de las más antiguas de Brasil) ya en aquellos años compraba pollo vivo a pequeños productores cuya producción se destinaba el mercado interno, debido a la alta demanda de esta carne a nivel mundial es que SADIA implementa un nuevo sistema de producción conjunta con pequeños productores locales independientes con los objetivos de lograr un aumento de producción (faena) sin necesidad de inmovilizar capitales, generar mayor eficiencia y aumentar rápidamente la producción. Además, para los productores el alza de precio que comenzó a tener el alimento balanceado producto del aumento internacional del precio de maíz empieza a aumentar el riesgo de su negocio y las sumas a invertir en alimento son muy grandes, dejando a muchos productores con poco margen, es importante aclarar que el alimento constituye el mayor costo de producción del pollo.

La principal diferencia con la tercerización de producción es que este nuevo modelo de Integración vertical transforma al proveedor habitual en un socio estratégico de la cadena de valor, donde la empresa integradora transfiere sus conocimientos de la actividad a los pequeños productores volviéndolos más eficientes, profesionalizando las prácticas de producción y generando una relación contractual a largo plazo, con objetivos de producción claros. Es decir, en este sistema la integradora no se desprende de la obligación de controlar y ser parte de la producción como lo es en el outsourcing, en este tipo de relación los productores y las empresas trabajan conjuntamente en la eficiencia productiva y la consecuente baja de costos para beneficiarse mutuamente.

Inicialmente la empresa empezó abasteciendo los pollitos de un día de vida y el alimento balanceado a los productores, luego esta relación se fue ampliando a medida que ambas partes fueron entendiendo que podían beneficiarse mutuamente integrándose aún más, de esta forma la integradora comenzó a controlar todo el proceso productivo de los productores, dando instrucciones, compartiendo su conocimiento, asistiendo con profesionales y capacitando a los pequeños productores en prácticas productivas de alta performance. En este mismo proceso también se fue logrando que los pequeños productores ajustaran sus instalaciones y las fueran convirtiendo en pequeñas producciones intensivas con tecnología y procesos de punta (Teubal, M; Pastore, R. 1995).

VI. ARGENTINA Y EL PROCESO DE INTEGRACION

La avicultura nace en la provincia de Entre Ríos a fines del siglo XIX, introducida por los colonos suizos en San José, orientada mayormente a la subsistencia. En sus comienzos, la producción estaba organizada a través de acopios y consignaciones. El grueso de los productos se trasladaba al Mercado Concentrador de Aves y Huevos de la Capital Federal, en donde se vendían los pollos vivos y, en el caso de requerirlo, se sacrificaban en el momento y se vendían desplumadas sin eviscerar. La etapa industrial comienza en la década del sesenta con la llegada de las aves híbridas y con la construcción de galpones, jaulas e incubadoras. Con el crecimiento de la industria, se formaron fuertes cuellos de botella que derivaron en un proceso de integración vertical que comenzó en 1976 y se terminó de consolidar hacia 1983 (Teubal, M; Pastore, R. 1995).

La Argentina no fue exenta del fenómeno de integración vertical iniciado en el país vecino de Brasil. En este sentido es a mediados de los años 70 que en la provincia de Entre Ríos los frigoríficos avícolas comienzan a integrar a los pequeños productores dentro de su zona de influencia para aumentar la producción, este mismo fenómeno también comienza a producirse en la provincia de Buenos Aires. La consolidación del proceso de integración desde los años '70 a

la década de los años `90, sumado a la baja del precio de la carne aviar y el aumento del precio del alimento balanceado que, como mencionamos, es el principal componente del costo de producción, todo esto más el componente tecnológico impulsaron el proceso de integración vertical desde el inicio de la década del `70 y acelerado a mediados de la misma, a tal punto que diez años más tarde, del total de la faena que se efectuaba en plantas con habilitación nacional (representaba el 85 % del total), el 95% provenía del sistema de producción integrado y el 5% de productores independientes.

La actividad avícola integrada se consolida en una zona productora que comprende el NE de Buenos Aires y el SE de Entre Ríos. En este período hasta los años 90' el 72% de la producción integrada se caracteriza por tener molinos de alimentos, y dentro de ésta, alrededor de las tres cuartas partes, por poseer pollitos bebe propios (SAGPyA 1984). Las plantas integradas con pollitos BB. y molinos se enfocaban en desarrollar las líneas animales puras que se remitían desde los países de origen (poseedores de los paquetes genéticos) y además de producir el alimento balanceado que mezclaban con fármacos o drogas comprados a los laboratorios. Luego entregaban los pollitos bebe a los productores, el alimento balanceado y los fármacos para su crianza. El productor engordador aportaba su trabajo y por lo general el de toda la familia, a la cría, acondicionamiento y limpieza de las instalaciones que son del mismo productor. Todo el proceso se encontraba bajo supervisión de la firma integradora, que por lo general absorbía un porcentaje previamente pactado de la mortandad y se reservaba el derecho de retirar la producción en un tiempo convenido. Las empresas integradoras faenaban las aves en sus propias plantas y comercializaban la producción en forma directa o a través de intermediarios. Los huevos se importaban desde cabañas de los EE. UU., Canadá, Europa Comunitaria e Israel. Algunas cabañas extranjeras tenían su propia filial en Argentina, o empresas nacionales obtenían franquicias para vender las líneas producidas en los países mencionados (Teubal, M; Pastore, R. 1995).

Las empresas pactaban por contratos con los productores criadores, la provisión de animales. De esta forma se aseguraban la entrada diaria de pollos

parrilleros a sus plantas faenadoras. Si bien les entregaban a los productores el pollito BB. para la cría y establecían las normas y condiciones de la explotación, no se hacían cargo de la inversión en capital fijo ni de la mano de obra. En la actualidad se sigue con esta práctica que se convierte en la forma predominante de organización de la producción avícola y en el medio por el cual se comienzan a implementar los cambios tecnológicos que redujeron los costos y proporcionaron mayor eficiencia a todo el proceso de producción. De esta forma las empresas integradas verticalmente que cuentan con plantas procesadoras pasan a ser el centro de decisión o núcleo del complejo. Si bien el sistema de integración se expandió rápidamente a la producción de pollos parrilleros (pollos para consumo), no avanzó en otros eslabones, como en el desarrollo genético básico y selección de líneas híbridas, donde la dependencia del exterior, principalmente de EE. UU. continuó siendo total. Por lo tanto, la falta de recursos genéticos nacionales constituye el eslabón más débil de la cadena de producción aviar (SAGPyA, 1998). La integración posibilitó el control de las crisis de sobreproducción, pero dejó fuera del sistema a un número significativo de pequeños productores e industrias medianas. Otros para permanecer debieron integrarse a la lógica de las grandes empresas industriales, pero perdieron su poder de decisión (Palacios, E. P. 2005).

El grado de integración es distinto entre empresas según las etapas de producción que controlan directamente cada una de ellas, a saber: reproducción de abuelos y padres, incubación, engorde, fabricación de alimento balanceado, faena de aves, procesado y comercialización. Como señalamos en el apartado anterior, por lo general, las empresas integradoras durante la etapa de engorde, controlan el servicio que realizan los productores granjeros; entregan los pollitos BB parrilleros, el alimento balanceado, la sanidad y la asistencia técnica. El productor granjero aporta para la actividad de engorde la mano de obra y la infraestructura necesaria: galpones, electricidad, calefacción y demás instalaciones de capital fijo. En algunos casos las grandes empresas integradoras realizan la etapa de engorde en sus propias granjas (Grupo Tres Arroyos, Grupo Rasic). El transporte de los insumos hacia las granjas, el retiro de las aves

vivas una vez engordadas y su traslado al matadero es realizado por la empresa integradora mediante sus propios camiones o de terceros. En la actualidad sólo un pequeño porcentaje de la producción de pollos parrilleros se lleva adelante a través de productores independientes, que realizan la etapa de cría y engorde y la compra de insumos por cuenta propia.

Existen también algunos mataderos independientes para la matanza, distribución y venta del producto terminado.

El eslabón de engorde de la producción de pollos se efectúa en granjas que pertenecen a productores integrados y a empresas integradoras. Las principales empresas tienen participación directa o indirecta en las cabañas por lo que se abastecen de ellas, de BB parrilleros o madres. Sus proveedores de BB en menor proporción son los planteleros incubadores. El nivel de integración varía con cada granja, pero lo más corriente es que el avicultor integrado ofrezca sus instalaciones y mano de obra y el integrador le proporcione el BB parrillero, el alimento, la cama, las vacunas y apoyo sanitario. El integrador le retira el pollo vivo terminado y a veces la cama (SAGPyA, 2000).

Según SENASA, la actividad cuenta con 5.504 unidades productivas avícolas dedicadas a distintas actividades primarias e industriales³. Las granjas de engorde para la producción de carne se concentran -principalmente- en las provincias de Entre Ríos (52%) y Buenos Aires (31%), fundamentalmente en las proximidades de los grandes centros urbanos. Sin embargo, casi la mitad de los establecimientos industriales se encuentran en Buenos Aires (47%), seguida de Entre Ríos (29%).

Por lo general son pequeñas unidades de producción y consumo de tipo familiar, dedicadas a la actividad de engorde de pollos parrilleros, que se hallan subordinadas al eslabón industrial, y cuya principal fuente de ingresos proviene de la avicultura; alrededor del 73% tienen hasta 10 ha con una superficie promedio dedicada a galpones de 2,3 ha. En cuanto a la superficie real cubierta con galpones por granja, se observa que el 82% posee hasta 2.000 m² (Palacios, E. P. 2005).

Las explotaciones que utilizan mano de obra exclusivamente familiar tienen una escala de producción que oscila entre 6000 y 12.000 pollos, mientras que en aquellas que utilizan mano de obra familiar pero también contratan a terceros, la escala de producción varía entre 12.000 y 20.000 pollos. Entre las granjas que pertenecen al sector empresarial, se puede diferenciar en primer término aquellas cuyos propietarios no trabajan directamente en la granja, sino que contratan mano de obra de terceros. Si bien las decisiones las toma el dueño, la explotación está a cargo de una persona que vive en la granja y cobra un sueldo y/o porcentaje de la producción; la familia del encargado también trabaja en la granja, aunque por lo general no perciben remuneración. Son granjas de mayor escala de producción, de unos 25.000 pollos promedio. En segundo término, distinguimos a las empresas integradas verticalmente que contratan mano de obra exclusivamente asalariada y en donde cada trabajador está a cargo del manejo de una cantidad significativa de aves, que varía entre 12.000 y 30.000 aves.

Hay que destacar que en los últimos años se introdujeron mejoras en la infraestructura de las granjas de engorde. En este aspecto las inversiones de capital se destinaron principalmente a reemplazar los techos de zinc por los aluminizados que generan más confort en el ambiente, los cielos rasos tipo plastillera por los de poliuretano, que mejoran las condiciones de aislamiento del galpón, incidiendo en los mayores índices de productividad; los comederos de alimentación de tolvas manuales por los de tolvas automáticas, que reducen gastos de mano de obra y permiten mejorar el manejo de los alimentos balanceados; los bebederos tipo canaleta por los tipo niples. A su vez en las granjas que utilizaban para calefaccionar el galpón hornos de leña, se realizaron importantes inversiones que contribuyeron a su reemplazo por los de campana a gas, y en donde ya existían estas se incorporaron las campanas automatizadas y las garrafas de tamaño más grande que brindan mayor autonomía (Palacios, E. P. 2005).

VII. INTEGRACION AVICOLA. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

7.1 Definición

Como ya se explicó con anterioridad, la integración avícola es un tipo de asociación productiva donde una empresa que tiene a su cargo todos los procesos para la producción de carne aviar delega en terceros (integrados) que se asocian a la misma para hacerse cargo de una parte del proceso de producción, que por lo general corresponde a la parte inicial de cría de aves (pollos parrilleros o gallinas para postura). Es decir, tanto la integradora como los integrados trabajan de manera conjunta en una parte del proceso, poniendo ambas sus recursos a cambio de un beneficio previamente pactado, donde a su vez ambas asumen los riesgos del negocio.

7.2 Perfil del productor integrado

Las principales características de los productores avícolas son (Palacios, P. 2013):

- Son empresas familiares

La oportunidad de acceder a créditos y las ventajas que ofrece la integración seducen a pequeños productores y a su familia para ser parte de un emprendimiento que pueden administrar y manejar ellos mismos, sin necesidad de contratar un empleado fijo al cual deberían darle vivienda en el mismo campo.
- Tienen pequeñas extensiones de tierra

En promedio no superan las 70 hectáreas, y son este tipo de productores cuyos ingresos por actividades agrícolas le son bajos, por lo tanto, buscan actividades intensivas que puedan realizarse en

espacios pequeños (2 a 4 hectáreas) y tener ingresos más grandes que los obtenidos vía siembra.

- Los propietarios viven en el mismo lugar donde pretenden construir las instalaciones
- Conocen sobre la cría de aves a escalas reducidas
- Buscan obtener un ingreso extra estable
- Tienen escaso acceso al crédito

7.3 Características de la integración. Análisis del negocio

Un integrado es una persona que ofrece el servicio de engorde de pollos parrilleros. Para ello, efectúa una inversión en la construcción de galpones y dedica su tiempo (o el de un empleado) al cuidado de los pollos parrilleros en su crecimiento y hasta su faena. Como contraprestación, recibe el pago por el servicio brindado, en relación con el rendimiento productivo obtenido (Palacios, E. P. 2005).

La inversión por realizar comprende la construcción de uno o más galpones acondicionados para la cría de aves con, cada galpón viene equipado con tecnología que garantiza un ambiente controlado donde el crecimiento del ave se realiza en las condiciones más favorables. A su vez el productor debe proveer al galpón de electricidad y gas para la calefacción, como así también realizar el respectivo mantenimiento y la limpieza de este al finalizar cada crianza. Los pollitos, el alimento y los medicamentos que puedan ser necesarios son provistos por las integradoras. La cría de pollos parrilleros comienza con la llegada de los pollitos de un día de vida, los mismos luego serán engordados hasta llegar a un peso objetivo según los destinos de venta. Al llegar al peso deseado la integradora retira las aves, allí comienza el vacío sanitario en el cual los galpones son ventilados, lavados y desinfectados para dejarlos listos para recibir la próxima camada de pollitos (Palacios, E. P. 2005)

Responsabilidades Integradora

- Proveer las aves, medicamentos, desinfectantes;
- Dar asistencia técnica;
- Cargar las aves para faena, su transporte y entregar el alimento;
- Pagar al integrado de acuerdo con el resultado técnico;
- Cumplir todas las obligaciones contractuales firmadas junto al integrado;
- Acompañar la gestión del proyecto desde su elaboración para solicitar el financiamiento bancario hasta la ejecución de las obras y el alojamiento de los pollitos de 1 día.

Responsabilidades Integrado

- Invertir en las instalaciones y equipamientos adecuados, haciendo el correcto mantenimiento de estos;
- Disponer de la infraestructura básica para el proyecto (terraplén; red eléctrica; transformador y calles internas);
- Proveer la mano de obra;
- Seguir las orientaciones técnicas de la empresa y hacer los controles que ella defina;
- Permitir el libre acceso de los técnicos de a la granja; así también de transporte e insumos;
- Implantar sistema de distribución de desecho de las aves;

7.4 Inversiones necesarias

Las inversiones por realizar para la construcción de una granja deben ser todas realizadas en el momento cero, es decir en el momento inicial del proyecto dado que todas son necesarias para el funcionamiento de la granja.

Se recuerda que los productores ya disponen de la tierra (no se incluye como inversión), y por lo tanto aquí se hará referencia a la construcción de los galpones

y a realizar las instalaciones para dotar de servicios de agua, gas y electricidad a los mismos.

En general es la integradora quien tiene la supervisión de la obra, dado que es esta quien dispone de los conocimientos técnicos y además quien decide cómo será la obra y que tecnología requerirá. El integrado solo debe ocuparse de recibir los materiales y controlar su uso.

¿Cómo se decide el uso de tecnología?

La tecnología en instalaciones de uso intensivo es amplia, se tiene desde instalaciones de uso manual a instalaciones de totalmente automatizadas. La medida en que se decidirá el uso de tecnología o no dependerá de la escala de producción deseada y las condiciones ambientales /climáticas donde se instalen los galpones. La temperatura interna de los galpones, el nivel de amoníaco son claves para una buena cría de aves, por ello dependiendo las condiciones climáticas del lugar se incorporará en mayor o menor medida tecnología que contribuya a mantener las temperaturas en condiciones óptimas, los niveles de humedad y el nivel de amoníaco en el aire. Además, se realiza un cálculo para determinar que las inversiones generen la suficiente eficiencia para que generen ganancias que permitan su repago y una cuota de rentabilidad.

La cuantía de las inversiones para instalar dos galpones de producción de aves es aproximadamente (datos suministrados por la empresa Avex S.A. en función de sus últimos proyectos de granjas en 2018)

Concepto Gral.	Ítems	Cantidad	Pcio USD Unit	Subtotal USD (a realizar al inicio)
Estructura	Movimiento Suelos	2	5.000,00	10.000,00
Equipos	Roto cultivador	1	1.494,40	1.494,40

Equipos	Grupo electrógeno	1	18.000,00	18.000,00
Estructura	Estructura completa	2	80.000,00	160.000,00
Implementación	Extractores, com., bebed.	2	45.000,00	90.000,00
Implementación	Campanas, gas	2	4.420,00	8.840,00
Implementación	Silos	2	2.845,50	5.691,00
Implementación	Mano de obra	2	12.000,00	24.000,00
Implementación	Cortinas	2	9.000,00	18.000,00
Implementación	Materiales Eléctricos exterior	2	2.000,00	4.000,00
Instalaciones	Electricidad Exterior	2	500,00	1.000,00
Instalaciones	Traer Gas al Galpón	2	500,00	1.000,00
Instalaciones	Traer agua al galpón	1	8.000,00	8.000,00
	Total		\$ 188.759,90	\$ 350.025,40

7.5 Análisis del ambiente del negocio

7.5.1 Escenario Macro: Mundo

En el período 2010-2018 la producción mundial de carne aviar creció a una tasa del 2,5% anual, llegando en el último año a los 88.712 miles de toneladas. Por su parte, el consumo mundial se movió en el mismo sentido, con un incremento del 2,4% anual para el mismo período. Esta dinámica de crecimiento respondió principalmente al aumento de la demanda de proteína animal de países como China e India, así como también a la favorable relación de precios con respecto al resto de las carnes. No obstante, en los últimos años este crecimiento

presentó una leve desaceleración, vinculada a la crisis de los países petroleros (principales consumidores de carne aviar) por el derrumbe del precio internacional del petróleo, lo cual trajo aparejada una caída en el precio internacional de la carne aviar (Batallé, M. 2018).

Asimismo, además de los factores que afectan la demanda; por el lado de la oferta, China, tercer productor mundial de carne de ave, registró una disminución en sus volúmenes producidos en 2013 y 2014, en parte por los brotes de influenza aviar que han afectado distintas regiones del país, entre otros factores.

Los principales países productores y consumidores de carne aviar son EE. UU., Brasil y China, los cuales representaron el 50% de la producción mundial en 2015. Argentina ocupa el octavo lugar, detrás de la UE, India, Rusia y México, con una participación que apenas llegó al 2% del total producido a nivel global. Si bien la producción avícola argentina se enfrenta a fuertes competidores como Brasil y EE.UU, cuenta con importantes ventajas comparativas por ser un país productor de granos con capacidad para transformarlo en proteína animal (Ministerio de Industria Argentina (2012). Cadena de Valor avícola. Plan Estratégico 2020).

La producción brasilera en 2016 ascendió a los 13.146 miles de toneladas, un 3,6% mayor respecto al año anterior incentivado por el aumento del consumo doméstico y el incremento de las exportaciones. En este sentido, la devaluación del real durante 2015 mejoró la competitividad de la carne aviar brasilera. EE. UU., a pesar de la crisis por la afección de influenza aviar en producciones de distintas zonas del país, creció incluso por encima del ritmo brasilero y de la media mundial.

En términos de comercio mundial, Brasil y EE. UU. son también los principales jugadores del mercado de carne aviar; en conjunto concentraron el 52% del total de las ventas mundiales del periodo 2014-2018. Por su parte, Argentina ocupó el sexto lugar como exportador mundial, aunque sólo participó del 2% de las exportaciones globales (Ministerio de Industria Argentina (2012). Cadena de Valor avícola. Plan Estratégico 2020).

Del total de las exportaciones mundiales, el 62% del volumen exportado durante 2016 corresponde a trozos y despojos de carne aviar, seguido de la carne entera (16%) y preparaciones y conservas (11%). El 11% restante se compone de subproductos y animales para reproducción.

Si analizamos los principales exportadores por segmentos de mercado, se observa que el producto de exportación más relevante, pollo trozado y despojos está encabezado por Brasil, EE. UU. y Países Bajos (Argentina, en el onceavo lugar, participa del 1%); por su parte, Brasil, Turquía y Francia constituyen los principales proveedores de pollo entero, mientras que Argentina ocupa el cuarto lugar con una participación del 6%. En la exportación mundial de subproductos, EE. UU., Países Bajos, China y Alemania son los principales comercializadores, mientras que Argentina ocupa el sexto lugar. Las exportaciones de preparaciones y conservas, segmento en el cual Argentina no tiene prácticamente inserción internacional, están lideradas por Tailandia, China y, en menor medida, Brasil y Alemania (Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas – Informes de cadena de valor cárnica-aviar).

En lo que respecta a animales vivos, algunos países relevantes en la exportación son Alemania, Países Bajos y Malasia. Este segmento exporta, en general, aves con contenido genético que tienen por finalidad la reproducción ya sea para producción de huevos para consumo o carne. No obstante, también se comercializan huevos fertilizados.

A nivel mundial Argentina es el tercer proveedor de carne de pollo en el mercado chino y el séptimo en el de Arabia Saudita y Sudáfrica, aunque su nivel de participación en el total de las importaciones de dichos países es bajo (6%, 1% y 3%, respectivamente). Asimismo, en los mercados de Hong Kong y Emiratos Árabes, ocupa el noveno y onceavo lugar, también con bajos niveles de participación. En todos estos mercados hay una fuerte presencia de las exportaciones brasileras y, en menor medida de EE. UU., ambos principales productores y comercializadores a nivel global (Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas – Informes de cadena de valor cárnica-aviar).

Si bien la presencia de estos países dificulta las posibilidades de inserción de productos avícolas argentinos, existen pequeñas porciones de mercado en donde Argentina podría competir con países de menor envergadura en los que respecta a la producción avícola, particularmente en los segmentos de pollo entero y trozado. Otros mercados relevantes con posibilidades de inserción son Japón y la UE. No obstante, demandan principalmente productos procesados, un segmento en donde Argentina actualmente tiene escasa participación.

La inserción de la producción avícola en los mercados de los países que componen la Alianza del Pacífico (Chile, México, Colombia y Perú) se dificulta por una fuerte presencia de Brasil y EE. UU., que concentran más de las dos terceras partes de las ventas de productos de carne aviar a los países miembros. Nuestra participación en el mercado chileno y peruano es elevada (28% y 17%, respectivamente). No obstante, se requieren esfuerzos por mantener los actuales niveles de participación ya que Argentina compite con los principales productores mundiales. Asimismo, México y Colombia, podrían representar desafíos coyunturales de corto plazo ya que EE. UU., su principal proveedor (en más de un 90%), atraviesa por una crisis de influenza aviar. Actualmente, México tiene tratados de libre comercio con EE. UU. que involucran a la carne de ave (Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas – Informes de cadena de valor cárnica-aviar).

Cabe destacar que si bien durante 2013, e incluso 2014, el mercado venezolano fue uno de los principales destinos de las exportaciones argentinas en el marco del acuerdo de cooperación entre ambos países, no se incluye como mercado relevante por la fuerte caída de las ventas experimentada durante 2015 y los años que siguieron.

Así también, si se observa el crecimiento de las importaciones de carne aviar de los principales socios comerciales de Argentina durante 2010-2018, se denota que países pequeños y de escaso peso en las importaciones mundiales de carne aviar como Qatar, Vietnam, Yemen, Omán y Angola, entre otros, tuvieron un importante dinamismo durante dicho período. Sin embargo, la inserción actual argentina en estos mercados es baja, con una concentración de las exportaciones

fundamentalmente en China. Si bien este mercado es muy relevante en términos de volumen, en los últimos años disminuyó su demanda ave (Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas – Informes de cadena de valor cárnica-aviar).

7.5.2 Escenario Macro: País

La Argentina se encuentra en la primera etapa de un cambio de ciclo político donde el país podría retrotraer sus políticas de apertura comercial. Con la llegada a la presidencia de Mauricio Macri el país salió del default arreglando la deuda con los holdouts. A esto se suma una marcada política internacional de posicionar a la Argentina como un país seguro para invertir con reglas claras de juego y respeto absoluto de la propiedad privada. El gobierno de Macri se propuso ajustar las variables que estaban descontroladas como el dólar y dispuso comenzar a eliminar lentamente los subsidios a la energía y transporte. La devaluación como la quita de subsidios produjo una corrección de tarifas y de precios que agravó la situación inflacionaria en el primer semestre de 2016, a esto le siguió un periodo de relativa calma en 2017 hasta marzo de 2018 donde el gobierno sufrió abruptas depreciaciones de su moneda y debió recurrir al FMI. Este escenario negativo fue la principal causa que le impidió al gobierno de Mauricio Macri renovar su mandato, siendo la coalición “Frente de todos” la ganadora de las elecciones en 2019, la dupla peronista Alberto Fernández y Cristina Fernández el, el presidente y vicepresidenta respectivamente.

El nuevo Gobierno se prepara para dar marcha atrás con algunas de las medidas de desregulación y apertura del gobierno anterior, haciendo prever que un esquema de control del dólar como se tenía en 2014 llegó para quedarse, pudiendo provocar atrasos cambiarios que quiten competitividad al sector avícola. Esta situación no solo provoca pérdidas a las empresas exportadoras, sino que además produce una sobre oferta de productos avícolas en el mercado interno que afecta negativamente los precios.

Además, a inicios de 2020 el virus “Covid-19” surgido en China comienza a expandirse por el todo el mundo siendo definido por la OMS (Organización Mundial de la Salud) con potencial pandémico dada su expansión a muchos países del mundo. Esto está provocando una restricción comercial sin precedentes entre los países, con bajas muy pronunciadas de consumo debido a la cuarentena que se está implementado para frenar el virus y generando en el caso del mercado argentino una situación de sobre oferta de productos que eventualmente generara una baja de precios que de mantenerse podría sacar del mercado a varios jugadores de la industria. Aun las consecuencias de esta pandemia no pueden ser cuantificadas en su totalidad, pero el impacto en las economías podría ser demoledor.

7.5.3 Escenario Micro: Rubro-Industria-Empresa

Los productores integrados hoy son el principal eslabón para el crecimiento de la industria avícola, dado que el modelo de integración es el que se está imponiendo en toda la industria avícola, extendiéndose incluso a la industria ganadera y porcina. A esta situación se suma el crecimiento del consumo interno de carne avícola que estamos experimentando en Argentina en los últimos años como se ve en el grafico a continuación:



Gráfico: Fuente Ministerio Argentino de Agricultura, Ganadería y Pesca.
 (https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/aves/estadistica/carne/indicadores_anuales)

Se estima que en 2020 el consumo de carne aviar aumente un 4% llegando a valores cercanos a 45 kg/per cápita (Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas – Informes de cadena de valor cárnica-aviar).

7.6 Análisis FODA



Amenazas

- *Cambios en la legislación:* La integración avícola es un fenómeno que ha tomado gran escala en los últimos 20 años en la Argentina. Nuestro código Civil y Comercial no tenía previsto este tipo de contratos, siendo la legislación actual hacia este contrato de orden generalista. Por ellos en los últimos años viene gestándose un cambio en la legislación vigente para que las relaciones ente integrados e integradoras sean reguladas. Dicha regulación terminara haciendo que la relación de poder entre integrados e integradoras sea más justa, sobre todo para la parte más débil que es el productor.
- *Cámaras productores:* Actualmente debido al gran incremento de productores integrados y antes el gran poder de negociación de las integradoras, es que los productores integrados han comenzado a asociarse en cámaras de productores. Dichas cámaras terminan actuando en representación del conjunto de integrados en busca de mejores condiciones económicas y/o productivas, además de ser las mismas una fuente de consultas, contactos y eventos destinados a capacitar a los integrados. El mayor poder de negociación de los integrados a través de sus cámaras representa una amenaza al modelo que podría terminar de inclinar la balanza de costos y control a que las empresas vuelvan a producir en granjas propias.
- *Avance tecnológico:* Los avances en tecnología de producción animal son constantes, además de ser los mismos fundamentales para competir en una industria donde los costos son primordiales y por consiguiente la eficiencia de la producción resulta relevante para tal fin. Los integrados que en su mayoría son pequeños productores no consiguen tener financiación (ni capital propio) para incluir los avances tecnológicos en sus instalaciones y esto les hace perder resultados con respecto a aquellas instalaciones que evolucionan conforme las nuevas tecnologías.

Oportunidades

- *Tierras no laborables:* Como se dijo anteriormente, el productor integrado ve en la integración la oportunidad de aprovechar tierras no cultivables o de pequeña dimensión en proyectos intensivos como la producción avícola. La integración como sistema, ofrece utilizar esas tierras, con financiación y aprovechando el know how que la integradora posee.
- *Financiación:* Actualmente la mayoría de los créditos a tasas e interés más bajas que la del mercado, son aquellos subsidiados por el estado y que apuntan a las PYMES para favorecer su desarrollo. Es por ello que los integrados obtienen mejores condiciones de financiación que las grandes empresas (tasas subsidiadas a plazos por encima del plazo promedio de mercado).
- *Consumo de carne:* Según estimaciones el ministerio de economía la producción de carne aviar seguirá en aumento en Argentina, así como el consumo de carne a nivel mundial. Esto implica que las empresas seguirán teniendo demanda de carne, lo que llevara aumentos de producción que serán realizados mediante integración.

Debilidades

- *Trabajo irregular:* Las producciones integradas son trabajadas principalmente por las mismas familiar, aun así, es habitual que se contraten trabajadores tanto para la supervisión de la crianza como para realizar trabajos de mantenimiento y limpieza que se requieren durante la crianza y durante el vacío sanitario. Es muy común en este sentido que el trabajo no sea regularizado y en muchas situaciones exista una sobreexplotación de los trabajadores que se contratan. Para las integradoras resulta casi imposible controlar esta situación y hay consenso en que aún quedan medidas por tomar para conseguir revertir la situación.

- *Control integración:* Las granjas integradas se sitúan a un radio promedio que está en los 80 km desde las plantas de alimento balanceado. Las visitas de supervisores son semanales y no hay un control digital a distancia por parte de las integradoras sobre la producción en granjas de terceros. Esta situación dificulta el control de estas producciones, con esto no solo se habla del control de robos, si no de controles sanitarios y veterinarios que son aquellos que impactan en la calidad del productor y en el cliente.

Fortalezas

- *Poder negociación:* Las integradoras cuentan con más de 200 integrados en algunos casos, los cuales por lo general tienen diferentes instalaciones (según el año de construcción y la inversión), diferentes distancias y los integrados tienen diferentes estados económicos y necesidades. Esta situación los vuelve más débiles al momento de negociar con la integradora, que de por sí controla el precio y es la que hace rodar el negocio del integrado. Esta situación se agrava más con la llegada de empresas multinacionales (BRF; JBS; MINERVA) las cuales tienen un poder aún mayor por su tamaño. Esta desigualdad cada vez más evidente está poniendo en jaque a la integración como modelo productivo.
- *Estabilidad:* La integración supone una relación de largo plazo entre las partes, ambas partes precisan del otro para sus planes. Esta estabilidad permite planear y simular flujos de fondos e inversiones futuras con un riesgo controlado. Para los productores genera un flujo de fondos estable en el tiempo.
- *Bienestar animal:* Las prácticas de Bienestar animal están muy difundidas en la industria avícola. Las empresas están sometidas a rigurosas normas de calidad internacional que incluyen el bienestar animal. La integración permite llevar estas prácticas a los pequeños productores, generando sustentabilidad del modelo y priorizando el bienestar animal.

- *Bioseguridad:* La integración permite que pequeños productores cuya formación en bioseguridad es baja, sean no solamente capacitados si no también controlados por las integradoras y provistos de los insumos necesarios para preparar un plan de bioseguridad en sus instalaciones. Esto protege a la industria en su conjunto y genera sustentabilidad al negocio.

7.7 La mirada de las integradoras

Partiendo del conocimiento de la actividad del autor debido de su trayectoria profesional en el rubro y sumado a entrevistas realizadas a referentes del sector se analizará la integración desde el punto de vista de las integradoras, como así también en el punto siguiente se analizará la mirada de los productores (ver apéndice A).

7.7.1 Justificación del modelo

Las grandes empresas avícolas, vieron en este modelo que los productores locales que estaban por su cuenta podrían beneficiarse de la relación comercial y así aumentar sus ingresos, lo que por el lado de las integradoras traería lo siguientes beneficios:

- Inmovilización del capital

Las inversiones en infraestructura para la crianza de aves son realizadas por los propios productores, esto evita que las integradoras inmovilicen en capital fijo grandes sumas de dinero. Las integradoras son responsables solo del capital de trabajo.

- Aumento productividad

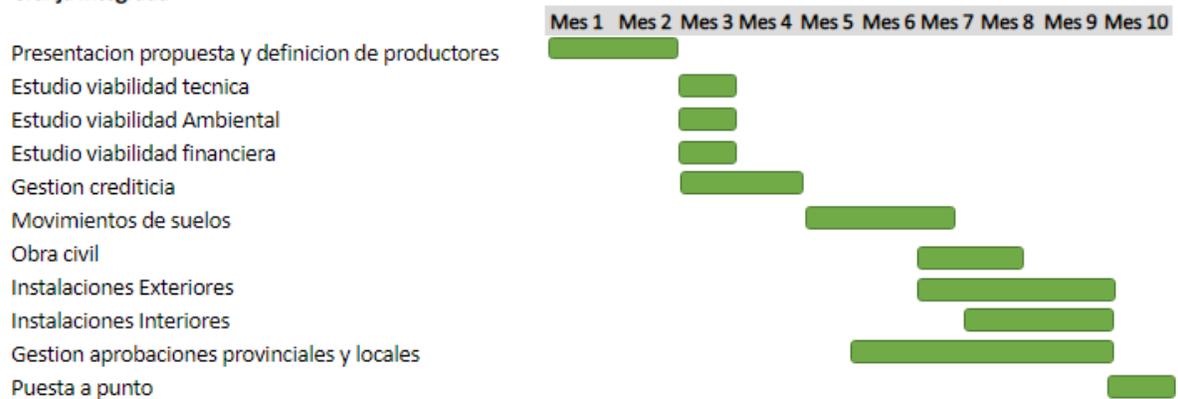
Considerando las informaciones productivas provistas por avimetría (Revista mensual que reúne los indicadores productivos de las principales empresas de Argentina), los integrados consiguen mejores resultados que las granjas propias. Esto tiene sentido al entender que los integrados obtienen sus mayores beneficios al conseguir buenos resultados (en diferencia con personal agrario contratado), además por ser en su mayoría granjas familiares la rotación es casi nula, la producción es monitoreada constantemente y el sentido de pertenencia es mucho mayor. Estos factores inclinan la balanza de resultados hacia los integrados.

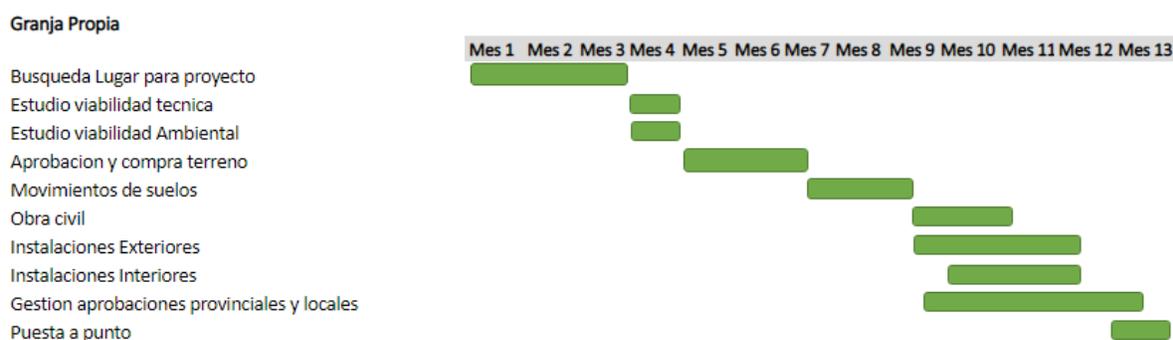
- Aumento producción

El principal objetivo de integrar productores es aumentar la producción de aves en poco tiempo y de forma, ya sea construyendo nuevos galpones o integrando productores que ya producen aves. En la otra mano existe la posibilidad de construir granjas propias, lo cual, por lo general por tener la limitante de espacios, es necesario invertir en terrenos y esto aumenta considerablemente los costos y tiempos.

En forma resumida se indica en el siguiente cuadro el mapa de tiempos de puesta en producción de una granja propia vs una granja integrada, datos estimados en base a planes de integración de la empresa Avex/BRF (Jorge Biffi. Gerente BRF. Comunicación personal, Agosto 2019).

Granja Integrada





- **Menor conflictividad laboral**

Al integrar nuevos productores la integradora evitar sumas nuevas granjas /galpones propios lo que implica no tener la necesidad de aumentar la nómina de empleados. Las granjas integradas normalmente son trabajadas por las mismas familias de cada productor y tercerizan ciertos trabajos que requieren más personal.

- **Menores costos**

Las granjas integradas son trabajadas en su mayor parte por familias, las normas y disposiciones que se deben cumplir cuando son empresas familiares difieren de las que se deben cumplir cuando se trata de empleados. Es decir, hay costos que ya están hundidos en el caso de las familias (vivienda, ropa, comida) y en el caso de empleados de deben cubrir. Esto genera un costo que la sumar integrados se evita total o parcialmente.

7.7.2 Análisis productivo

En términos productivos la tesis a favor de la integración argumenta que las granjas integradas son más eficientes que las propias, debido a que los integrados bregan por su producción más que los empleados de las granjas propias, esto se explica pensando que los integrados tienen un mayor compromiso con la granja, la producción y las instalaciones. Esto al final supone menos gastos de

mantenimiento, menos gastos por rotación de personal y productivamente los integrados siempre intentaran mejorar para expandir sus ingresos. En el próximo cuadro se muestran las estadísticas productivas de las dos integradoras más grandes de la provincia de Córdoba, en ambas se hace visible que los integrados mejoran los resultados de las granjas propias, pero a la vez se ve una tendencia en la cual las granjas propias están mejorando sus resultados mientras que las integradas están estancadas según datos que surgen del informe anual de CEPA sobre producción de pollos parrilleros.

La tendencia de mejora en las propias se debe a que en los últimos años las integradoras han venido mejorando las instalaciones propias e introduciendo tecnología para mejorar la eficiencia productiva.

Veamos la comparación de evolución de los datos de conversión alimentar entre granjas propias e integradas, tomando el periodo 2013 a 2019 según los datos registrados por la revista especializada AVIMETRIA, quienes mensualmente realizan una encuesta en las principales avícolas del país y colectan los datos.

En este caso el foco estará solo en la conversión alimentar puesto que es el indicador clave en la eficiencia productiva de una granja, y es quien es afectado por cualquier otra variación productiva.

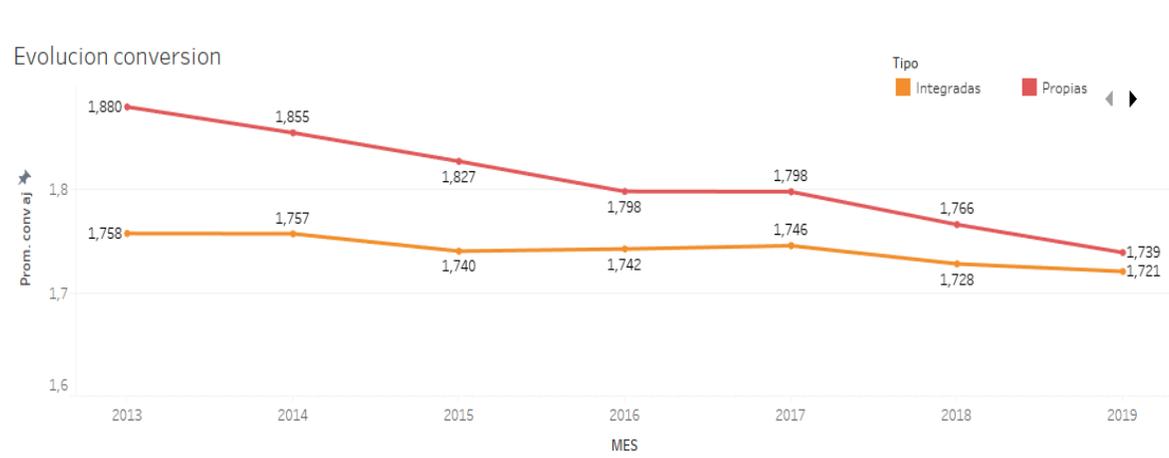


Gráfico: Fuente Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Informe avícola 2019. ([https://magyp.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/_archivos//000082_Nro%2082%20Abril%202020%20\(Anuario%202019\).pdf](https://magyp.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/_archivos//000082_Nro%2082%20Abril%202020%20(Anuario%202019).pdf))

Considerando el gráfico, resulta sencillo observar que las granjas integradas a niveles de conversión superan a las granjas propias. En 2013 esta diferencia era de aproximadamente 130 grs. Para el año 2019 la diferencia se redujo a 19 grs, observándose en la evolución una mejora de la conversión más marcada en granjas propias.

7.8 La mirada de los productores

7.8.1 Justificación del modelo

Los productores que deciden integrarse verticalmente, como ya se ha definido, son en general pequeños productores con extensiones de tierra pequeñas que buscan producciones intensivas que precisen poco espacio y con baja inversión propia. El modelo de integración vertical se adapta a estas necesidades, y les da a estos productores la posibilidad de ser parte del negocio con baja inversión, pocas extensiones de tierra y con bajo conocimiento (recordar que el know how y la financiación viene desde la integradora o a través de ella).

Por estos motivos los pequeños productores ven aquí una posibilidad de crecimiento en corto plazo, lo que les permitirá una renta estable en el tiempo y con el acompañamiento de una empresa especializada en avicultura que le asegura su capacitación. además, el productor siente facilidad para integrarse al ser asesorado en todo momento (Ver apéndice A)

7.8.2 Análisis productivo

Los productores no necesariamente al momento de ingresar a integraciones avícolas tienen experiencia en este tipo de producción, generalmente conocen de producción de pollos a escalas más bien para consumo familiar en instalaciones básicas, pero están familiarizados con la cría de animales en general y los métodos de trabajo. Para ellos, además de los beneficios económicos que esperan obtener, integrarse supone también recibir capacitaciones y todo el know how sobre el manejo de instalaciones avícolas de producción intensiva y de gran escala y además son capacitados en todo lo concerniente a métodos de producción, manejo de sanidad, biología animal, procesos de producción y métodos de gestión de la actividad.

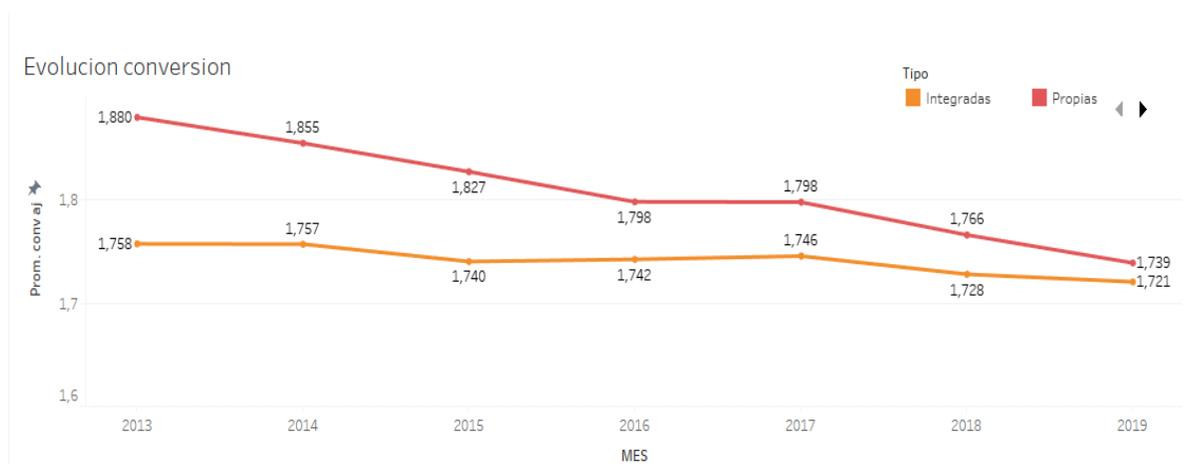


Gráfico: Fuente Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Informe avícola 2019. ([https://magyp.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/_archivos//000082_Nro%2082%20Abril%202020%20\(Anuario%202019\).pdf](https://magyp.gob.ar/sitio/areas/aves/informes/boletines/_archivos//000082_Nro%2082%20Abril%202020%20(Anuario%202019).pdf))

En el gráfico anterior se puede ver que los resultados de los integrados son mejores que los de las granjas propias en términos históricos, aunque la diferencia se achica con el paso del tiempo. Esto se debe principalmente a que las integradoras vienen construyendo galpones e invirtiendo en tecnología más moderna. En el caso de los integrados por lo general son instalaciones más

antiguas con poca tecnología. Este es un tema muy importante, porque la baja inversión por parte de los integrados ligada principalmente a la falta de incentivos y de acceso a créditos, puede convertirse en el talón de Aquiles de la integración.

7.9 Marco Legal Argentino

En la Argentina no están regulados por ley hasta el momento explícitamente los contratos de integración avícola. Se pueden encontrar referencias a este tipo de contratos cuando los enmarcamos dentro de los contratos atípicos. Existen contratos que se celebran habitualmente como feed-lot, multiplicación de semillas, canje, integración avícola, producción con riego, producción forestal, entre otros, que no tienen una regulación especial, sino que se acuerdan según los principios y alcances dados por la costumbre y la tipicidad social

Se considera un contrato atípico, donde se acuerda según los principios y alcances dados por la costumbre y la tipicidad social. Esta atipicidad es común en contratos agropecuarios como feed-lot, multiplicación de semillas, producción con riego, producción forestal, etc.

La falta de reglamentación deja un vacío legal que desprotege a los integrados siendo la parte débil de la relación.

Actualmente se ha presentado un proyecto de ley (Expediente 2547-D-2019) que aún no tiene dictamen para regular este tipo de contratos, pero se estima que sea tratado por la respectiva comisión en el corto plazo, este proyecto es el único que espera tratamiento por comisión y que trata exclusivamente el contrato de integración vertical avícola entre Granjas e integradoras.

Este Proyecto contiene en su espíritu, las siguientes características y naturaleza:

Ser “tuitivo”, pues partiendo de la profunda desigualdad existente entre las partes, incorregible por espontánea evolución, la legislación debe otorgarle al más

débil el sustento que provoque entre las partes un equilibrio aceptable en las relaciones y resultados económicos. Por otra parte, es indudable que el proceso productivo requiere necesariamente de la participación de los granjeros en condiciones de desarrollo y evolución que signifiquen su progreso en todo sentido como un aporte al interés común y al desarrollo social, además del que representa para la Nación ya de por sí su participación esencial en una producción primaria de bienes destinados a la alimentación, actividades esas íntimamente vinculadas a la tradición y al interés nacional, como toda actividad agropecuaria y rural. La conjunción de esas dos principales razones es suficiente para justificar el carácter “protector” del que debe estar imbuida la regulación en la materia.

“Autonomía”: La figura jurídica que designe a la relación, si bien por la realidad de la producción no se apartará de la materia rural agropecuaria, deberá estar descrita y definida como un instituto autónomo, específico, con reglas propias.

“Orden Público: Al igual que la mayor parte de la legislación agraria (arrendamientos, aparcerías, contratos accidentales, compraventa de cereales primarios y secundarios, depósitos, etc.) esta nueva regulación avícola deberá tener el carácter y la fuerza del “orden público” para evitar que el desequilibrio entre las partes que pretende enmendar, no resurja a través de “presuntos” acuerdos que sean en verdad imposiciones o producto de fuertes presiones, tergiversando el objetivo de la ley y desvirtuando o anulando los institutos legalmente establecidos.

” Reglamentaria”: la regulación en la materia, sin caer en excesos casuistas ni reglamentaristas, debe tener un sentido reglamentario, acotando los alcances de disposiciones que, de resultar muy genéricos, pueden diluir el efecto “mandatorio” de los institutos introducidos en la ley como esenciales de la figura a la que ella le reconoce existencia jurídica. “Tipificación”: como consecuencia de lo antedicho y como una manera de consolidar los contenidos más rígidos de la ley, deberá formar parte de la regulación el establecimiento de un modelo o “contrato tipo” de carácter “oficial” (como los formularios para las transacciones de granos), que

contenga las condiciones, “sine qua non”, para la configuración esencial de la relación jurídica que la ley instaura.

Definición: la relación jurídica a definir por la nueva regulación debe respetar la denominación y definición que ya hoy de hecho existe y que proviene de los usos y costumbres reiterados en la realidad, tanto como de la legislación y experiencia de otros países que cuentan con ella. En ese sentido, cabe definir a dicha relación y su modo contractual, como una “integración”, una “producción en colaboración”.

Sustentabilidad: La sustentabilidad hace referencia a algo que se puede sostener a lo largo del tiempo sin agotar sus recursos. En la integración es cada vez más extendido el uso de esta palabra, entendiendo que se debe tener un modelo de integración que produzca resultados económicos para todos los involucrados, que considere la calidad de los productos como base y que cuide los animales como al medioambiente, todo esto en un marco sostenible en el tiempo.

Claramente esto es uno de los grandes desafíos de las cadenas integradas, hacerla sustentable. En este sentido ya ha hablado en este trabajo sobre las posibles leyes que vendrán a poner en igualdad de condiciones a los distintos eslabones de la cadena, buscando que el lucro de la actividad sea compartido, intentando poner foco en la calidad de los productos que terminaran llegando al consumidor y ya hay prácticas de producción orgánica que buscan mejorar el bienestar animal y ofrecer productos naturales libres de químicos. Claro que toda búsqueda de sustentabilidad puede llevar en algunos casos a pérdidas de eficiencia y aumentos de costos, pero solo si consideramos la mirada clásica de costos de fabricación y se pierden de vista los costos sociales/ambientales de las actuales prácticas de producción. En el mercado actual estamos en un cambio de paradigma al respeto, donde los nuevos consumidores están más implicados en conocer el origen de los productos que llevan a su mesa, le dan mayor valor a los productos naturales y sustentables. Si a esto le sumamos los avances tecnológicos que ayudan a llevar esa información a los clientes de forma segura y ágil, está claro que el camino a la sustentabilidad ya se ha iniciado en la industria avícola.

También se debe considerar los impactos sociales que también son valorados, las integradoras deben ser capaces de generar a través del desarrollo de integrados impactos positivos en las comunidades, educando a las personas, comprometiéndolos con la calidad y con el cuidado del medioambiente.

Este es un desafío que la industria aviar ya está experimentando, grandes jugadores del sector como JBS o BRF están tomando grandes iniciativas en este sentido, trabajando en proyectos de producción orgánica o cría libre de aves, trabajando con tecnología blockchain para la trazabilidad de los productos y generando conciencia en sus comunidades con proyectos sociales donde los empleados son parte y contribuyen positivamente a sus comunidades.

VIII. DESAFIOS, OPORTUNIDADES Y CONCLUSIONES

8.1 Desafíos y oportunidades

El desafío de la industria y del país buscar mayor competitividad para los distintos actores productivos de manera tal, que las empresas puedan generar valor agregado en sus exportaciones generando así mayores divisas y simultáneamente impulsar empleos de calidad. Esto no es nuevo en la Argentina donde se viene buscando hace varias décadas una senda de desarrollo, que cuando se comienza a transitar a los pocos años se discontinúa por diversas situaciones políticas, económicas y de contexto internacional.

Es un hecho que la Argentina acarrea viejos problemas estructurales y que a esto se le añade en el presente un nuevo elemento denominado “disrupción tecnológica”. Esto es una aceleración en los métodos de los procesos de producción que es acompañado por herramientas tecnológicas que mutan constantemente para su gestión. Es llamativo observar en el caso de algunas industrias de “mano de obra intensiva”, este fenómeno ya que produce enormes desplazamientos, dilemas para su reconversión empresaria y/o expulsiones en aquellos puestos de trabajo cuyas actividades resultan de bajo valor agregado, ya que la tecnología sustituye a los trabajos repetitivos.

Teniendo en cuenta este contexto y regresando a nuestro análisis nos focalizamos en los desafíos que presentan la industria avícola y la integración en particular en nuestro país, entendiendo a estos desafíos como oportunidades para potenciar el sector.

Bioseguridad.

Apariciones como la de la gripe aviar y otra similares en países asiáticos, a pesar del peligro que representan han traído para la industria nacional oportunidades grandes, permitiendo ganar nuevos mercados. También se debe considerar que estas nuevas patologías en el futuro podrían tener efectos más globales de transmisión y podrían ser más frecuentes, por ellos es muy importante generar políticas e incentivos para blindar sanitariamente al sector avícola principalmente en la producción en granjas. Esto implica una importante sociedad entre estado y empresas, que determine políticas públicas e incentivos al sector para ir en este sentido. Se necesita que la bioseguridad sea parte fundamental del entramado productivo, principalmente en las granjas, donde la falta de controles y la baja rentabilidad no genera incentivos para las inversiones que son necesarias.

Los integrados que puedan comprender este fenómeno y su importancia en este contexto de alta globalización, podrían ser aquellos que sobrevivan si alguna crisis sanitaria se desatara.

Futuro del consumidor, futuro de la industria.

Actualmente estamos viviendo un proceso de transformación digital en todas las industrias y negocios, la disrupción originada en nuevos modelos de negocios y nuevas tecnologías tiene impacto en todas las áreas de la empresa. En lo que respecta a la industria avícola de campo se destacan los siguientes avances:

Robótica y automatización

La robótica y la automatización generaron gran interés por su potencial para reducir la mano de obra, mantenerse en servicio 24/7 y enviar reportes de manera remota son solo algunas de sus ventajas considerando que la producción en las granjas es continua sin horarios de descanso. La automatización está sumamente difundida, los galpones para la cría de aves son en su mayoría automáticos, donde

prácticamente solo se necesitan labores de supervisión durante la crianza. La robótica en cambio abre un nuevo aspecto con utilidades que cambiarán la manera de supervisar las producciones. Algunos ejemplos son:

- ✓ El Gohbot es un robot avícola que navega por los pisos de las galpones utilizando sensores de imágenes y aprendizaje automático. Tiene la capacidad de localizar y recoger los huevos del piso, y de detectar las temperaturas ambientales, los gases y los niveles de luz.
- ✓ El ChickenBoy es un robot autónomo que se cuelga del techo y que incorpora inteligencia artificial y sensores, evalúa las condiciones ambientales, la salud y el bienestar, y las fallas en los equipos. Este robot ya está disponible en Europa.

Big data' e inteligencia artificial

Aprovechar la creciente cantidad y complejidad de los datos disponibles en las empresas avícolas no es solo una tarea intimidante sino una gran oportunidad, la cantidad de informaciones relevantes que se pueden obtener en los ciclos de producción afectará positivamente la eficiencia de la producción en granjas de manera significativa. Se destacan cinco innovaciones que abordarán este desafío:

- ✓ El sistema Little BirdFeedCast calcula la cantidad de alimento en los contenedores de la granja utilizando un pequeño dispositivo para aplicar vibración a la superficie del contenedor junto con sensores y software. Las unidades que funcionan con energía solar informan de forma inalámbrica los niveles de alimentación a través de portales web y una aplicación móvil para los productores, las fábricas de alimentos balanceados y los

integradores. El portal web presenta un historial de los niveles de alimentación de una casa y muestra proyecciones. Las interrupciones de alimentación se reducen o eliminan y se recupera menos alimentación al final de una bandada.

- ✓ El Modelo de Simulación del Sistema Avícola (PoultrySystemSimulationModel o PRUSSM) simula el uso de agua, energía, aguas residuales y mano de obra de una planta de procesamiento de aves. Basado en el software VENSIM, el modelo simula todos los procesos que requieren el uso del agua. Diseñados por desarrolladores en el GTRI como una herramienta de toma de decisiones con capacidades predictivas, existen módulos para procesos de trabajo, agua, energía y aguas residuales.

- ✓ El SDSS MultitierStatisticalProcess Control (SPC) utiliza el aprendizaje automático y los datos históricos basados en la ubicación, así como los resultados a nivel de planta para modelar dinámicamente la cadena de suministro de las operaciones en vivo, predecir los resultados y aplicar los puntajes de los resultados. Permite una identificación y respuesta más rápidas y precisas a los posibles cambios en las variables que afectan la seguridad alimentaria o los resultados de producción en toda la cadena de suministro avícola.

- ✓ El Simple VetRegulatoryCompliance Data Management aplica la tecnología de la cadena de bloques (blockchain) a los registros veterinarios para mantener la transparencia y la trazabilidad, mientras proporciona análisis para evaluar la eficacia de los tratamientos. Un conjunto de herramientas

integra fuentes de datos, incluidas las cadenas de bloques públicas y privadas, bases de datos y sistemas tradicionales y dispositivos habilitados para el Internet-of-things (IoT) como etiquetas RFID y tecnología de detección remota.

- ✓ La administración de la cadena de valor de AbuErdanPoultry (AbuErdanPoultryValueChain Management) utiliza análisis predictivo y análisis de aprendizaje profundo para mostrar los KPI y pronosticar el desempeño futuro a lo largo de la cadena de suministro. Una vista integrada de los datos operativos permite rastrear el producto terminado a través de la cadena de valor con un nivel de detalle de un minuto. La plataforma basada en la nube utiliza la tecnología de la cadena de bloques y redes neuronales de aprendizaje profundo para monitorear las operaciones avícolas a gran escala y en todas las regiones.

Ciencias de la vida

- ✓ Las vacunas comestibles de Mazen Animal Health permiten a los productores de pollos administrar una vacuna estable a temperatura ambiente en el alimento, tanto para la protección de la mucosa (en el intestino) como para la protección sistémica (intracelular) contra la coccidiosis. La plataforma tecnológica inserta genes para antígenos específicos en las plantas de maíz para crear las vacunas.
- ✓ Las mezclas fitogénicas de TyraTech para el control de la coccidiosis bloquean químicamente los receptores específicos de los parásitos e interrumpen físicamente la cutícula del parásito. Las mezclas están compuestas de terpenos listados en GRAS que ocurren naturalmente en plantas alimenticias que se sabe que son seguras como saborizantes de

alimentos. Usando una tecnología de encapsulación patentada, la formulación estará activa en el intestino del pollo.

- ✓ El Transport Genie registra las condiciones de microclima de las aves vivas durante el transporte, incluidas las comunicaciones en tiempo real con el conductor y las principales partes interesadas. Si se supera un umbral, se envía automáticamente una alerta. El sensor puede ser utilizado por los procesadores para mejorar el bienestar de las aves durante el transporte, en el transporte y en los cobertizos de la planta.

- ✓ La tecnología de edición de genes CRISPR eggXYT inserta un marcador biológico en el ADN de los pollos machos al nivel del stock parental para crear una firma óptica en embriones detectables en la operación de reproducción/eclosión. Al escanear los huevos entrantes, aquellos con embriones masculinos se desvían a la producción de alimentos.

- ✓ Impresión 3D: Las operaciones avícolas podrían beneficiarse de la impresión de piezas de plástico o metal en el sitio, cuando requieran reemplazo. La impresión 3D también tiene aplicaciones para salvar vidas, como la reproducción de patas, piernas e incluso picos.

- ✓ Drones: Puede que no tengan un lugar en la nave o el corral, ya que los drones podrían causar estrés en la parvada. Sin embargo, la tecnología de los drones podría tener una mejor aplicación para los pollos y pavos libres

de jaula o camperos, que deambulan libremente. Estas tecnologías podrían reunirlos, protegerlos y supervisarlos.

- ✓ Inteligencia artificial (IA): Las tecnologías de IA se han convertido en la columna vertebral de muchas otras tecnologías. Los robots, por ejemplo, utilizan IA en la planta de procesamiento para mejorar la eficiencia. Los procedimientos de automatización como el deshuesado de pollo requieren el reconocimiento de la forma y el tamaño de cada pollo y la adaptación individual. La inteligencia artificial es la tecnología perfecta para esta aplicación. Mediante la combinación de tecnologías, los robots realizan el trabajo que la IA les ordena en base a los datos que recolectan los sensores. La inteligencia artificial puede supervisar y controlar el entorno de la nave. Los sensores recopilan la información, el software la rastrea y IA ajusta las condiciones de la nave o alerta al avicultor si existe un problema potencial, como un ave enferma. Toda esta información se puede transferir al teléfono inteligente o la tableta del productor.

- ✓ Realidad virtual (VR): La aplicación más obvia para la realidad virtual en la industria avícola es la capacitación, en particular el procesamiento. Podría enseñar a los trabajadores de línea en la planta de procesamiento la manera ideal de cortar la carne de las aves. Aplicado en granja ponedoras libres de jaula, podría enseñar a los empleados cómo caminar por el alojamiento sin asustar a las gallinas, encontrar huevos errantes y evaluar a las aves. Una opción excéntrica es proporcionar la experiencia de realidad virtual a los pollos, para disfrutar de la experiencia de campo abierto mientras permanecen seguros dentro de la granja avícola.

- ✓ Cadena de bloques: La oportunidad para la cadena de bloques o blockchain en la industria avícola se centra en su capacidad para resolver problemas de seguridad alimentaria y transparencia. Los grandes minoristas de alimentos están trabajando con IBM utilizando la tecnología blockchain para proteger los registros digitales y controlar la gestión de la cadena de suministro, asegurando la trazabilidad de los productos avícolas que se venden en las tiendas. Blockchain se puede usar para controlar todos los aspectos de la cadena de suministro de alimentos, desde la producción hasta el procesamiento y distribución. “Se estima que la producción avícola mundial aumentará un 120 por ciento entre 2010 y 2050. Para satisfacer esta demanda, las tasas de conversión alimenticia y otras eficiencias de producción deben seguir mejorando”. Dijo Connolly. “La incorporación de tecnologías digitales, tales como las enumeradas anteriormente, ayudará enormemente en estas eficiencias y ayudará a los avicultores a cumplir con las exigencias y satisfacer las crecientes necesidades de la población mundial”.

8.2 Integración sustentable

La sustentabilidad de la producción avícola respecto al medioambiente es clave, la avicultura de precisión en conjunto con la avicultura orgánica son fundamentales para desarrollar prácticas que respeten el medioambiente y el bienestar animal. como señala Gonzalo Arellano, Director Técnico y de Integración del Grupo Arenas y ponente en las Jornadas Profesionales de Avicultura, “en agricultura el concepto sostenibilidad implica un modelo de organización social y económico basado en una visión del desarrollo que reconoce el medio ambiente y los recursos naturales como la bases de la actividad económica: ecológicamente segura, económicamente viable, socialmente justa, culturalmente apropiada y basada en un método científico holístico .”

Es un desafío muy importante el generar una cultura en las granjas con el concepto de sustentabilidad, cuidando los recursos e invirtiendo en tecnologías que nos ayuden con esta misión, parte de este camino ya está siendo recorrido en muchos países del mundo debido a una demanda de alimentos más consciente de la necesidad de adoptar prácticas sustentables.

8.3 Conclusiones

La Integración avícola en Argentina comienza en los años 70, desde ese entonces presento un incremento acelerado de esta forma de trabajo que une las industrias con los productores avícolas independientes, pasando de la mera compra de aves vivas a un proceso integrador donde la producción en granjas es en conjunto entre industrias y granjeros. A medida que ha ido avanzando este sistema, el perfil de los integrados ha ido siendo más visible, la mayor parte de los integrados son pequeños productores que intentan aprovechar la producción intensiva en pequeños espacios que la avicultura trae como oportunidad. Esto actualmente no ha cambiado, los integrados siguen siendo pequeños productores que han ido adaptándose a las exigencias de las integradoras, agregando tecnología, mejorando el manejo productivo y llevando a la industria en su conjunto a elevados niveles de eficiencia. Paralelamente a este desarrollo que ha tenido la integración apalancado por iniciativas privadas, donde las integradoras financian o participan con el aval de las financiaciones, hemos visto un estado Argentino por momentos presente pero generalmente sin atender a las verdaderas necesidades de la industria, particularmente la situación de los integrados, dejando poco acceso a créditos adaptados a esta actividad y sin una legislación que equilibre el peso de las partes, además no incentivando el desarrollo de la misma. Argentina posee un potencial exportador claramente demostrado para la proteína animal, según un informe del Departamento de Agricultura de E.E.U.U. (USDA) Argentina en 2020 se convertirá en el quinto exportador mundial de carne en el mundo, aun teniendo en el país posibilidades producir más y exportar más. Este desafío de mejorar las condiciones internas para potenciar la exportación de

carnes, particularmente la carne aviar, y aumentar las exportaciones ha ido quedado relegado por políticas poco claras, por aumentos de impuestos y dificultades para exportar y además por la misma informalidad del mercado que afecta negativamente los precios, no permitiendo tener estabilidad en el sector.

En el mismo sentido es sumamente importante que se encuentren herramientas de financiación más acordes al sector, con financiaciones más extensas que permitan repagar las inversiones y no generar problemas de liquidez. En este sentido el estado debe generar políticas a través de los diferentes instrumentos financieros que colaboren con los integrados.

Pero los cambios que deben ser impulsados desde el sector público para mejorar la integración no solo se refieren a las condiciones económicas, sino también en cuanto a lograr un mejor equilibrio entre integradoras e integrados, esto supone la necesidad de regular tal relación y por ellos es importante que avance el proyecto de ley para regular los contratos de integración, siempre siendo cuidadoso el estado de no perjudicar, si nomás bien incentivar a que con ese nuevo equilibrio se beneficie la cadena con mejores prácticas, mayor eficiencia con mayores inversiones en tecnología y mejores márgenes para la cadena, consiguiendo de esta forma más calidad en los alimentos que llegan a los consumidores y con prácticas productivas sustentables.

Con la regulación legal y equilibrada de la relación entre las partes, los integrados se verían beneficiados para conseguir más estabilidad en la producción y en los pagos asociados a la misma, principalmente cuando estamos en contextos inestables de inflación y devaluación que afecta notablemente los costos y márgenes del integrado.

Sin estos cambios la integración la integración como modelo productivo tendera a perder eficiencia, porque es la tecnología quien provoca grandes cambios en los sistemas de producción con una constante mejora productiva, lo cual significa que si no generamos los incentivos para que los integrados adopten mejores tecnologías, solo serán las propias industrias las que podrán tener el

respaldo económico para invertir en granjas y lo harán en granjas propias con una diferencia en la productividad que será cada vez más marcada y relegará a la mayor parte de los integrados eventualmente.

Desde la faz productiva los integrados han demostrado buenas prácticas que los han llevado a tener mejores resultados que las granjas propias con costos menores, esto ha facilitado la decisión de las integradoras a la hora de aumentar sus capacidades de campo, evitando construir granjas propias no solo para no inmovilizar capital sino también para conseguir resultados mejores con la integración.

Este modelo claramente ha demostrado su versatilidad y sus beneficios para la cadena, ha permitido que la industria avícola Argentina se consolide como cadena exportadora de las más importantes del país y con gran proyección. El modelo ha resultado beneficioso para las industrias por lo expuesto y para los mismos integrados, permitiéndole beneficiarse de relaciones a largo plazo, pero sobre todo del know how acumulado por la industria, además la integración les permitió tener relaciones de largo plazo con estabilidad en la producción que de otra manera no hubiera sido posible. Así también es importante recordar que la integración y los vínculos que esta generó permitieron a muchísimos integrados acceder a financiaciones que sin la garantía de la producción por las integradoras nunca hubiera podido acceder.

También es importante destacar que la integración evita la concentración de capital, favorece el desarrollo de regiones rurales a través del desarrollo de fuentes de trabajo y ayuda a combatir la informalidad en esta actividad. Estos beneficios ayudan a evitar la migración a grandes ciudades, favoreciendo los intercambios comerciales en sectores rurales.

De esta forma la respuesta a la pregunta inicial: ¿Es un éxito o un fracaso el modelo de integración avícola?, la respuesta es un que ha sido y es un éxito.

El modelo tal como está en la actualidad ha sido muy exitoso para los integrados para ser la base de toda la expansión en la producción avícola desde

los 70 hasta la actualidad, aun con las deficiencias que hemos expuesto a lo largo de este trabajo. Por ello decimos que ha sido un éxito, y que actualmente está un momento de revisión en el cual se debe reconfigurar el modelo para adaptarlo a los cambios que se están viviendo, no solo a nivel productivo y tecnológico si no a nivel de los consumidores. Si se consiguen estos cambios y la sostenibilidad de ellos estoy convencido de que la integración avícola será siendo el camino elegido para el crecimiento de la industria en argentina y por lo tanto seguirá siendo un modelo exitoso que potenciará a todos los involucrados.

IX. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Michael Corbett .“ The Outsourcing Revolution”. Año 2004.
- ✓ Ministerio de Hacienda y Finanzas públicas – Informes de cadena de valor cárnica-aviar. <https://www.argentina.gob.ar/economia>
- ✓ .
- ✓ Ministerio de Industria (2012). Cadena de Valor avícola. Plan Estratégico 2020.
- ✓ Revista “CAPIA Informa”. Diversos números.
- ✓ Chavez, Agustín R. Año 2010. Estructuras flexibles de costos para enfrentar la globalización y la competitividad en las empresas. <http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/revista/QUIPU%202010-I.pdf#page=19>
- ✓ Lafaurie, M. C. 2003. Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial.)
- ✓ Garcia S., Fernández A., La gestión de la cadena de suministros. Un enfoque de integración global de procesos. 2010)
- ✓ Rothery, Brian; Ian Robertson. Outsourcing. La subcontratación (México: Limusa, 1997)
- ✓ Tenorio Rojas, N. (2016). Teoría del Outsourcing.
- ✓ Flores Gonzales, G. A. (2016). Outsourcing–Herramienta de gestión para la optimización de recursos.
- ✓ Palacios, P. (2013). Agroindustria aviar Argentina. Imago Mundi, Buenos Aires.
- ✓ TEUBAL, M; PASTORE, R. 1995. El agro y los complejos agroindustriales: el caso argentino. En: Globalización y expansión agroindustrial: ¿superación de la pobreza en América Latina? Buenos Aires: Ediciones Corregidor. pp. 107-136.
- ✓ Palacios, E. P. (2005). El complejo agroindustrial avícola argentino. Reconversión y perspectiva de inserción en el mercado regional e internacional. Revista Aportes para la Integración Latinoamericana, (13).

- ✓
- ✓ Mora, F., & Schupnik, W. (2009). Outsourcing & Benchmarking. El Cid Editor.
- ✓ Bravo Acuña, D., & Méndez Castañeda, P. (2008). Gestión del downsizing buscando el outplacement (Doctoral dissertation, Universidad de la Sabana).
- ✓ Olvera, F. Z., Montoya, M. A. C. S., Ibarra, R. C., & Bravo, O. A. C. (2020). Outsourcing: amenaza para los empleados y beneficio para las organizaciones: Outsourcing: threat for employees and benefit for organizations. EDUCATECONCIENCIA, 27(28), 147-156.
- ✓ Rascon, M. E. E., López, J. N. A., & Echevarría, M. R. " Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro" Outsourcing, Present and Future Business Strategy.
- ✓ Batallé, M. (2018). Propuesta para la promoción del mercado interno y externo de la carne aviar argentina (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Luján).
- ✓ Ramírez, M. G., Gascó, J. G., & Taverner, J. L. (2010). Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información: Un análisis de su situación y evolución. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, 16(1), 55-76.
- ✓ Fuente Ministerio Argentino de Agricultura, Ganadería y Pesca. (https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/aves/estadistica/carne/indicadores_anuales).

APENDICE A

El perfil del productor avícola integrado en la República Argentina. Entrevistas a referentes sector.

Las siguientes entrevistas fueron realizadas en forma personal. Todos los entrevistados dieron su consentimiento para la publicación de las mismas.

Perfiles entrevistados:

Ex Gerente de Integración. Empresa avícola en Córdoba.

Ex Gerente del área Integrados en una empresa avícola de tamaño medio., en la provincia de Córdoba. Allí estuvo más de 5 años gerenciando los proyectos de integración de más de 30 Integrados.

Gerente Agropecuario. Empresa avícola multinacional

Se desempeñó como Gerente de Agropecuaria en Argentina para la empresa multinacional de origen brasileño.

Gerente General. Empresa avícola de Buenos Aires

Gerente general de una avícola de Buenos Aires con más de 20 años en el mercado, tiene 100% integrada su producción de aves en las granjas de engorde.

Integrado avícola en zona Rural Charras (Córdoba)

Granja en la localidad de Charras en la provincia de Córdoba con 9 galpones de engorde con capacidad para 250 mil pollos

Integrado avícola en Abasto (Buenos Aires)

Integrado dedicado a la producción de aves hace más de 25 años, tiene dos granjas en la provincia de Buenos Aires y una granja en Córdoba. En total tiene una capacidad de producción de 300 mil pollos.

Integrado en zona Rural Carnerillo

Tiene dos granjas avícolas con capacidad para 100 mil aves. Está integrado hace 10 años. Fue presidente de la cámara de Integrados CAPAC de la provincia de Córdoba.

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son las características de un productor integrado?
2. ¿Por qué se justifica el modelo de integración? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?

Transcripción de las entrevistas.

1. Ex Gerente Integración. Empresa avícola en Córdoba.

¿Cuáles son las características de un productor integrado?

El productor integrado se caracteriza por tener pequeñas extensiones de tierra. Generalmente son familias que viven en el campo, y buscan una actividad intensiva para aprovechar su tierra. Su experiencia en avicultura es poca, es decir, generalmente conocen de cría de aves a niveles pequeños y las instalaciones que tienen son precarias con nula automatización. Estas familias suelen tener mucha informalidad en sus negocios, lo cual dificulta su acceso al crédito.

¿Por qué se justifica el modelo de integración? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?

Creo que es un modelo que genera beneficios para ambas partes. Para la integradora el beneficio principal es evitar la inmovilización de fondos y lograr un crecimiento rápido en su producción. Además, evita aumentar su nómina, esto es importante porque no es fácil encontrar perfiles dispuestos a instalarse en el campo, vivir allí y trabajar 45 días seguidos que es lo que dura una crianza.

Para los integrados y de acuerdo con mi experiencia, son muy claras las ventajas. Las he visto en todos los proyectos que inicié. Ellos consiguen acceso a créditos para invertir que les sería imposible sin el apoyo de una integradora, además consiguen diversificar sus ingresos sumando el de la integración que tiene mucha estabilidad.

2. Gerente Agropecuario avícola multinacional.

¿Cuáles son las características de un productor integrado?

Los integrados tienen a ser pequeños productores agropecuarios, con extensiones menores a 100 hectáreas. Ellos buscan aprovechar que la producción de pollos parrilleros ocupa poco espacio y al estar vinculados a una integradora solo deben ocuparse de producir, no están preocupados por conseguir las materias primas ni por la venta. Las granjas suelen ser trabajada por la propia familia, esto ayuda mucho con el compromiso en la producción. Excepto por aquellos que ya tiene granjas integradas con alguna otra empresa, cuando son nuevos no suelen tener experiencia en pollos.

¿Por qué se justifica el modelo de integración? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?

Como dije antes, para los integrados es importante porque consiguen aprovechar pequeñas tierras y extensiones no fértiles. Para ellos representa un gran apoyo la integradora que les termina transfiriendo el know how de la actividad, lo que les da mucha seguridad. Saben que no están solos.

También considero que acceden a créditos grandes que les sería imposible acceder sin la integradora como respaldo.

Desde el punto de vista de la empresa integradora, para nosotros es importante evitar la inmovilización de capital, pero además no tener el manejo operacional de las granjas nos permite poner foco en la producción de alimento, la genética, la sanidad y la industrialización.

3. Gerente General empresa avícola en Buenos Aires

¿Cuáles son las características de un productor integrado?

Por lo general hablamos de familias que viven en el campo, sus actividades suelen ser cría de animales y la siembra. La producción animal no suele ser a gran escala. A veces la extensión de tierra que tiene no les permite tener gran rentabilidad es lo que es agricultura, por eso se interesan por actividades intensivas como la producción de pollos parrilleros.

¿Por qué se justifica el modelo de integración? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?

En Nutrisur tenemos 100% la producción integrada con terceros. Para nosotros ha sido clave en el crecimiento de nuestra producción. Además, hemos podido incorporar granjas con mucha experiencia en producción avícola, eso nos permitió tener resultados muy buenos de forma muy rápida comparando con lo que hubiera sido si teníamos que construir y empezar una granja de cero. Los resultados de integrados de acuerdo con mi conocimiento del sector suelen estar por encima de las granjas propias. Lo que necesitamos ahora es comenzar a incentivar a los integrados para que invierten en tecnología, y en este sentido nosotros podemos interceder en las negociaciones con instituciones financieras públicas y privadas para mejorar las condiciones de créditos a los que ellos acceden. Nosotros somos garantía del pago de esos créditos.

4. Integrado avícola en zona rural Charras (Córdoba)

¿Cuáles son las características de un productor integrado?

Son productores que tiene experiencia en el trabajo con animales, por lo general son grandes poseedores de tierras y buscan diversificar un poco sus negocios.

¿Por qué se justifica el modelo de integración? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?

Yo creo que sin una integradora sería muy difícil entrar en el negocio con una escala adecuada. La integradora te asesora desde cómo financiar la inversión, la construcción y como producir. Creo que esto es clave, junto con la estabilidad que ofrece la producción.

5. Integrado avícola en Abasto (Córdoba)

¿Cuáles son las características de un productor integrado?

Usualmente son familias que tiene producciones pequeñas. No suelen tener un gran capital, pero tienen muchas ganas de trabajar y conocen de producción avícola al menos en pequeñas escalas. Muchos de los productores sobre todo en

Buenos Aires y Entre Ríos vienen dedicándose a la actividad avícola en forma personal hace varias décadas.

¿Por qué se justifica el modelo de integración? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?

Yo creo que lo que más justifica la utilidad del modelo es que las empresas consiguen disminuir sus inversiones y crecer rápido. Mientras que los integrados consiguen ir hacia una actividad intensiva de gran escala donde solo deben preocuparse por producir y puede olvidarse de las compras de insumos, ventas. Incluso trabajar con integradoras es una gran manera de obtener capacitaciones de manejo animal y sanitario sin necesidad de buscarlo o de andar pagando por el mismo.

6. Integrado avícola en zona rural Carnerillo (Córdoba)

¿Cuáles son las características de un productor integrado?

Los integrados suelen ser pequeños productores agropecuarios. Son productores que buscan aprovechar pequeñas parcelas improductivas para hacer algo intensivo. Y en este sentido la integración avícola nos brinda esa oportunidad.

¿Por qué se justifica el modelo de integración? ¿Qué ventajas tiene para ambas partes?

Yo considero que las ventajas para los integrados, hablare de integrados por que soy un integrado, es que de punta a punta existe un acompañamiento muy grande de la integradora que le da mucha seriedad al proyecto, te permite acceder a financiamientos grandes, te capacitan a un nivel mucho mayor del que uno podría tener por su cuenta y te da una estabilidad grande en cuanto a que la producción no se va a ver interrumpida.