RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Tommasi, Sebastián Guillermo

Las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos para exportar a la República Popular China, periodo 2021-2022

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:
Tommasi, S. G. (2025). Las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos para exportar a la República Popular China, periodo 2021-2022. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes
http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4996

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad Nacional de Quilmes
Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

Sebastián Guillermo Tommasi, Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto,
Octubre de 2024, pp. 129,
http://ridaa.unq.edu.ar,
Universidad Nacional de Quilmes, Secretaría de Posgrado,
Maestría en Comercio y Negocios Internacionales

Las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos para exportar a la República Popular China, periodo 2021-2022

TESIS DE MAESTRÍA

Sebastián Guillermo Tommasi
sebatommasi@gmail.com

Resumen

Esta investigación examina las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos, Argentina, enfocadas en la exportación hacia la República Popular China durante el período 2021-2022. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con representantes de empresas, cámaras de comercio y funcionarios gubernamentales, complementadas con análisis FODA para cada entidad entrevistada. El estudio destaca cómo las empresas han adaptado sus prácticas y estrategias a las exigentes normativas sanitarias y de calidad impuestas por China, no solo para cumplir con los estándares sino también para aprovechar las oportunidades de un mercado

Abstract

This research examines the competitive strategies developed by poultry sector companies in Entre Ríos Province, Argentina, aimed at exporting to the People's Republic of China during the 2021-2022 period. Utilizing a mixed qualitative and quantitative approach, semi-structured interviews were conducted with representatives from companies, trade chambers, and government officials, complemented by SWOT analyses for each interviewed entity. The study highlights how these companies have adapted their practices and strategies to meet the stringent sanitary and quality regulations imposed by China, not only to comply with standards but also to seize the opportunities of an expanding market. This adaptation reflects a strategic response to global trade dynamics and the specific demands of the Chinese market, revealing the critical role of Argentine trade policies in supporting these export activities.

MAESTRÍA EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Orientación

Negocios e internacionalización de la empresa

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

"Las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos para exportar a la República Popular China, periodo 2021-2022"

Tesista: Lic. Sebastián Guillermo TOMMASI

DNI 26.437.957

Director: Mg. Cristian German BOIERO

Paraná, Entre Ríos, Argentina.14 de junio de 2024

Índice

I. Justificación 1
II. Objetivos 3
II.a. Objetivo General 3
II.b. Objetivos Específicos 3
III. Hipótesis 4
IV. Metodología 4
Capítulo 1 5
1. Evolución de las relaciones comerciales entre Argentina y China. 5
1.1. Contexto histórico y diplomático 6
2.1.1. Memorándum de Entendimiento entre la Argentina y China 9
2.1.2. La Franja y la Ruta de la Seda. (OBOR/BRI) 11
2.1.2.1. Países de la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI) 12
2.1.3. La Asociación Estratégica Argentina-China 15
1.2. China y su relación con la importación de carne aviar 17
Capítulo 2 23
2. Sector avícola de la República Argentina 23
2.1 Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) 23
2.1.1. Lista de establecimientos cárnicos de Argentina registrados para exportar a China . 25
2.1.2. Sistema de Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos (HACCP) 26
2.1.3. Estudio de Huella de Carbono y Huella de Agua al Sector Avícola (INTI-CEPA) ... 27
2.2 Administración General de Aduanas de la República Popular China (GACC) 32
2.2.1. Sistema de Registro de Empresas Importadoras de Alimentos de China (CIFER) 33
2.3 Sector avícola de la Provincia de Entre Ríos 35
2.3.1. Empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China. 40
Capítulo 3 42
3. Análisis de las empresas exportadoras de carne aviar de la provincia de Entre Ríos seleccionadas, organizaciones del sector avícola y de comercio internacional. 42
3.1 Entrevistas a empresas y organizaciones vinculadas al sector avícola. 42
3.1.1 Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) 42
3.1.2 Complejo Alimentario S.A. - CALISA del GRUPO MOTTA 51
3.1.3 BONNIN HNOS 65
3.1.4 GRANJA TRES ARROYOS S.A.C.A.F.e I. 73
3.1.5 FRIGORÍFICO DE AVES SOYCHÚ S.A.I.C.F.I.A. 78
3.1.6 Despachante de aduana de Entre Ríos 81
3.1.7 Directora de Comercio Exterior de la Provincia de Entre Ríos 83

3.1.8 Especialista en exportación a China (Región Centro) 85
Capítulo 4 89
4. Análisis FODA y estrategias competitivas de empresas de sector avícola. 89
4.1 Análisis FODA del sector avícola y empresas que exporta a China 89
4.1.1 Análisis FODA CENTRO de EMPRESAS PROCESADORAS AVÍCOLAS (CEPA) 90
4.1.2 Análisis FODA de Complejo Alimentario S.A. CALISA - GRUPO MOTTA 92
4.1.3 Análisis FODA de BONNIN HNOS 94
4.1.4 Análisis FODA GRANJA TRES ARROYOS S.A.C.A.F.e I. 95
4.1.5 Análisis FODA FRIGORÍFICO DE AVES SOYCHU S.A. 97
4.1.6 Análisis FODA según entrevista a Emiliana Hidalgo (Región Centro) 98
4.2 Estrategias competitivas de empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China. 99
Conclusión 105
Bibliografía 111
Sitios Web y bibliografía digital 113
Sitios oficiales de empresas y organizaciones seleccionadas 115
Anexo I – Catalogo de la Empresa CALISA 116
Anexo II 117
Listado de establecimientos cárnicos de Argentina registrados para exportar a China 117
Anexo III - Documentos, Normativas e Informes 119
Apéndice 120
Cuestionario utilizado para las entrevistas 120
Transcripciones de las entrevistas y análisis complementarios 121

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de Relaciones Diplomáticas y Acuerdos entre Argentina y China (1972-2022) 6
Tabla 2. Distribución de países por región geográfica..... 13
Tabla 3. Exportación de productos de origen animal a China por año en toneladas 17
Tabla 4. Evolución del canal de comercio online en China..... 22
Tabla 5. Exportaciones de Productos Avícolas Comestibles Año 2021/2020..... 25
Tabla 6. Análisis de la industria avícola basado en normas ISO 31
Tabla 7. Convenios internacionales rubricados entre la provincia de Entre Ríos y China 37
Tabla 8. Exportaciones de origen entrerriano de carne aviar según producto. En porcentaje 2021 39
Tabla 9. Empresas de Entre Ríos exportadoras de aves de corral argentinas a China..... 40
Tabla 10. Habilitaciones y certificaciones de empresas exportadoras de la provincia de Entre Ríos. .. 41
Tabla 11. Productos de las empresas exportadoras de la provincia de Entre Ríos. 41
Tabla 12. Lista de establecimientos avícolas de Argentina registrados para exportar a China 117

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Países de la iniciativa de la Franja y la Ruta..... 14
Ilustración 2. Cadena de distribución 19
Ilustración 3. Esquema de la distribución de la carne importada..... 20
Ilustración 4. Distribución Provincial de la Faena Nacional Habilitada por SENASA, en % (2021). .. 24
Ilustración 5. Esquema general (Estudio Huella de Carbono)..... 29
Ilustración 6. Exportaciones de origen entrerriano de carne aviar según destino. Año 2021. 38
Ilustración 7. Producción estimada de carne aviar en la provincia de Entre Ríos. Año 2020-2021. 38
Ilustración 8. Faena de aves. Participación porcentual por departamento en Entre Ríos. Año 2021..... 39
Ilustración 9. Catálogo de la empresa CALISA exclusivo para exportar a China. 116
Ilustración 10. Participación en SIAL 2022 Argentina Poultry (INTI-CEPA)..... 119

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia por su inquebrantable apoyo, comprensión y sacrificio a lo largo de esta investigación. Su constante aliento y respaldo han sido fundamentales para mi desarrollo académico y para alcanzar este logro.

Asimismo, deseo agradecer a mis amigos por su amistad, compañerismo y por estar siempre presentes durante este arduo proceso. Sus palabras de aliento y momentos de distracción han sido un bálsamo en los momentos de mayor exigencia.

No puedo dejar de reconocer el invaluable aporte de mi director de tesis, Mg. Cristian Boiero, cuya orientación experta, conocimientos y dedicación han sido fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

Además, quiero expresar mi gratitud a cada una de las empresas y organizaciones que colaboraron proporcionando datos, información y facilitando el acceso a recursos que enriquecieron este estudio. Su colaboración fue esencial para la consecución de los objetivos planteados en esta investigación.

También, quiero agradecer a los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Quilmes por su compromiso con la excelencia académica y su apoyo constante a lo largo de mi formación profesional. Su dedicación y orientación han sido fundamentales en mi trayectoria académica.

Resumen Descriptivo

La tesis de maestría titulada "Estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos para exportar a la República Popular China, periodo 2021-2022", aborda las dinámicas del comercio internacional entre Argentina y China con un enfoque específico en el sector avícola de Entre Ríos.

En esta investigación, analizo cómo las empresas avícolas de esta región han desarrollado estrategias para competir en el creciente mercado chino, afrontando desafíos regulatorios y aprovechando oportunidades, en un contexto de creciente demanda por carne aviar. La investigación se fundamenta en entrevistas semi-estructuradas que realicé a representantes de empresas, cámaras de comercio y funcionarios del sector productivo de Entre Ríos, complementadas con análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los resultados buscan enriquecer el conocimiento sobre la internacionalización de las empresas avícolas locales en el marco del comercio internacional, particularmente en su relación con China, un socio comercial clave que impone exigentes estándares de calidad y sanidad. A su vez, contextualizo la significativa participación de Entre Ríos en la producción avícola argentino y las políticas de apoyo estatal para fortalecer el sector a nivel nacional.

Además, delineo las regulaciones, normas de calidad, y procedimientos bilaterales que rigen la exportación de carne aviar a China, resaltando la importancia de adaptar las operaciones y estrategias empresariales a estos requerimientos para acceder y mantenerse en el mercado chino.

En el primer capítulo de la tesis, examino la relación histórica y actual entre Argentina y China, destacando cómo los acuerdos comerciales y diplomáticos han evolucionado desde 1972. Este análisis subraya la importancia estratégica de China como uno de los mayores consumidores e importadores de carne aviar y cómo esto influye en las políticas y la economía argentina. Proporciono un análisis detallado de la evolución de las relaciones bilaterales, marcando los eventos y acuerdos significativos que han definido esta alianza estratégica.

En el segundo capítulo, me centro en el sector avícola específicamente en Argentina y, con mayor detalle, en la provincia de Entre Ríos. Analizo las regulaciones sanitarias y de calidad que rigen el sector, como las implementadas por el SENASA y el sistema HACCP, que preparan a las empresas locales para competir en mercados internacionales. También examino cómo la integración de tecnología y la innovación son cruciales para mantener la competitividad de las empresas entrerrianas en el mercado global.

En el tercer capítulo, se realiza el análisis de las entrevistas a representantes de empresas avícolas y organizaciones de la provincia de Entre Ríos, ofreciendo un perfil de los

entrevistados, incluyendo su rol en la empresa y su experiencia en el sector, brindando una visión de cómo enfrentan el desafío de exportar a China.

En el cuarto capítulo se detallan las estrategias específicas que las empresas entrerrianas emplean para penetrar y sostenerse en el mercado chino. Análisis FODA, expongo las tácticas adaptativas que permiten a estas empresas enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades para establecer una presencia sólida en China. Analizo la adaptación de productos y procesos a las exigencias del mercado chino, subrayando la importancia de cumplir con los estrictos estándares de calidad y sanidad requeridos.

Esta tesis contribuye al entendimiento de las interacciones entre políticas comerciales, estrategias empresariales y regulaciones internacionales en el comercio de carne aviar, ofreciendo una visión integral de los desafíos y estrategias de las empresas entrerrianas para navegar el complejo escenario del comercio global, al mismo tiempo que proporciona un panorama de la situación actual con una proyección de las potenciales áreas de crecimiento y desarrollo para las empresas del sector avícola de Entre Ríos en el mercado internacional.

Palabras clave: Exportación Avícola, Sector Avícola de la Provincia de Entre Ríos, Mercado Chino, Estrategias Competitivas, Comercio Internacional, Normativas Sanitarias y de Calidad, Desarrollo Sostenible, Relaciones Bilaterales Argentina-China, Innovación en Agroindustria, Barreras Comerciales y Oportunidades, Políticas de Comercio Exterior.

I. Justificación

La presente investigación se realiza en el marco del comercio internacional entre Argentina y la República Popular China (en adelante China), enfocada a las ventajas competitivas desarrolladas por las empresas de la provincia de Entre Ríos que exportan carne aviar a dicho país.

El estudio se sitúa en la provincia de Entre Ríos, Argentina, la misma es una importante productora de carne de ave, y en particular en el comercio internacional con China porque es un mercado creciente para las exportaciones de carne de ave argentina. En este sentido para exportar carne de ave de la provincia de Entre Ríos a China, se debe cumplir con regulaciones, normas de calidad y procedimientos establecidos por las autoridades de ambos países, las cuales están en continua revisión y actualización.

En el año 2021, Argentina ocupó el 8° puesto en la producción mundial de carne aviar, representando el 2,2% del total. La faena de aves habilitada por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (en adelante SENASA)[1] se distribuyó en las provincias de Entre Ríos (51,2%), Buenos Aires (32,3), Santa Fé (4,9%), Córdoba (3,8%), Río Negro (2,7%) y el restante (3%) se reparten entre Mendoza, Salta, Jujuy y La Rioja. (MAGyP, 2021, p 8)

El estado argentino ha acompañado con políticas de fortalecimiento a las empresas de carne aviar, a través de financiamiento para inversión y mejora en las plantas de producción, podemos nombrar el Programa de Fortalecimiento Productivo Argentino Sector Aviar mediante Resolución 100/2023 de Ministerio de Economía (RESOL-2023-100-APN-MEC) y Secretaría De Agricultura, Ganadería y Pesca (RESOL-2023-39-APN-SAGYP#MEC). Un ejemplo de ello es el aprovechamiento de estas oportunidades de la empresa Complejo Alimentario S.A – CALISA- del grupo Motta en la localidad de Gral. Racedo en la provincia de Entre Ríos. (MAGyP, 2023)

Las empresas del sector avícola en estos últimos años han producido un desarrollo en innovación y tecnología del sector, mejorando la cadena de valor y adaptando su estructura comercial exportadora a las necesidades de los nuevos mercados internacionales.

Las exportaciones de productos avícolas comestibles alcanzaron en el año 2021 un volumen de 216,7 tn por un valor de 314,2 millones de U$S FOB, de acuerdo con información brindada por

[1] SENASA, El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria es un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y del Ministerio de Economía de la Nación, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia. https://www.Argentina.gob.ar/senasa/que-es

el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC). El 37% tuvo como destino China (81 mil tn por 141 millones de U$S FOB), lo que contribuye a la generación de puestos de trabajos, inversiones en infraestructura y logística. El mercado de comercio internacional exige adaptaciones al sector empresarial permanentemente, por esto la oportunidad de obtener inversiones chinas es importante para nuestro país. (MAGyP, 2021, p 10)

Las relaciones comerciales entre Argentina y China comenzaron en 1972 estableciéndose las relaciones diplomáticas entre ambos países y el 6 de febrero de 2022, al cumplirse 50 años, se firmó el Memorándum de Entendimiento (MoU) para el ingreso de Argentina a la Iniciativa de La Franja y la Ruta, que adoptó el nombre de *One Nelt, One Road* (OBOR) y actualmente se la conoce como *Belt and Road Initiative* (BRI) (Merino, Regueiro Bello, & Iglecias, 2022), una iniciativa estratégica del gobierno chino que retoma las rutas terrestres y navegables hacia Oriente establecidas en el pasado por las grandes potencias para unir tres continentes: Asia, Europa y África. (Oviedo, 2018)

La elección del mercado de carne aviar de la República Popular China tiene una importancia estratégica debido a que es el segundo mayor consumidor de carne de pollo del mundo después Estados Unidos y segundo mayor importador detrás de México. Este tipo de carne es el segundo más consumido en el destino después de la carne de cerdo. Por otro lado, China es el tercer productor mundial de pollo, detrás de EEUU y Brasil. En este sentido, el mercado de carne aviar argentina se posiciona como un mercado atractivo para satisfacer esta demanda. (Consejo Federal de Inversiones, 2020)

De acuerdo con Minguillón Jacob (2024) la República Popular China es uno de los mayores productores de pollo del mundo, lo que significa que su mercado interno está bastante saturado y caracterizado por una competencia casi perfecta. En China, no dominan uno o dos grandes productores; en cambio, hay una gran cantidad de productores distribuidos a lo largo del país.

En el informe de inteligencia comercial “Oportunidades para la inserción de Argentina en mercados agroindustriales internacionales” del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de septiembre (2021, p 18), se desarrolla un análisis de China donde dice que el acelerado proceso de industrialización que se ha presenciado en el país en los últimos 30 años ha tenido un impacto en la movilidad social, el ingreso per cápita, el poder adquisitivo, el crecimiento de la población urbana, entre otros factores que afectan en su población. Esto impulsó un proceso de cambio en el comportamiento de los consumidores en China, que varía no sólo según la edad y el nivel de educación, sino también la ubicación geográfica, pues las diferencias culturales y económicas entre las regiones son muy marcadas. En China existen 56 etnias, 5 religiones, 130

dialectos por lo que es importante tener en cuenta esta complejidad para analizar el perfil del consumidor chino.

Asimismo, conocer cuáles son las ventajas competitivas que tienen las empresas exportadoras de carne aviar desde la provincia de Entre Ríos hacia la República Popular China permitirán dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las principales características del sector avícola de la provincia de Entre Ríos? ¿Qué estrategias competitivas desarrollan las empresas exportadoras de carne aviar de la provincia de Entre Ríos que exportan a China? ¿Cuál es la situación de la República Argentina respecto a los mercados de carne aviar? ¿Cuáles son las regulaciones para la exportación de carne aviar a la República Popular China? ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones de carne aviar a la República Popular China?

Delimitación de la investigación:

- Geográfica: Provincia de Entre Ríos.
- Sectorial: Empresas de carne aviar de la provincia de Entre Ríos que exportan a la República Popular China.
- Temporal: Periodo años 2021-2022

II. Objetivos

II.a. Objetivo General

- Identificar y analizar las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos para exportar a la República Popular China.

II.b. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos que exportan a la República Popular China.
- Determinar la capacidad y actualización tecnológica de las empresas exportadoras de carne aviar en la provincia de Entre Ríos.
- Identificar las políticas de calidad, sanidad y medidas de bioseguridad de las empresas exportadoras de carne aviar de la provincia de Entre Ríos a la República Popular China.
- Caracterizar las limitantes del desarrollo de la capacidad productiva de las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos para exportar a China.

III. Hipótesis

Las empresas de carne aviar de la provincia de Entre Ríos que exportan a la República Popular China poseen algunas ventajas competitivas.

Las dificultades que enfrentan las empresas exportadoras de carne aviar de la provincia de Entre Ríos son derivadas de las necesidades de adaptar los productos y los procesos organizacionales a los controles de: calidad, sanidad, bioseguridad y fitosanitarios de los establecimientos de la cadena de valor exigidos por las normativas de acceso al mercado chino.

Las fortalezas del sector aviar de la provincia de Entre Ríos son sus niveles de crecimiento de la producción, la continua inversión en desarrollo tecnológico y la planificación a los fines de satisfacer la especificidad de la demanda del mercado chino.

Las debilidades que las empresas enfrentan son el acceso a financiamiento con tasas preferenciales, facilitación de importación de insumos y de capital para inversión y desarrollo tecnológico.

IV. Metodología

El presente trabajo de investigación se realizará con información de datos primarios, por medio de recolección de datos a través de entrevistas (semiestructuradas) realizadas a los responsables de las empresas del sector avícola de la provincia de Entre Ríos, representantes de cámaras de comercio y funcionarios del sector productivo de la provincia de Entre Ríos.

El universo que abarca la investigación son empresas de carne aviar ubicadas en la provincia de Entre Ríos que exportan a la República Popular China.

Esta investigación se llevará adelante asumiendo un carácter descriptivo, se “pretende dar cuenta de las características de un fenómeno u objeto sujeto a investigación, de sus propiedades, características, atributos, componentes, elementos y relaciones entre ellos” (Muñoz Razo, 2011, p 139), a través de una investigación cualitativa y cuantitativa mediante la observación, análisis de datos estadísticos, entrevistas semiestructuradas a directivos y personal vinculados al comercio internacional con China. Con respecto al procesamiento de datos primarios se tabularán las entrevistas obtenidas del sector de empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos, sistematización de datos, procesamiento de información y resultados obtenidos los que permitirá desarrollar una matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de las empresas del sector aviar que exportan a China.

Capítulo 1

1. Evolución de las relaciones comerciales entre Argentina y China.

La relación comercial entre Argentina y China, que se remonta a principios del siglo XX, ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, transformándose en una asociación estratégica de gran relevancia para el desarrollo futuro de ambas naciones.

La interacción comercial se estableció con la llegada de los primeros inmigrantes chinos a principios del siglo XX. Inicialmente, se basaba en la exportación de productos agrícolas argentinos a China, como lana, carne y trigo. A partir de la década de 1970, la firma de acuerdos bilaterales intensificó la relación. La década de 1990 marcó un punto de inflexión, con China convirtiéndose en un socio comercial clave para Argentina. Las exportaciones argentinas se diversificaron, incluyendo productos como soja, aceite de soja y minerales. China también comenzó a invertir en Argentina, principalmente en sectores como la energía y la infraestructura.

En el presente siglo, la relación se ha profundizado aún más. China se ha convertido en el principal socio comercial de Argentina, por delante de Brasil y la Unión Europea. El comercio bilateral ha experimentado un crecimiento exponencial, alcanzando un volumen sin precedentes.

La base de la relación comercial entre Argentina y China reside en su alta complementariedad. Argentina exporta principalmente productos primarios a China, como soja, carne bovina, minerales y productos agrícolas. A su vez, China exporta productos manufacturados a Argentina, como maquinaria, electrónica, textiles y productos químicos.

La asociación estratégica entre Argentina y China se encuentra en un momento crucial de su desarrollo. Fortalecer este vínculo será fundamental para el crecimiento y la prosperidad de ambas naciones.

Según el informe elaborado por el Área de Financiamiento del Desarrollo Empresario Regional del Consejo Federal de Inversiones (2020), China se destaca como un gigante tanto demográfica como económicamente. Con un territorio que abarca 9.640.821 km² y una población proyectada de 1.394 millones para el año 2027, la nación experimenta un crecimiento económico constante. El Producto Interno Bruto (PBI) per cápita de China, medido en términos de paridad de poder adquisitivo, se estimó en USD 18,200 en 2018, evidenciando un incremento del 0,09% entre 2017 y 2018. En términos absolutos, el PBI nominal alcanzó los USD 13.608 billones en 2018, marcando un aumento del 12,06% durante el período 2017-2018, lo que refleja una economía en expansión (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

1.1. Contexto histórico y diplomático

La relación diplomática y económica entre Argentina y China ha experimentado un notable desarrollo desde la formalización de sus lazos en 1972. Este vínculo ha evolucionado a través de numerosas administraciones en ambos países, reflejando un compromiso mutuo hacia la cooperación en diversos sectores estratégicos, incluyendo comercio, tecnología, infraestructura y energía. A continuación, se presenta un cuadro que detalla los eventos más significativos en la relación Chino-Argentina a lo largo de los años, destacando los acuerdos clave y las visitas diplomáticas que han marcado las etapas de esta alianza bilateral. Este resumen proporciona una perspectiva clara sobre cómo ambos países han trabajado conjuntamente para fortalecer su relación y ampliar sus intercambios en beneficio mutuo.

Esta tabla ofrece un panorama detallado de los principales eventos y acuerdos que han marcado las relaciones diplomáticas entre Argentina y China a lo largo de cinco décadas, destacando los esfuerzos conjuntos en comercio, cooperación científica, infraestructura y más.

Tabla 1. Resumen de Relaciones Diplomáticas y Acuerdos entre Argentina y China (1972-2022)

Año	Evento	Descripción	Presidente
1972	Normalización de las relaciones diplomáticas	Formalización de relaciones diplomáticas sobre principios de soberanía e integridad territorial. Argentina reconoce a China como el único gobierno legal, y China reafirma que Taiwán es parte de su territorio, estableciéndose canales formales de comunicación y colaboración bilateral a través de creación de Embajadas en sus respectivos territorios. La Embajada de China en Argentina se inauguró oficialmente el 1 de septiembre de 1972. El 16 de septiembre, Zheng Weizhi asumió como el primer embajador de la RPCh en Argentina. El día 26 presentó sus cartas credenciales al presidente de facto Alejandro Agustín Lanusse de Argentina.	Alejandro Agustín Lanusse
1977	Firma del primer acuerdo comercial	Este acuerdo marcó un hito importante en las relaciones bilaterales, estableciendo una base formal para el intercambio comercial y sentando las bases para futuras colaboraciones económicas entre ambos países.	Isabel Martínez de Perón
1978	Convenio de transporte marítimo	La firma de este convenio entre China y Argentina facilitó el intercambio logístico y comercial a través del transporte marítimo, ampliando la capacidad de exportación e importación entre los dos países.	Jorge Rafael Videla
1988	Visita del presidente Raúl Alfonsín a China; acuerdos de cooperación en Antártida y ciencia astronáutica	La visita culminó en la firma de acuerdos de cooperación en áreas como la Antártida y la ciencia astronáutica, ampliando así las áreas de colaboración entre ambos países en sectores de alta importancia estratégica y científica.	Raúl Alfonsín
1990	Visitas recíprocas de los presidentes Yang Shangkun y Carlos Saúl Menem; se establece mecanismo de consulta política y acuerdos sobre empresas conjuntas	Las visitas recíprocas de los presidentes de China y Argentina en 1990 fortalecieron las relaciones diplomáticas y económicas mediante la creación de un mecanismo de consulta política y la firma de acuerdos para fomentar empresas conjuntas.	Carlos Saúl Menem
2000	Visitas de Fernando de la Rúa a China y de Jiang Zemin a Argentina; firma de acuerdos sobre la OMC y cooperación tecnológica en geociencias	En el año 2000, las visitas de los presidentes reflejaron un compromiso continuo con el fortalecimiento de la cooperación bilateral, especialmente en áreas como el apoyo mutuo en la OMC y la cooperación tecnológica en geociencias.	Fernando de la Rúa

Año	Evento	Descripción	Presidente
2004	Visitas de Néstor Kirchner a China y de Hu Jintao a Argentina; acuerdos sobre financiamiento para ferrocarriles y exportaciones agrícolas, y cooperación en espacial, turismo y educación	Resultó en la firma de acuerdos cruciales para el financiamiento de infraestructura y exportaciones agrícolas, además de ampliar la cooperación en áreas como el espacio, el turismo y la educación.	Néstor Kirchner
2013	Adjudicación a empresas chinas de la construcción de dos represas hidroeléctricas en Santa Cruz	En 2013, se adjudicó a un consorcio liderado por la empresa china Gezhouba y empresas argentinas la construcción de dos grandes represas hidroeléctricas en Santa Cruz, que se espera generen significativos ahorros en importaciones energéticas y un aumento en la capacidad energética nacional.	Cristina Fernández de Kirchner
2014	Xi Jinping firma 20 acuerdos en Argentina, estableciendo una Asociación Estratégica Integral	Durante la visita del presidente chino Xi Jinping a Argentina, se firmaron 20 acuerdos que fortalecieron las relaciones bilaterales, elevando la cooperación a una Asociación Estratégica Integral, abarcando diversos sectores económicos y de desarrollo.	Cristina Fernández de Kirchner
2015	Participación en el primer foro CELAC-China; firma de acuerdos incluyendo una central nuclear y una estación espacial	La presidenta firmó varios acuerdos significativos, incluyendo la construcción de una central nuclear y el establecimiento de una estación espacial en Argentina, fortaleciendo la cooperación en áreas de alta tecnología y energía.	Cristina Fernández de Kirchner
2016	Reunión de Mauricio Macri con Xi Jinping en la Cumbre del G20	Durante la Cumbre del G20, se acordó fortalecer la comunicación política y coordinar estrategias de desarrollo, subrayando la cooperación continua.	Mauricio Macri
2017	Mauricio Macri en el Foro de la Franja y la Ruta	Macri firmó 21 acuerdos incluyendo un plan quinquenal de infraestructura, integrando a Argentina en la iniciativa global de infraestructura de China.	Mauricio Macri
2018	Xi Jinping en la Cumbre del G20 en Buenos Aires	Xi Jinping firmó un plan de acción 2019-2023 y varios acuerdos para expandir la inversión china en Argentina, fortaleciendo las relaciones económicas bilaterales.	Mauricio Macri
2019	Inauguración del Parque de Energía Solar Caucharí	Se inauguró el Parque de Energía Solar Caucharí, financiado por China, como el proyecto de energía solar más grande de América Latina.	Mauricio Macri
2020	Acuerdo para la inversión China en ferrocarriles argentinos	Se firmó un acuerdo para la renovación de ferrocarriles argentinos con un financiamiento chino de 4695 millones de USD, mejorando significativamente la infraestructura de transporte.	Alberto Fernández
2022	Construcción de la cuarta planta nuclear y financiamiento de mejoras eléctricas	Se firmó un acuerdo para la construcción de la cuarta planta nuclear en Argentina con financiamiento chino, además de mejoras en la infraestructura eléctrica.	Alberto Fernández

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo Cesarin & Tordini (2016) en el análisis China, *soft power* y cooperación Sur-Sur consideran la importancia que tiene la búsqueda de acuerdos sobre apertura de mercados en América del Sur por la República Popular China. Tanto el Mercado Común del sur (MERCOSUR) y la Alianza del Pacifico permitieron la retroalimentación de los vínculos birregionales dando surgimiento al Foro BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) para promover la cooperación para el desarrollo, Foro IBSA y el Foro China-CELAC entre otros.

En el informe de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI) (2018), “A la conquista del gigante asiático”, se proporciona un análisis exhaustivo de las oportunidades y desafíos que enfrenta Argentina en el ámbito del comercio exterior con China.

China, como la segunda economía más grande del mundo y el país más poblado, presenta un mercado vasto y creciente, especialmente en el segmento de la clase media que favorece los productos importados de alta calidad ("A la conquista del gigante asiático", 2018, p. 2).

El informe de AAICI destaca que, a pesar de un déficit comercial estimado de 8,000 millones de dólares en 2018, Argentina tiene el potencial de expandir sus exportaciones y equilibrar la balanza comercial con China, principalmente a través del comercio electrónico, que ha transformado el panorama del consumo en el gigante asiático (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2018).

Uno de los puntos fuertes es la identificación de sectores clave donde Argentina podría aumentar su presencia en el mercado chino, como la carne, los mariscos, los vinos, los lácteos y las frutas. También se resalta la importancia de los servicios basados en el conocimiento, como el software, como áreas de crecimiento potencial ("A la conquista del gigante asiático", 2018, p. 3).

También existen varias barreras que enfrentan los exportadores argentinos, incluyendo desafíos logísticos, desconocimiento del mercado, carencia de información sobre zonas de libre comercio y riesgos asociados con la selección de socios locales adecuados. Para superar estos obstáculos, el gobierno argentino y diversas agencias han desarrollado una estrategia que se apoya en cuatro pilares fundamentales: financiamiento, logística, comercialización y promoción (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2018).

Entre los principales problemas destacados se encuentra la logística y distribución, que se convierte en un obstáculo debido a la considerable distancia geográfica entre ambos países. Esta situación coloca a las PyMEs de Argentina en una posición desfavorable en comparación con sus competidores más cercanos a China, dificultando el cumplimiento de los plazos de entrega y aumentando los costos operativos (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2018, p. 6).

Además, el desconocimiento de los canales de distribución, las costumbres locales, los husos horarios y la barrera idiomática como factores que impiden una adaptación eficaz de las estrategias comerciales al mercado chino. Esta falta de familiaridad con el entorno de mercado puede ser un gran impedimento para las empresas que buscan establecer una presencia sostenible en China (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2018, p. 6).

Otro desafío es la carencia de información sobre las zonas de libre comercio y la utilización de las ventajas fiscales que ofrece China. Este déficit informativo restringe la capacidad de las empresas argentinas para operar con eficiencia fiscal y logística, lo que es esencial para

competir en un mercado tan competitivo (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2018, p. 6).

También existen riesgos asociados con la selección de socios locales inadecuados. Estos riesgos incluyen potenciales pérdidas económicas y problemas de protección a la propiedad intelectual, lo que subraya la necesidad de un proceso meticuloso de *due diligence* antes de establecer alianzas comerciales. La selección de un socio local confiable y competente es fundamental para evitar fraudes y optimizar las operaciones en el mercado chino (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2018, p. 6).

Mientras que las condiciones del mercado y las iniciativas gubernamentales apoyan un optimismo cauteloso hacia la expansión de las exportaciones argentinas a China, es crucial que las empresas argentinas utilicen un enfoque estratégico y bien informado para capitalizar estas oportunidades y superar los desafíos inherentes al mercado chino.

En el libro Transiciones del Siglo XXI y China, se explora detalladamente el trayecto evolutivo de las interacciones diplomáticas y económicas entre China y Argentina desde el establecimiento formal de sus relaciones en 1972 hasta nuestros días (Merino, Staiano & Hua, 2022). Este estudio exhaustivo resalta la notable transformación de los vínculos bilaterales, los cuales han madurado desde simples intercambios comerciales y culturales hasta conformar una robusta asociación estratégica integral. Dicha asociación abarca una diversidad de áreas que incluyen lo político, lo económico, lo tecnológico y lo cultural, reflejando una alianza multifacética y profundamente enraizada que ambos países han cultivado a lo largo de las décadas.

2.1.1. Memorándum de Entendimiento entre la Argentina y China

El Memorándum de Entendimiento firmado entre Argentina y China marca un hito en la celebración del 50º aniversario de las relaciones diplomáticas entre ambos países, en un año designado como el "Año de la Amistad y Cooperación Argentina-China". Este documento no sólo conmemora cinco décadas de vínculos diplomáticos, sino que también fortalece y profundiza la colaboración estratégica en áreas clave como infraestructura, comercio y tecnología, abriendo nuevas avenidas para futuras alianzas y proyectos conjuntos. La firma de este acuerdo en un año tan significativo simboliza la intención de ambos países de continuar construyendo una relación mutuamente beneficiosa, que ha evolucionado desde el establecimiento de sus lazos diplomáticos hasta convertirse en una asociación estratégica integral con impactos profundos en el desarrollo económico y social de ambas naciones.

El Memorándum de Entendimiento entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Popular China, firmado el 4 de febrero de 2022, establece un marco de cooperación bilateral dentro de la Iniciativa de la Franja Económica de la Ruta de la Seda y de la Ruta Marítima de la Seda del Siglo XXI. Este documento clave busca "promover intercambios de bienes, tecnología, capital y personal mediante la conectividad mutua y el aprendizaje mutuo con los países que comparten la voluntad de construir conjuntamente la Franja y la Ruta" (Gobierno de la República Argentina & Gobierno de la República Popular China, 2022, p. 1).

Dentro de sus objetivos, el Memorándum destaca el fortalecimiento de las relaciones económicas mediante "acciones que fortalezcan, innoven y diversifiquen la relación económica con resultados concretos para promover el comercio bilateral en materia de bienes y servicios" (Gobierno de la República Argentina & Gobierno de la República Popular China, 2022, p. 2). Esto incluye el impulso hacia una transición energética y la utilización de financiamiento diversificado para proyectos significativos de infraestructura, buscando un impacto inmediato en el desarrollo económico y social.

El documento aborda temas como la coordinación de políticas, conectividad de infraestructura y el fomento de inversiones y comercio bilateral. Específicamente, las partes se comprometen a "impulsar proyectos de cooperación en infraestructura de conectividad en áreas de interés mutuo" y "aumentar las inversiones y el flujo de comercio a nivel bilateral" (Gobierno de la República Argentina & Gobierno de la República Popular China, 2022, p. 3). Además, el Memorándum promueve la integración financiera y fomenta el uso de monedas nacionales en las transacciones, reflejando un enfoque holístico hacia el fortalecimiento económico y social[2].

En términos de resolución de conflictos, cualquier diferencia sobre la interpretación o la aplicación del Memorándum se resolverá mediante "consultas amistosas y por vía diplomática" (Gobierno de la República Argentina & Gobierno de la República Popular China, 2022, p. 5). Este enfoque asegura un mecanismo de diálogo continuo para abordar y superar los desafíos que puedan surgir.

No solo refuerza los lazos económicos y culturales entre Argentina y China, sino que también establece una hoja de ruta clara para el fortalecimiento de las relaciones bilaterales, facilitando una plataforma robusta para la cooperación futura en diversos campos estratégicos. Al celebrar 50 años de relaciones diplomáticas, Argentina y China no solo reconocen su pasado compartido,

[2] El enfoque personal y cultural también es prominente con el Memorándum, facilitando los intercambios persona a persona y apoyando la cooperación en sectores como la educación, la cultura, la salud, el turismo y los deportes. Esto se alinea con el objetivo de fortalecer la cooperación para el desarrollo en relación con el bienestar social, mejorando el intercambio y la cooperación entre gobiernos locales, medios de comunicación y grupos de expertos.

sino que también se comprometen a un futuro de cooperación mutua y desarrollo conjunto, destacando la importancia de la solidaridad y el apoyo mutuo en tiempos desafiantes como los actuales. Este contexto histórico proporciona una base sólida para que ambos países exploren aún más las posibilidades de crecimiento y colaboración. (Ver Anexo III - Documentos, Normativas e Informes)

2.1.2. La Franja y la Ruta de la Seda. (OBOR/BRI)

La firma del Memorándum de Entendimiento entre Argentina y la República Popular China permiten vislumbrar un nuevo escenario para las exportaciones de carne aviar por lo que es necesario tener en cuenta para la presente investigación sus implicancias y la política exterior de Xi Jinping de desarrollar el sueño chino, denominada "*Yidai, Yilu*", traducido al inglés *One Belt, One Road* (OBOR) que articula la Franja y Ruta de la Seda. (Busilli, 2020)

En cuanto al comercio internacional Correa López (2019) explica el objetivo de Foro OBOR año 2017 donde se confirma la habilidad China para asumir la perspectiva de libre comercio, cooperación económica y construcción de liderazgo internacional.

La iniciativa OBOR ha sido vista como una oportunidad para que los países de América Latina, incluyendo Argentina, aumenten sus exportaciones a China y se beneficien del crecimiento económico del gigante asiático. Sin embargo, también se han planteado críticas y preocupaciones respecto a la sostenibilidad ambiental y social de los proyectos financiados por China, así como respecto a los riesgos de endeudamiento y dependencia económica de los países receptores. (Bernal-Meza, 2016)

La Iniciativa la Franja y la Ruta de la Seda (BRI), también conocida como One Belt, One Road (OBOR), es una propuesta estratégica integral que abarca no solo el desarrollo de infraestructura sino también iniciativas financieras y diplomáticas, con el objetivo de expandir y solidificar la influencia global de China. Según Busilli (2020), esta iniciativa representa "una acción unilateral que requiere la cooperación voluntaria de otros actores que comparten sus intereses" (p. 71), destacando su flexibilidad y naturaleza inclusiva, que permite a las naciones elegir su nivel de participación.

El desarrollo de infraestructura que propone la BRI incluye una amplia red de carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos que conectan Asia con Europa, África y más allá, lo que refleja un intento por parte de China de revitalizar rutas comerciales históricas para el beneficio mutuo. Esta visión estratégica busca no solo mejorar la conectividad física sino también fortalecer las relaciones diplomáticas y comerciales entre China y los países involucrados en la iniciativa.

Desde el punto de vista financiero, China ha establecido mecanismos como el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (AIIB) y el *Silk Road Fund* para financiar proyectos bajo la BRI. Estas instituciones no solo ayudan a distribuir los recursos financieros necesarios sino que también consolidan la influencia económica China. Busilli (2020) destaca que "la BRI es una herramienta de *soft power*, utilizada por China para mejorar su imagen global y fortalecer su influencia cultural y política en el mundo" (p. 72). A través de estos esfuerzos, China busca proyectarse como una potencia responsable y cooperativa a nivel mundial.

Sin embargo, la BRI también ha generado críticas y preocupaciones, especialmente relacionadas con la sostenibilidad de la deuda y las implicaciones geopolíticas de la creciente influencia China. Algunos críticos argumentan que podría llevar a una dependencia excesiva hacia China, resultando en una forma de neocolonialismo económico. Según Busilli (2020), estas preocupaciones subrayan la necesidad de un análisis crítico y una evaluación cuidadosa por parte de los países participantes para garantizar que sus intereses nacionales se mantengan protegidos.

La BRI es un ejemplo claro de cómo China está utilizando la diplomacia económica para avanzar en su visión de un rejuvenecimiento nacional y una mayor prominencia global. La iniciativa es una manifestación de la ambición de China de moldear un nuevo orden mundial que sea favorable a sus intereses estratégicos y económicos, mientras promueve una narrativa de cooperación y beneficio mutuo.

En el encuentro bilateral en el año 2022, el presidente argentino Alberto Fernández y su homólogo chino, Xi Jinping, acordaron la adhesión de Argentina a la Iniciativa de la Franja y la Ruta, el emblemático programa de desarrollo de infraestructura global de China. Este acuerdo, alcanzado con el objetivo de impulsar el comercio y fortalecer los lazos políticos y económicos, marcó un hito en las relaciones entre ambos países (Koop, 2022).

Con la firma de un memorándum, Argentina se convirtió en el vigésimo primer país de América Latina y el Caribe en sumarse a esta iniciativa, que había sido lanzada en 2013 y que llegó a la región en 2017. Al unirse, Argentina emergió como la economía más grande de América Latina que había ingresado a la iniciativa hasta ese momento, dejando pendiente el ingreso de otras naciones significativas como Brasil y México (Koop, 2022).

2.1.2.1. Países de la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI)

Según datos oficiales, para marzo de 2022, 146 países y 32 organizaciones internacionales habían firmado acuerdos de cooperación con China en el marco de la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI). La adhesión a la iniciativa implica que China y el país u organización respectiva suscriben un Memorando de Entendimiento (MoU) (www.yidaiyilu.gov.cn). Sin embargo,

existe una lista de países que, aunque mencionados en medios oficiales chinos, no han confirmado la firma de un memorando completo para cooperar dentro de la BRI. Entre estos países se encuentran Rusia, Austria, la República Democrática del Congo, Dominica, Níger y Benín.

El mapa actualizado de la BRI (*Ilustración 1. Países de la iniciativa de la Franja y la Ruta*) refleja una lista de países que han firmado memorandos de entendimiento o que son considerados miembros de la iniciativa. Esta lista incluye sólo aquellos países donde la firma de los MoUs ha sido registrada públicamente en medios de comunicación en inglés o en el sitio web oficial del gobierno chino de la BRI (www.yidaiyilu.gov.cn).

Según el portal oficial de la iniciativa (www.yidaiyilu.gov.cn), a diciembre de 2023, 150 países han firmado tales acuerdos, incluyendo a Palestina, la cual no se considera un estado independiente bajo el reconocimiento de las Naciones Unidas (Nedopil, 2023). La distribución de estos países es la siguiente:

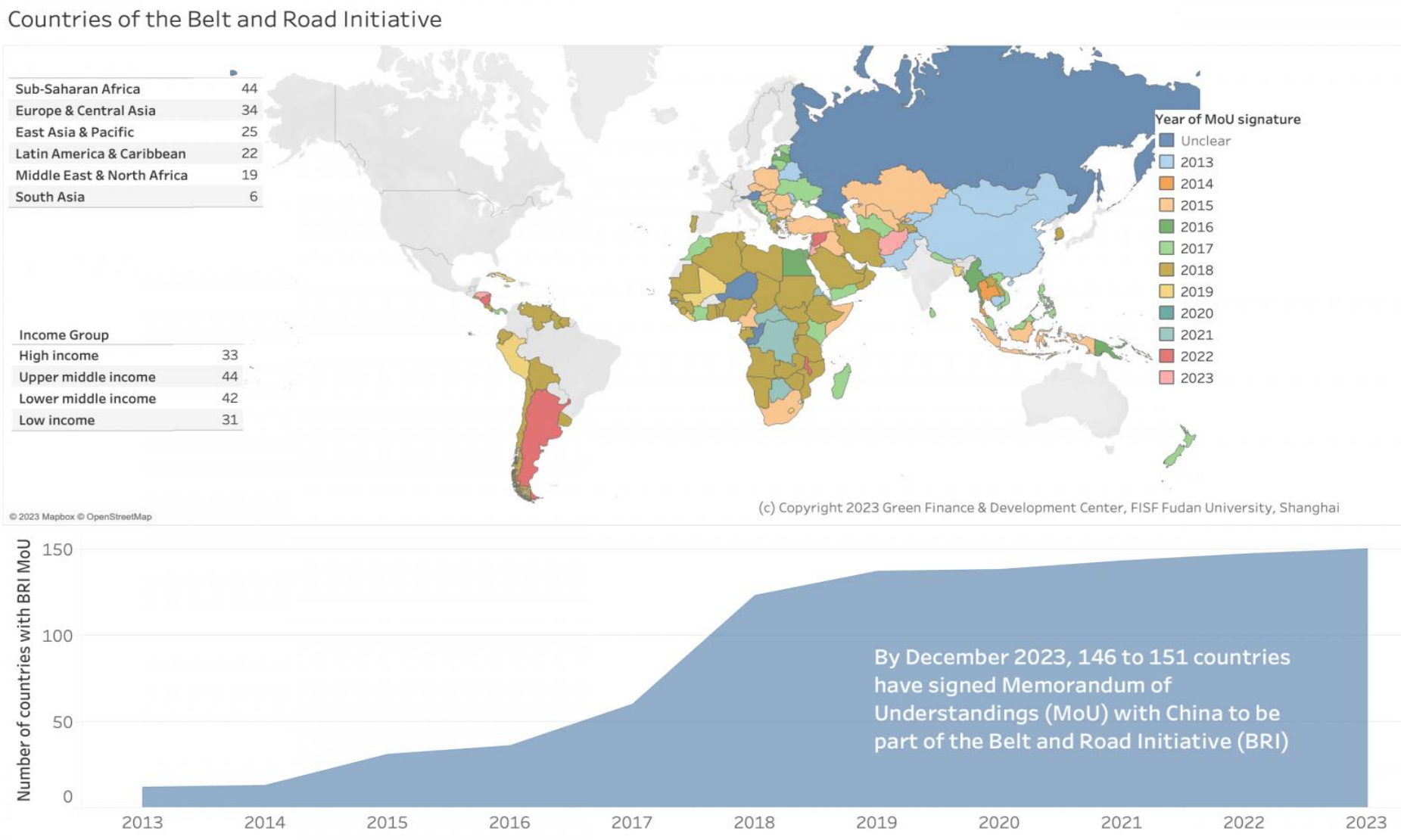
Tabla 2. Distribución de países por región geográfica.

Región geográfica	Países
África Subsahariana:	44
Europa y Asia Central:	34
Asia Oriental y el Pacífico: (incluyendo a China)	25
América Latina y el Caribe:	22
Oriente Medio y África del Norte:	19
Sudeste Asiático:	6

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, de los países miembros de la BRI, 17 son parte de la Unión Europea y 8 son miembros del G20 (Nedopil, 2023).

Ilustración 1. Países de la iniciativa de la Franja y la Ruta



Fuente: Green Finance & Development Center, FISF Fudan University, Shanghai.

2.1.3. La Asociación Estratégica Argentina-China

En la era de la globalización y los reajustes geopolíticos, la relación entre Argentina y China se destaca como un eje crucial en el entendimiento de las dinámicas internacionales de interdependencia y estrategia. Esta asociación estratégica, establecida como integral desde 2014, ha transcendido fluctuaciones políticas internas para consolidarse como una política de estado. Este análisis se enfoca en cómo esta alianza bilateral no solo ha reconfigurado el desarrollo económico y la política exterior de Argentina, sino también cómo ha recalibrado su posición regional y sus interacciones con otras grandes potencias, particularmente Estados Unidos.

La asociación estratégica entre Argentina y China, que comenzó en 2004 y fue elevada a una asociación estratégica integral en 2014, ha sido descrita como una política de Estado en Argentina, la cual es apoyada por un amplio espectro del arco político del país.

Esta asociación ha traído consigo una intensa interacción económica, donde China se ha convertido en uno de los principales socios comerciales e inversores en Argentina, influyendo en áreas críticas como la agricultura y la infraestructura. Sin embargo, esta relación también ha significado una mayor dependencia económica de Argentina hacia China, especialmente en el sector agropecuario, donde la "relación así entablada contribuiría a reafirmar el perfil primario-exportador de la economía argentina" (Laufer, 2011, p. 4)

A nivel político y estratégico, la relación ha sido beneficiosa en términos de diversificación de las alianzas internacionales de Argentina y ha ofrecido oportunidades para reducir el endeudamiento y desarrollar sectores productivos. No obstante, también presenta desafíos, incluidos los riesgos asociados a la dependencia de un único mercado para las exportaciones de productos primarios, y la competencia con los intereses estadounidenses y europeos en la región.

Si bien la asociación estratégica entre Argentina y China ha traído beneficios económicos, también ha llevado a una mayor dependencia económica que podría ser perjudicial a largo plazo. Es crucial que Argentina evalúe cuidadosamente esta relación para asegurarse de que contribuya a un desarrollo más equilibrado y sostenible y no perpetúe ciclos de dependencia económica.

En este contexto, el gobierno de Mauricio Macri, pese a sus iniciales intentos por reorientar la política exterior Argentina hacia una mayor proximidad con Estados Unidos y Europa, encontró en las circunstancias económicas y financieras la necesidad de mantener y expandir los lazos con China. Esta situación se evidenció con la ratificación y ampliación de acuerdos bilaterales de inversión y apoyo financiero, mostrando la influencia significativa de China en la política económica Argentina (Laufer, 2019).

Además, la influencia China en América Latina, especialmente en Argentina, ha generado una estructura de interdependencia que va más allá del intercambio comercial. La inversión China en infraestructura crítica y en sectores estratégicos como la energía y los recursos naturales, ha llevado a un debate sobre los beneficios y desafíos que esto representa para el desarrollo económico local y la soberanía nacional. Estos temas son especialmente sensibles en el contexto de una relación que, aunque ofrece oportunidades para el crecimiento económico, también plantea retos significativos en términos de dependencia económica y financiera (Laufer, 2019).

La política internacional y la creciente preocupación por la expansión de la influencia China en la región han provocado reacciones en Estados Unidos, lo que se refleja en un contexto de tensión geopolítica que también afecta a Argentina. La respuesta de Estados Unidos a través de políticas más confrontativas bajo la administración de Donald Trump evidencia la complejidad de las dinámicas de poder a nivel global y regional, y cómo estas afectan directamente a las políticas internas y externas de países como Argentina (Laufer, 2019).

La asociación estratégica entre Argentina y China se consolida como un elemento central en el análisis de la política exterior Argentina y su impacto en la estructura económica y política del país. Este vínculo muestra cómo las relaciones internacionales pueden influir profundamente en las decisiones políticas y económicas internas, subrayando la necesidad de manejar estas relaciones de manera que se maximicen los beneficios para el desarrollo nacional, al tiempo que se minimizan los riesgos y vulnerabilidades (Laufer, 2019).

El 18 de julio de 2014, se consolidó la Asociación Estratégica Integral entre la República Argentina y la República Popular China, marcando un hito en las relaciones bilaterales establecidas previamente en noviembre de 2004, durante la visita de Estado del presidente Hu Jintao a Argentina, siendo recibido por el presidente Néstor Kirchner (Ramón-Berjano, Malena, & Velloso, 2015). Este documento identifica los objetivos de la asociación, que apuntan hacia la construcción de un sistema internacional más justo, la salvaguarda de los intereses de ambos países y de las naciones en desarrollo. Los logros alcanzados entre 2004 y 2014 se destacan como fundamentales para la consolidación de la confianza mutua y la obtención de resultados fructíferos en áreas de cooperación sustantiva, así como el mantenimiento de la coordinación y colaboración estratégica (Ramón-Berjano et al., 2015).

Con la formalización de la asociación estratégica integral, se abre una nueva etapa que persigue objetivos tales como el desarrollo autónomo y el apoyo mutuo en temas prioritarios. Además, se menciona la adopción del Primer Plan de Acción Conjunta y la coordinación mediante la Comisión Binacional Permanente. Dentro de los propósitos estratégicos se incluyen la promoción de un comercio bilateral más equilibrado con mayor valor agregado, la construcción de

infraestructura, la integración de industrias, y la cooperación en materia financiera. Asimismo, se busca impedir las barreras que los capitales especulativos podrían presentar a la reestructuración de la deuda soberana y coordinar acciones para la reforma de la ONU, la gobernanza económica global, las negociaciones en la Ronda Doha y el cambio climático. También se destacan el respaldo a la cooperación entre China, América Latina y el Caribe, así como la firma de siete acuerdos políticos, económicos y culturales (Ramón-Berjano et al., 2015).

1.2. China y su relación con la importación de carne aviar

El informe elaborado por el Área de Financiamiento del Desarrollo Empresario Regional del Consejo Federal de Inversiones (2020) detalla la clasificación arancelaria de la carne de ave, asignada a la Posición Arancelaria 0207 según el Nomenclador Común del Mercosur. Este código es crucial para comprender las regulaciones comerciales y aduaneras que afectan la importación y exportación del producto en el contexto del Mercosur.

En cuanto al acceso al mercado, China es el segundo mayor consumidor y importador mundial de carne de pollo, después de Estados Unidos y México, respectivamente. Aunque ocupa el tercer lugar como productor de pollo, detrás de Estados Unidos y Brasil, la industria avícola China enfrenta desafíos significativos, como brotes recurrentes de gripe aviar y fluctuaciones en la producción debido a intervenciones sanitarias. Esto afecta la estabilidad de la producción avícola en el país. A pesar de estos desafíos, existen seis empresas principales que dominan la industria avícola en China, entre las que se encuentran Guangdong Wen's Food Group Co Ltd y Shangdong New Hope Liuhe Group Co. Ltd, lo que indica un mercado altamente concentrado y competitivo (Consejo Federal de Inversiones,

Tabla 3. Exportación de productos de origen animal a China por año en toneladas

	2019	2020	2021	2022
China	93.469	87.119	81.652	41.206

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Sistema integrado de Gestión de Certificación Sanitaria (SIGCER)

El proceso de urbanización en China ha modificado los patrones de consumo alimenticio, con un aumento en la demanda de alimentos ricos en proteínas como el pollo. La clase media emergente, especialmente en áreas urbanas que constituyen el 57% de la población, muestra una preferencia creciente por comer fuera o pedir comida a domicilio. Los consumidores están cambiando de los mercados tradicionales a supermercados e hipermercados, favoreciendo los productos importados y más saludables. Además, el comercio electrónico está ganando terreno en la distribución de carne de ave, a pesar de los desafíos logísticos relacionados con la cadena de frío.

Plataformas como T-Mall y JD están entre los principales vendedores en línea de estos productos (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

Este análisis subraya las dinámicas del mercado de carne de ave en China y destaca cómo los cambios socioeconómicos y culturales influencian los patrones de consumo y producción en el país. La distribución minorista de carne en China ha experimentado cambios significativos, impulsados principalmente por el crecimiento de la renta per cápita y la expansión de las clases medias, en un contexto de urbanización acelerada y desarrollo de la red minorista rural. Además, la industria ha enfrentado retos asociados a los cambios tecnológicos, particularmente en el comercio electrónico y los medios de pago móviles. Estas innovaciones han fomentado la adopción de estrategias de '*new retail*' que combinan canales online y offline, y la omnicanalidad, marcando una profunda transformación en el sector (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

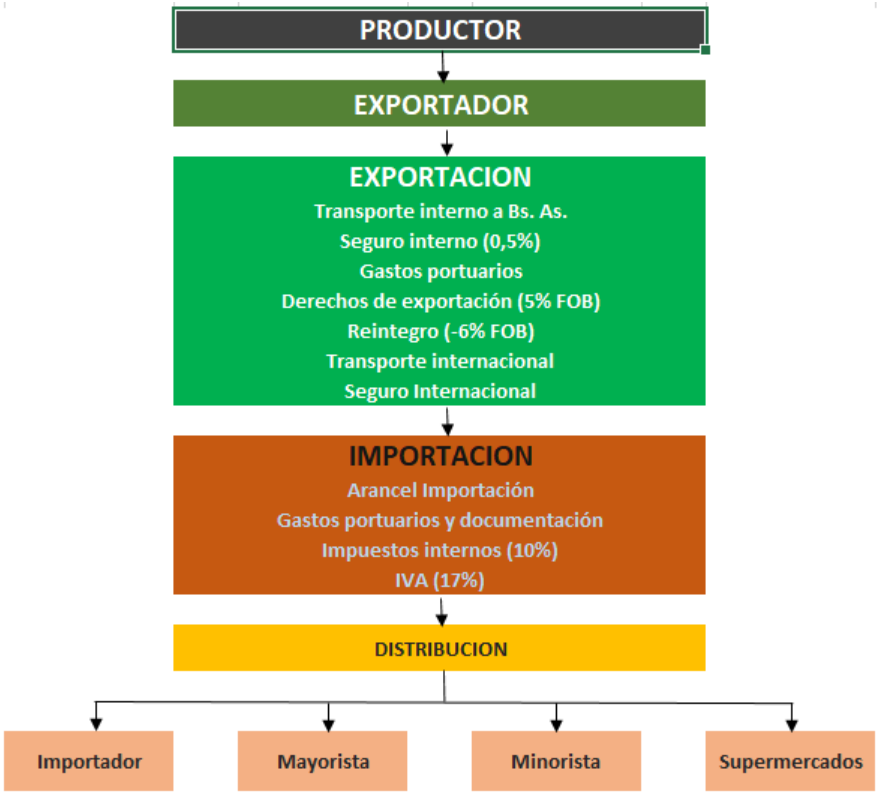
China no solo se ha establecido como el primer mercado de consumo global, sino también como el segundo mayor mercado minorista después de Estados Unidos. Entre 2012 y 2017, los ingresos del sector minorista aumentaron de 130.000 millones a 184.000 millones de dólares, y se anticipa que continuarán creciendo a una tasa anual del 4,5% hasta alcanzar los 228.000 millones en 2022. Este dinamismo se manifiesta en la rápida evolución del entorno de mercado, con la salida de cadenas internacionales, la integración vertical y la irrupción de nuevos operadores en el sector. Este ambiente competitivo y cambiante obliga a las empresas a adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

El sector está geográficamente muy fragmentado, con una presencia notable de cadenas locales en sus respectivas regiones, pero limitada en otras áreas. Este fenómeno se acompaña de un avance tecnológico significativo y el desarrollo de redes logísticas avanzadas que han permitido la emergencia de nuevos formatos de compra a través de aplicaciones de venta online. China es líder en la implementación de estos modelos, con empresas como Alibaba, que lideran con el modelo O2O en sus supermercados Hema (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

Adicionalmente, al comercializar productos agroalimentarios en China, es esencial considerar la heterogeneidad del mercado. Las diferencias en renta per cápita y gustos varían notablemente entre diferentes ciudades, lo que requiere que las empresas se enfoquen en áreas con mayor poder adquisitivo como Beijing, Shanghái, Guangzhou, Shenzhen y Chengdu. La distribución minorista está en constante evolución, con una multiplicidad de canales de venta que requieren estrategias de marketing innovadoras y un enfoque en la satisfacción del cliente para tener éxito en este mercado fragmentado y competitivo (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

Este análisis subraya la importancia de adaptar las estrategias de mercado a las condiciones locales y destaca cómo las tecnologías emergentes están remodelando el paisaje de la distribución minorista en China, ofreciendo nuevas oportunidades y desafíos para los operadores del sector.

Ilustración 2. Cadena de distribución



Fuente: Elaboración propia según Adaptación del producto para triunfar en China (CFI)

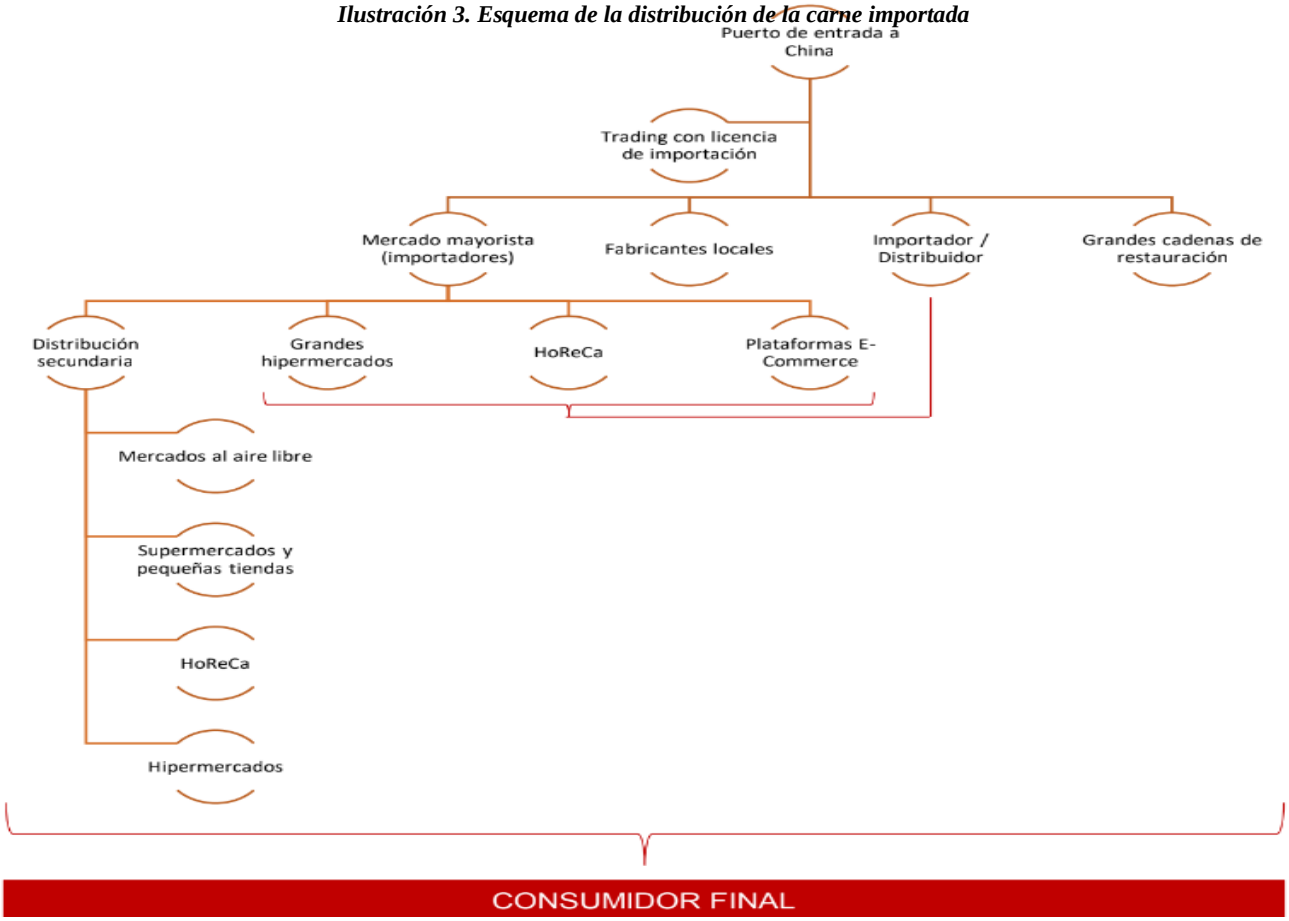
El esquema presentado en la Ilustración 2 desglosa la cadena de distribución de la carne importada en China. Desde la llegada al puerto hasta la entrega al consumidor final.

Este diagrama detalla cada paso crítico en el proceso, incluyendo intermediarios como importadores, distribuidores, y plataformas de venta, así como los diversos canales de venta al detalle. Este esquema proporciona una visión integral de cómo la carne importada se maneja y se traslada a través de distintos niveles de distribución, destacando los puntos clave que influyen en su accesibilidad y disponibilidad en el mercado chino.

El siguiente esquema (Ilustración 3) describe el proceso de distribución de la carne importada en China, desde su punto de entrada hasta el consumidor final. Este diagrama abarca todos los eslabones relevantes de la cadena, incluyendo los puertos de entrada, operadores con licencias de importación, mercados mayoristas, fabricantes locales, distribuidores, y plataformas de comercio electrónico, hasta llegar a los hipermercados, mercados al aire libre y otros puntos de venta directa al consumidor. Este esquema es fundamental para entender la complejidad y la

estructura del mercado de carne importada en China, proporcionando una visión clara de los flujos comerciales y logísticos involucrados.

Ilustración 3. Esquema de la distribución de la carne importada



Fuente: Anuario 2020 Consejo Federal de Inversiones (CFI)

Este análisis proporciona una visión integral de la evolución de los patrones de distribución minorista en China, resaltando cómo las tendencias económicas y tecnológicas están redefiniendo los formatos de venta y adaptándose a las demandas de un consumidor cada vez más digitalizado y diversificado.

En el contexto del mercado chino, la distribución minorista física comprende principalmente cinco formatos de establecimientos: hipermercados, supermercados, grandes almacenes, tiendas gourmet y tiendas de conveniencia, además de nuevos formatos emergentes en grandes ciudades. Los **hipermercados y supermercados** han experimentado una disminución en ventas y participación en el mercado debido al auge del comercio electrónico y la emergencia de nuevos formatos minoristas más pequeños, como tiendas de conveniencia y tiendas especializadas en productos importados. Específicamente, las ciudades de niveles TIER 3 y 4 han mostrado un crecimiento exponencial, mientras que las ciudades TIER 1 y 2 continúan siendo mercados críticos para muchas cadenas (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

Las **tiendas gourmet**, que han surgido predominantemente en las principales ciudades chinas, son alimentadas por el crecimiento de la clase media y se especializan en una amplia gama de productos delicatesen importados. Estos establecimientos generalmente operan un máximo de tres tiendas por ciudad y se abastecen en gran medida de importadores significativos, ofreciendo productos como aceite de oliva, quesos y galletitas.

El formato de las tiendas de conveniencia ha crecido notablemente en los últimos años, especialmente en las regiones del sur y las zonas costeras de China. Estas tiendas satisfacen la necesidad de un consumo rápido e impulsivo y se dirigen principalmente a la clase media joven, que busca productos de alta calidad y es menos sensible a los precios.

Asimismo, el **comercio electrónico** ha experimentado un crecimiento impresionante en China, con un rápido aumento en la adaptación de los consumidores a las compras online. A finales de 2016, China contaba con 731 millones de usuarios de Internet, de los cuales 467 millones eran compradores online, y 695 millones usaban dispositivos móviles para acceder a Internet y realizar sus compras. El gasto online se concentra en las provincias más prósperas y modernas de la costa este de China, como Guangdong, Beijing, Zhejiang, Shanghái y Jiangsu (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

El **comercio online de productos frescos** en China está significativamente influenciado por la logística de frío, cuyo desarrollo tardío ha centrado el consumo de estos productos en las ciudades de mayor desarrollo, conocidas como TIER 1 y TIER 2. En estas áreas, las ciudades como Beijing, Shanghái, Guangzhou y Shenzhen predominan en la compra de productos frescos, representando el 41,1% y el 40,4% de los compradores respectivamente (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

En este análisis sobre la distribución y comercialización de productos agroalimentarios, con un enfoque particular en el mercado de carne de ave en China, es esencial reconocer cómo los avances tecnológicos y las transformaciones en la logística están redefiniendo las estrategias de mercado y las preferencias de consumo en este sector.

El mercado chino de carne de ave está experimentando una rápida evolución debido a factores como la urbanización, el aumento de la renta disponible, y sobre todo, la integración de tecnologías digitales en los procesos de compra. La adopción de estrategias Online to Offline (O2O) por gigantes del comercio como Alibaba y el crecimiento del comercio electrónico en zonas rurales están facilitando a los consumidores chinos un acceso más amplio y conveniente a productos frescos de carne de ave, lo cual antes era limitado principalmente a áreas urbanas altamente desarrolladas.

En la siguiente tabla se describen una serie de tendencias clave están definiendo la evolución del canal de comercio online en China:

Tabla 4. Evolución del canal de comercio online en China.

Integración de Formatos Online a Offline (O2O)	En respuesta a la creciente penetración de móviles y el uso extensivo de redes sociales, los hipermercados y supermercados están adoptando estrategias O2O. Un caso emblemático es el del grupo Alibaba con su supermercado Hema, lanzado en 2016, que fusiona la experiencia de compra física y online. Los consumidores pueden descargar una aplicación móvil conectada a Alipay para hacer sus compras, lo que permite la entrega de productos frescos directamente en sus hogares.
Crecimiento del Comercio electrónico Rural	A diferencia de las zonas urbanas, que están cerca de la saturación, el comercio electrónico rural se está convirtiendo en un motor vital de crecimiento, abriendo nuevos mercados y oportunidades en regiones menos desarrolladas.
El Papel Crucial de las Redes Sociales en el Comercio (S-Commerce)	Plataformas como QQ y WeChat, cada una con más de 800 millones de usuarios, están aprovechando sus vastas redes para fusionar ventas y recomendaciones de productos dentro de comunidades de consumidores con intereses similares. Esto ha permitido a los minoristas y marcas crear "Weidian" o micro-tiendas dentro de estas plataformas, mientras que otras aplicaciones móviles de comercio electrónico como We Chat y Weima's Weimai también se están utilizando para vender y promocionar productos.
Inicio de la Era C2B:	El modelo de negocio C2B está ganando terreno, impulsado por tecnologías de Internet que facilitan la interacción directa entre consumidores y empresas. Esto permite a los consumidores expresar sus necesidades y preferencias, y a las empresas responder con productos y servicios personalizados, satisfaciendo demandas específicas y aumentando la fidelidad del cliente.

Fuente: Elaboración propia con datos de Consejo Federal de Inversiones (2020)

Además, la importancia creciente de las redes sociales y el modelo comercial C2B en el mercado chino están permitiendo una personalización más profunda de los productos y servicios ofrecidos, lo cual responde de manera más eficaz a las necesidades y deseos de los consumidores. Estos desarrollos están aumentando el consumo de carne de ave y también estableciendo nuevos estándares de calidad y frescura que las empresas deben cumplir para ser competitivas en este vasto mercado.

Por lo tanto, el mercado de carne de ave en China está en una posición única para capitalizar estas tendencias, adaptando sus cadenas de suministro y tácticas de marketing para aprovechar al máximo las oportunidades presentadas por la digitalización y las demandas cambiantes de un consumidor más informado y conectado. A medida que este mercado continúa creciendo y evolucionando, será crucial para las empresas y reguladores mantenerse al tanto de estas tendencias para maximizar el potencial del sector.

Capítulo 2

2. Sector avícola de la República Argentina

En Argentina a fines de los años ‘50 y principios de los ‘60, se introduce una innovación tecnológica, las líneas híbridas de carne o “parrilleros” y “de postura”, los pollos son criados desde su nacimiento para la obtención de carne, esto transforma profundamente la actividad y da nacimiento a la “avicultura industrial” (Teubal & Pastore, 1995). Este avance logró romper la estacionalidad anual, aumentar los rendimientos, reducir el tiempo de engorde y obtener pollos de mayor tamaño y calidad. Acompañado con nuevas tecnologías: galpones, alimentos, sanidad y formas de organizar la producción.

En la investigación de Zelaya (2022, p 31) “Empresas exportadoras de bienes de Argentina: caracterización de su estructura durante el período 2000-2018”, concluye que las políticas públicas que tienen por objetivo incrementar el comercio exterior deben contemplar la diferenciación de empresas por frecuencia exportadora, de forma tal de otorgarle a la firma el apoyo que necesita. Algunos de esos requerimientos son distintos en empresas emergentes, como son la necesidad de apoyo financiero y administrativo, mientras que las empresas consolidadas necesitan otros tipos de acompañamiento como son las misiones comerciales para el ingreso a nuevos mercados o financiamiento para incorporar bienes de capital a sus plantas y satisfacer la demanda del mercado internacional. Este trabajo nos permite conocer las necesidades de las empresas exportadoras y compararlas con las empresas exportadoras del sector aviar de la provincia de Entre Ríos para realizar el diagnóstico de las mismas.

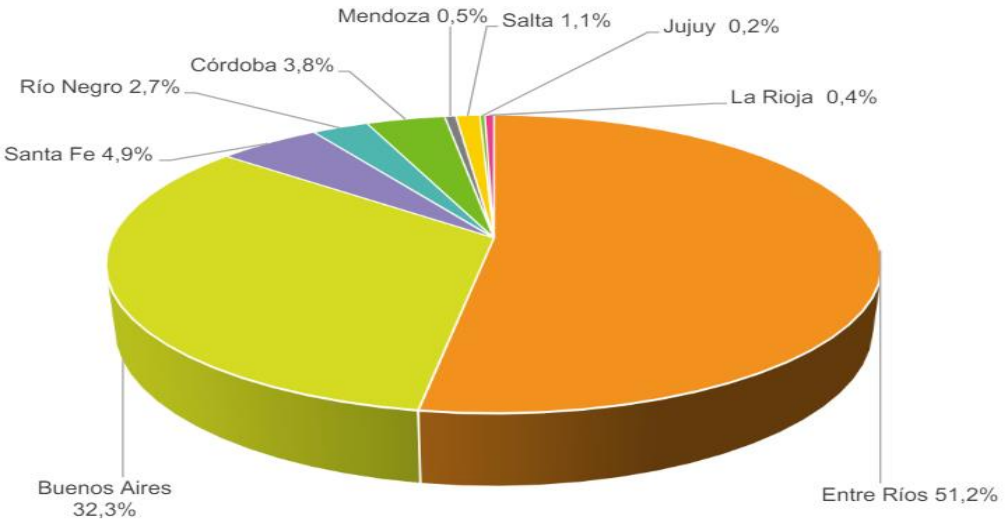
2.1 Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)

El rol del SENASA es fundamental en el ámbito agroalimentario argentino, es quien se encarga de ejecutar las políticas nacionales relacionadas con la sanidad y la calidad tanto animal como vegetal, además de la inocuidad de los alimentos que están bajo su competencia. Asimismo, tiene la responsabilidad de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia, asegurando que los estándares de calidad y seguridad alimentaria se mantengan en todos los productos agroalimentarios del país.

Cada año el SENASA presenta un anuario del sector avícola en donde muestra los resultados del sector. Se presentan a continuación algunos datos del Anuario 2021: según el Anuario Avícola 2021 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2021), la faena de aves en Argentina mostró una concentración significativa en determinadas regiones. La mayor parte de la faena autorizada por el SENASA se llevó a cabo en las provincias de Entre Ríos, que representó el 51,2% del total nacional, y Buenos Aires, con un 32,3%. Otras provincias como Santa Fe,

Córdoba y Río Negro también contribuyeron, aunque en menor medida, con porcentajes del 4,9%, 3,8% y 2,7% respectivamente. Las provincias de Mendoza, Salta, Jujuy y La Rioja, en conjunto, sumaron aproximadamente el 3% restante de la faena avícola del país.

Ilustración 4. Distribución Provincial de la Faena Nacional Habilitada por SENASA, en % (2021).



Fuente: elaborado por Área Avícola. Dir. de Porcinos, Aves y Animales de Granja -SSGyPA MAGyP con datos de SENASA

En Argentina se registran 98 plantas de faena de aves supervisadas por la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario (DNCCA). De estas, 54 plantas están habilitadas por el SENASA, mientras que las 44 plantas restantes cuentan con habilitación a nivel provincial y/o municipal (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2021). Durante el año 2021, se añadieron dos nuevas plantas de faena municipales, ubicadas en la localidad de Federación, Entre Ríos, y en Guatraché, La Pampa, lo que contribuyó a la expansión de la capacidad de procesamiento avícola en estas áreas.

En 2021, las exportaciones de productos avícolas comestibles desde Argentina alcanzaron un total de 216,7 toneladas, valoradas en 314,2 millones de dólares FOB, según datos del INDEC. El principal mercado para estas exportaciones fue China, representando el 37% del total, con 81 mil toneladas equivalentes a 141 millones de dólares FOB. La mayor parte de las exportaciones a China consistieron en pollo trozado (92%), incluyendo garras, mientras que el pollo entero representó una menor porción (6.540 toneladas por 6,62 millones de dólares FOB) (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2021).

Tabla 5. Exportaciones de Productos Avícolas Comestibles Año 2021/2020

Año	2020		2021		2021/2020	2021/2020
Mes	miles de tn	miles U$S FOB	miles de tn	miles U$S FOB	Var. Tn (%)	Var. U$S FOB ((%)
Enero	22.157	31.875	19.299	25.192	-12,9	-21,0
Febrero	20.892	29.654	15.346	20.104	-26,5	-32,2
Marzo	17.926	26.695	16.871	23.313	-5,9	-12,7
Abril	17.303	24.596	15.089	21.968	-12,8	-10,7
Mayo	20.967	31.473	19.291	27.982	-8,0	-11,1
Junio	19.130	24.773	17.969	27.079	-6,1	9,3
Julio	19.133	23.234	16.301	23.694	-14,8	2,0
Agosto	17.448	22.035	20.885	30.824	19,7	39,9
Septiembre	19.153	24.645	19.280	29.454	0,7	19,5
Octubre	21.003	27.430	18.098	25.869	-13,8	-5,7
Noviembre	18.937	24.817	21.303	32.666	12,5	31,6
Diciembre	15.191	20.643	16.972	26.094	11,7	26,4
Total	**229.240**	**311.871**	**216.705**	**314.240**	**-5,5**	**0,8**

Fuente: elaborado por Área Avícola. Dir. de Porcinos, Aves y Animales de Granja -SSGyPA - MAGyP con datos de Indec
Exportaciones de pollos enteros, pollo trozado, procesados y garras correspondientes a las posiciones: 0207.12, 0207.14 y 1602.32

En 2021, la producción global de carne de pollo experimentó un ligero incremento, alcanzando los 100,5 millones de toneladas, comparado con los 99,25 millones del año anterior. Estados Unidos, Brasil, China y la Unión Europea se mantienen como los líderes de este mercado, seguidos de cerca por Rusia, México y Tailandia, los cuales en conjunto representan el 94% de la producción global. Argentina se posiciona en el octavo lugar con el 2,2% del total de la producción mundial (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2021).

En cuanto a las exportaciones, Brasil lideró en 2021 con un 32% del total mundial, seguido por Estados Unidos con el 25% y la Unión Europea con el 14%. Argentina ocupó el octavo lugar en las exportaciones, con un 2%.

2.1.1. Lista de establecimientos cárnicos de Argentina registrados para exportar a China

La exportación de productos cárnicos y aviares desde Argentina hacia China está regulada por la Administración General de Aduanas de la República Popular China (GACC). Según el listado oficial actualizado al 26 de septiembre de 2021, disponible en el sitio web del SENASA, se autorizan no solo establecimientos cárnicos sino también se especifican los tipos de productos aviares congelados permitidos. Entre estos se incluyen carne de pollo congelada (entera o en trozos, excluyendo pechugas y piernas), pechugas y piernas de pollo congeladas, pollo entero congelado sin digestivos, y diversas clases de despojos como garras, alas con y sin puntas, coronas, puntas de alas, huesos de garras, cartílago y piel de pollo congelados. Esta documentación es esencial para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos por el GACC, facilitando un intercambio comercial eficiente y seguro entre ambos países.

La configuración de los establecimientos autorizados para exportar a China, (*ver tabla 12 en Anexo II*) proporciona una visión significativa sobre la estructura del sector agroalimentario argentino en el contexto internacional.

Según datos del SENASA (2021), de los 95 establecimientos habilitados para exportar, 32 son específicamente avícolas. Este grupo representa aproximadamente el 33,7% del total de establecimientos habilitados, evidenciando la relevancia del sector avícola dentro del espectro exportador. La provincia de Entre Ríos juega un rol destacado, albergando 13 de estos establecimientos avícolas, lo que constituye el 40,6% de los establecimientos y cerca del 13,7% del total de establecimientos autorizados. Este análisis destaca no solo la concentración geográfica de la industria avícola sino también su importancia estratégica para las exportaciones a mercados clave como el de China, donde los estándares de calidad e inocuidad impuestos por la Administración General de Aduanas de la República Popular China (GACC) son rigurosos.

2.1.2. Sistema de Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos (HACCP)

El análisis de Riesgos, Identificación y Control de Puntos Críticos (HACCP) es reconocido como un método esencial en la gestión de la seguridad alimentaria. Este enfoque sistemático y preventivo es fundamental para garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos. La resolución N° 134/1996 del Ex-Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria establece claramente la adopción del sistema HACCP, argumentando que "es necesario definir las pautas para la auditoría por este Servicio Nacional de Sanidad Animal de las plantas que pongan en práctica dicho sistema en una o más líneas de producción" (Resolución N° 134/1996, 1996, p. 1). Este marco reglamentario no solo respalda la implementación del sistema HACCP, sino que también proporciona una estructura para su evaluación continua y eficacia.

El manual de procedimientos especifica las directrices para la implementación efectiva del HACCP. Los principios del sistema se centran en la identificación y control de riesgos que podrían comprometer la seguridad alimentaria. Como se destaca en el documento, "la implementación de un nuevo programa de administración de riesgos voluntario, basado en el HACCP, sobre el concepto de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, incluyen normas higiénico-sanitarias de los establecimientos productores de alimentos de origen animal" (Resolución 134/1996, 1996, p. 2). Este enfoque preventivo y sistemático garantiza que los peligros potenciales sean identificados y controlados eficientemente.

Se subraya la importancia de la capacitación y la participación activa de todos los empleados en la implementación del sistema HACCP, se enfatiza que para que la aplicación del Método HACCP dé buenos resultados, es crucial el compromiso y la participación activa de todos los niveles de la organización., según el texto, "es importante remarcar que, para que la aplicación del Método HACCP dé buenos resultados, es necesario que tanto las empresas como todo el personal de las mismas estén comprometidos y participen plenamente en el desarrollo del plan

que ha de implementarse" (Resolución 134/1996, 1996, p. 3). Esta colaboración integral es esencial para el éxito del sistema de gestión de riesgos alimentarios.

Las normativas junto con su manual de procedimientos proporcionan una guía detallada y fundamentada para la implementación del sistema HACCP. La estructura reguladora no solo apoya la adopción del sistema, sino que también establece las bases para su evaluación y mejora continua. Este enfoque garantiza la seguridad alimentaria y refuerza la responsabilidad de las organizaciones de mantener altos estándares de calidad e higiene en la producción de alimentos.

A partir de la aplicación de esta normativa y la promoción del sistema HACCP, las empresas avícolas de Entre Ríos han fortalecido sus protocolos para satisfacer los rigurosos estándares internacionales de calidad e inocuidad alimentaria, requisitos esenciales para el acceso al mercado chino. La adopción de este sistema preventivo y sistemático es crucial para gestionar y minimizar los riesgos asociados con la seguridad alimentaria, facilitando así las operaciones de exportación y asegurando la conformidad con las expectativas de los reguladores y consumidores en China. Esta estrategia no solo cumple con las normativas internacionales, sino que también posiciona a las empresas de la región como líderes en la implementación de prácticas de calidad superior en el sector avícola (Resolución 134/1996, SENASA).

El compromiso de las empresas avícolas de Entre Ríos con los estándares de calidad y seguridad, conforme a las regulaciones internacionales y específicamente a las exigencias del mercado chino, ha sido fundamental para su éxito en las exportaciones. Las prácticas basadas en el HACCP reflejan una integración eficaz de la seguridad alimentaria en sus procesos productivos, lo que no solo mejora la competitividad, sino que también asegura la sostenibilidad de sus operaciones en mercados exigentes. Este enfoque proactivo hacia la calidad y la seguridad es un testimonio del alineamiento de la industria avícola de Entre Ríos con las tendencias y requerimientos globales, facilitando así su penetración y consolidación en el mercado internacional.

2.1.3. Estudio de Huella de Carbono y Huella de Agua al Sector Avícola (INTI-CEPA)

Este estudio aborda los impactos ambientales de la industria avícola en Entre Ríos, Argentina, centrándose en la producción de carne de pollo y su exportación a mercados internacionales, particularmente a China. Con la demanda global de productos avícolas en aumento, es crucial adoptar prácticas sostenibles que minimicen los efectos adversos sobre el medio ambiente y evaluar detalladamente las huellas de carbono y agua para identificar oportunidades de mejora en el sector.

El informe "Estudio de Huella de Carbono y Huella de Agua al Sector Avícola", realizado por Echazarreta, Tuninetti, Minaglia, Lirio, Barrera y Garcia de Andina (2022), ofrece una valoración meticulosa del impacto ambiental del sector avícola argentino mediante la aplicación de un Análisis de Ciclo de Vida (ACV).

La investigación, que contó con la participación de 12 empresas representativas del 46% de la producción nacional, siguió los estándares internacionales de las normativas ISO 14040 e ISO 14044 para ACV, así como la ISO 14067 para la huella de carbono y la ISO 14046 para la huella de agua, asegurando la rigurosidad y la validez de sus resultados (Echazarreta et al., 2022).

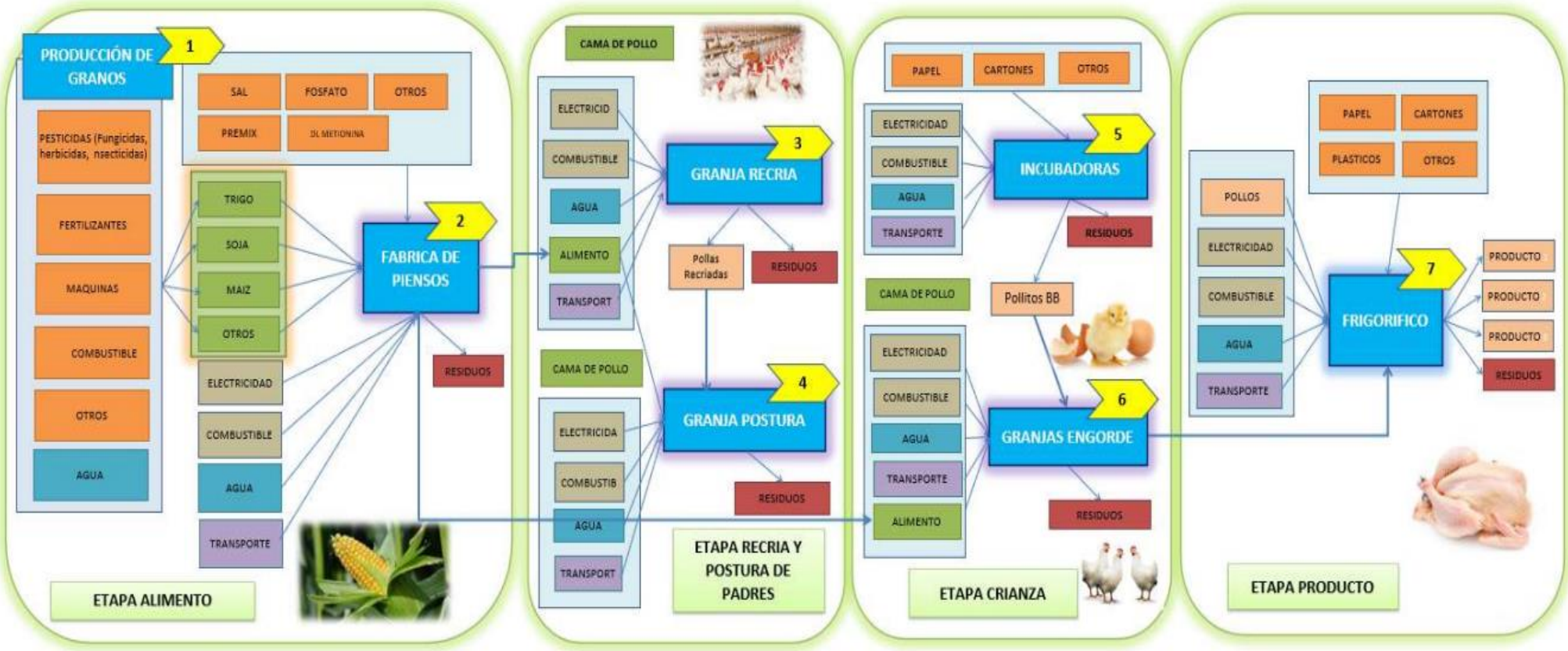
El enfoque de "de la cuna a la puerta" empleado en el estudio abarcó desde las granjas de recría hasta el proceso de faena, incluyendo todas las etapas intermedias como la incubadora y el molino de piensos[3]. Se realizó un inventario ambiental que incluyó no sólo los insumos agrícolas, sino también los recursos energéticos y los materiales utilizados en el ciclo productivo. Los resultados indicaron una huella de carbono de 1,50 kg de CO2 eq/kg de carne de pollo y una huella de agua por escasez de 0,54 m3 eq/kg de carne de pollo, revelando una distribución de impacto a lo largo de las diversas etapas de producción (Echazarreta et al., 2022).

Los hallazgos del estudio son particularmente relevantes al colocar al sector avícola argentino dentro de rangos internacionales de impacto ambiental, frecuentemente por debajo de ellos, lo que sugiere una posición competitiva en términos de sostenibilidad. No obstante, los autores identifican áreas clave para la mejora continua, en especial en lo referente al transporte y el consumo de energía, enfatizando la importancia de estas acciones para la reducción de los impactos ambientales a futuro (Echazarreta et al., 2022).

La investigación emplea la metodología de Análisis de Ciclo de Vida (ACV) para analizar todas las etapas del proceso productivo, desde la alimentación hasta la faena. Ver Ilustración 5. Esquema general (Estudio Huella de Carbono).

[3] **Piensos**: Los piensos son el insumo más importante para la producción intensiva de aves de corral. Las dietas de las aves de corral se formulan a partir de una mezcla de ingredientes, entre ellos granos de cereales, subproductos de cereales, grasas, fuentes de proteínas vegetales, suplementos vitamínicos y de minerales, aminoácidos cristalinos y aditivos para alimento.

Ilustración 5. Esquema general (Estudio Huella de Carbono)



Fuente: Estudio de Huella de Carbono y Huella de Agua al Sector Avícola (INTI)

El análisis incluye la producción en 12 frigoríficos a lo largo de varias provincias de Argentina, proporcionando un alcance geográfico que permite evaluar de manera efectiva el impacto ambiental a nivel nacional. Se analizaron diversas empresas líderes en la industria avícola de Argentina, las cuales representan una parte significativa de la producción nacional de carne de pollo. Entre las empresas incluidas en la evaluación se encuentran Bonnin, Calisa, Domvil, Fadel SA, Fepasa, Granja Tres Arroyos, Las Camelias, Noelma, Pollolin, Sede America, Soychú y Supermercado Toledo. Cada una de estas compañías ha sido seleccionada debido a su relevancia en el mercado y su participación activa en el ciclo productivo completo, desde la producción de alimentos hasta la faena de aves. Este grupo diverso de empresas proporciona una perspectiva amplia y representativa del sector, lo cual es esencial para obtener un análisis detallado y comprehensivo de la huella de carbono y agua en la industria avícola Argentina.

El **Análisis de Ciclo de Vida** (ACV) es una metodología integral que se aplica para evaluar los impactos ambientales asociados a todas las etapas de vida de un producto o servicio, desde la extracción de materias primas hasta el reciclado o disposición final de residuos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.). Esta metodología es crucial para identificar las fases del proceso productivo donde se generan los impactos más significativos, permitiendo a las empresas y reguladores implementar estrategias dirigidas para mitigar dichos impactos.

El **análisis de la huella de carbono**[4] es fundamental para desarrollar medidas que reduzcan estas emisiones, tales como la mejora en la eficiencia energética, la selección de materiales menos contaminantes, y la adopción de tecnologías limpias.

La **huella de agua**, por otro lado, mide el volumen total de agua dulce utilizado en la producción de un producto, diferenciándose en huella de agua verde y azul, la cual se refiere específicamente a la utilización de agua de cuerpos superficiales y subterráneos. La huella de agua por escasez evalúa el impacto ambiental relacionado con la disminución de la disponibilidad de agua, afectando a humanos y ecosistemas, siendo esencial para la gestión sostenible de este recurso en áreas propensas a la escasez hídrica. Esta métrica se estandariza a nivel global a través de la norma ISO 14046, que proporciona lineamientos claros para medir y reportar la huella de agua (ISO, 2014).

Estos indicadores, ACV, huella de carbono y huella de agua, son fundamentales para comprender y mitigar los efectos adversos de la producción y el consumo en el medio ambiente. Proporcionan información valiosa para impulsar un cambio hacia prácticas más sostenibles en

[4] **Huella de Carbono:** se define como la suma total de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que son liberadas a la atmósfera durante el ciclo de vida de un producto. Estas emisiones contribuyen al efecto invernadero y, consecuentemente, al calentamiento global y el cambio climático (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

la producción industrial, la gestión de recursos y los hábitos de consumo general (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).

La metodología adoptada para el análisis de la industria avícola se ha basado en una serie de normas ISO, que proporcionan un marco riguroso y estandarizado para la evaluación ambiental.

Tabla 6. Análisis de la industria avícola basado en normas ISO

Certificación ISO N°	Detalle
14040	Establece los principios y marco de referencia para el Análisis de Ciclo de Vida (ACV)
14044	Especifica los requisitos y directrices para el ACV, asegurando la coherencia y la calidad del análisis
14046	Se enfoca en el cálculo de la huella de agua, esencial para entender el impacto en el uso del recurso hídrico
14062	Orientada hacia el diseño ambiental de productos y servicios
14064	Proporciona especificaciones para la cuantificación, el monitoreo y la reporte de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y su potencial remoción
14067	Detalla el cálculo de la huella de carbono de productos y su comunicación
14025	Aborda el etiquetado ambiental
14083	Final Draft. Ofrece directrices para la cuantificación y reporte de emisiones de GEI de las operaciones de la cadena de transporte, un aspecto crítico en la logística del sector avícola

Fuente: Elaboración propia en base informe "Estudio de Huella de Carbono y Huella de Agua al Sector Avícola" (INTI, 2022).

Estas normativas juntas facilitan un enfoque holístico y transparente para la evaluación y comunicación de la sostenibilidad ambiental en la industria.

Echazarreta et al. (2020) destacan que el componente más significativo en la contribución a la huella de carbono es la producción de piensos, que representa un 42% del total de emisiones, seguido por las operaciones en la granja (29%) y el procesamiento en el frigorífico (25%). Estos resultados subrayan la importancia de la alimentación en el impacto ambiental total de la producción avícola, indicando áreas específicas para la mejora y la eficiencia (INTI, 2022).

En el ámbito internacional, el estudio posiciona a Argentina de manera favorable en comparación con otros grandes productores. "La huella de carbono de pollo vivo en Argentina está significativamente por debajo de países como Italia y Reino Unido, y compite estrechamente con Brasil" (INTI, 2022, p. 24). Este dato resalta la eficiencia de las prácticas avícolas argentinas en términos de emisiones de gases de efecto invernadero.

Respecto a la huella de agua, el análisis revela que los piensos también lideran el impacto, constituyendo el 48% de la huella total. El estudio advierte sobre la relevancia crítica de la gestión eficiente del agua, especialmente en regiones con riesgo de escasez hídrica. Según el

INTI (2022), "la eficiencia en la gestión del agua es vital para la sostenibilidad a largo plazo de la industria avícola" (p. 30).

El estudio realizado bajo la coordinación del INTI proporciona una visión integral de los desafíos y oportunidades en la producción avícola en Argentina, con implicaciones significativas para las políticas de sostenibilidad y las prácticas industriales en el contexto de los esfuerzos globales de mitigación del cambio climático. Demuestra un compromiso continuo con la sostenibilidad y la eficiencia ambiental en la industria avícola. El estudio concluye que, aunque los resultados son prometedores, hay una necesidad imperante de mejorar en áreas como el transporte y el consumo de energía para reducir aún más los impactos ambientales (INTI, 2022).

La aplicación de estas herramientas, ayudan a las empresas y a los sectores productivos a identificar los principales puntos críticos ambientales, y ofrece una base sólida para la toma de decisiones. Este enfoque es beneficioso para la sustentabilidad ambiental, y respalda el desarrollo económico y social, al alinear las prácticas productivas con los objetivos de conservación y eficiencia de recursos. Así, el análisis detallado de la huella de carbono y agua se revela como un componente esencial en el esfuerzo global por lograr una producción más limpia y sostenible.

2.2 Administración General de Aduanas de la República Popular China (GACC)

En el marco de los cambios regulatorios internacionales que afectan a los exportadores de alimentos, la nueva legislación implementada por la Administración General de Aduanas de la República Popular China (GACC) destaca por su impacto y relevancia. A partir del 1 de enero de 2022, el Decreto N° 248/21 y el Decreto N° 249/21 establecen un sistema de registro renovado para los establecimientos extranjeros productores de alimentos, marcando un hito significativo en las políticas de seguridad alimentaria y comercio internacional. Este nuevo régimen no solo redefine los procesos de registro, sino que también impone requisitos específicos de acuerdo al nivel de riesgo asociado a los productos alimenticios (Coordinación de Relaciones Internacionales, Consejería Agroindustrial, & Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, 2021).

Los alimentos considerados de alto y mediano riesgo, como las carnes, los productos lácteos, y los productos pesqueros, entre otros, deberán ser evaluados y recomendados por la autoridad sanitaria del país exportador, en este caso, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) de Argentina. Este procedimiento asegura un control más riguroso sobre los productos que entran al vasto mercado chino, reflejando un esfuerzo coordinado para

garantizar la inocuidad alimentaria desde una perspectiva global. Por otro lado, los productos considerados de bajo riesgo podrán registrarse de manera más directa y simplificada a través de la plataforma en línea CIFER, facilitando así el proceso para ciertas categorías de alimentos (Coordinación de Relaciones Internacionales et al., 2021).

Es importante resaltar que, bajo este nuevo reglamento, los registros previos aún son válidos, y los establecimientos que ya están registrados no necesitan pasar por el nuevo proceso de registro. Este aspecto del reglamento proporciona una continuidad necesaria para las operaciones comerciales y refleja un reconocimiento de los esfuerzos previos de conformidad por parte de los exportadores. Además, los acuerdos de cooperación bilateral, como el Memorando de Entendimiento (MOU) sobre Inocuidad de los Alimentos firmado entre China y Argentina, continúan vigentes, ofreciendo una capa adicional de seguridad y previsibilidad para los exportadores (Coordinación de Relaciones Internacionales et al., 2021).

En términos de etiquetado, el nuevo reglamento exige que todos los alimentos exportados a China lleven el número de registro del GACC o el número aprobado por la autoridad competente del país exportador visible en el etiquetado de los envases primarios y secundarios. Esta medida busca estandarizar la información disponible para los consumidores y las autoridades reguladoras, asegurando la trazabilidad y la seguridad de los productos alimenticios en todo momento.

Finalmente, la adaptación a estas nuevas regulaciones requiere una gestión meticulosa y proactiva por parte de los exportadores argentinos. La preparación adecuada, la familiarización con los requisitos específicos del nuevo reglamento, y una comunicación efectiva con las autoridades reguladoras son esenciales para garantizar una transición exitosa hacia este nuevo entorno regulador. La capacidad de anticiparse y responder de manera eficiente a estos cambios no solo facilitará el acceso al mercado chino, sino que también reforzará la reputación de Argentina como un proveedor confiable de productos alimenticios de alta calidad en el ámbito internacional.

2.2.1. Sistema de Registro de Empresas Importadoras de Alimentos de China (CIFER)

El régimen regulatorio impuesto por la GACC, mediante la entrada en vigor de los Decretos N° 248/21 y 249/21 a partir del 1 de enero de 2022. Estas normativas establecen procedimientos obligatorios para el registro de establecimientos extranjeros que exportan alimentos a China, categorizando los alimentos en función de su nivel de riesgo.

Los decretos distinguen entre alimentos de **alto y mediano riesgo** y otros productos, como aditivos y materiales en contacto con alimentos, que están excluidos de este proceso de registro. Para facilitar este registro, se ha desarrollado el Sistema CIFER (Sistema de Registro de Empresas Importadoras de Alimentos de China), una plataforma en línea diseñada para simplificar el registro previo a la exportación de alimentos y productos agroalimentarios a China. Los establecimientos que fabrican, procesan o almacenan alimentos deben validar su documentación a través de la autoridad sanitaria competente de su país, como el Instituto Nacional de Alimentos (INAL) en el caso de alimentos de "alto y mediano riesgo". En cambio, los productos de "bajo riesgo" pueden ser auto-registrados directamente en el Sistema de Servicio de Ventanilla Única de Comercio Internacional de la GACC.

El INAL en su función como autoridad sanitaria nacional, tiene la responsabilidad de verificar que los productos alimenticios cumplan con los estándares higiénico-sanitarios, bromatológicos y de identificación comercial necesarios para su comercialización, circulación y expendio en todo el territorio nacional. Estos trámites son esenciales para asegurar que los alimentos que entran o salen del país mantengan los más altos niveles de calidad y seguridad para los consumidores (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica [ANMAT], s.f.).

El registro en el Sistema CIFER es crucial y debe renovarse cada cinco años. Los establecimientos deben estar atentos a su fecha de vencimiento y comenzar el proceso de renovación entre tres y seis meses antes para evitar cualquier interrupción en el comercio. Este requisito subraya la importancia de mantener una gestión continua y responsable del proceso de exportación y resalta la necesidad de cumplir con las normativas de seguridad alimentaria impuestas por la GACC.

Además, se proporciona una aclaración importante para aquellos productos que caen bajo la regulación de SENASA, indicando que los exportadores deben contactarse con esta entidad para garantizar la conformidad con las normativas pertinentes. Esto refleja la necesidad de una coordinación efectiva entre diferentes organismos regulatorios y los exportadores para facilitar un comercio seguro y eficiente.

Este marco normativo refleja el compromiso de China con la protección de la salud pública y la seguridad alimentaria, estableciendo un sistema estructurado y claro para la importación de alimentos que asegura tanto la calidad como la conformidad legal de los productos que ingresan al país.

2.3 Sector avícola de la Provincia de Entre Ríos

El comienzo de la producción se remonta en la provincia de Entre Ríos con la llegada de los inmigrantes suizos a fines del siglo XIX, que trajeron las aves que dan origen a la avicultura en la región. En el inicio, la cría y la producción tuvo como objetivo principal el autoconsumo. Y es hacia 1945, con una importante población de aves de corral, de líneas de madres de pedigree y algunas cruzas para producción de huevos y consumo de carne, que se organiza la comercialización y la producción semi-industrial. (Jaldo Alvaro, 2020, p. 14)

A partir de la década del 70, la empresa Cargill construye una planta de faena en Concepción del Uruguay e integra granjas de la zona para el engorde de los pollitos BB mediante contratos de crianza, proveyéndoles el alimento balanceado, originando el actual modelo de integración avícola.

La producción comienza a centrarse alrededor de las plantas de faena, que a su vez se encargaban de la comercialización, y surge también la producción de huevos fértiles e incubación de los pollitos BB para las granjas de engorde, incorporándose posteriormente el eslabón de la fabricación del alimento balanceado. (Ruhl L. M., 2010)

En ese sentido, en su trabajo Ruhl (2010, p 14) describe la cadena de la carne avícola, la cual incluye una serie de eslabones que abarcan la “reproducción” (importación y cría de abuelos, producción de padres), “incubación” (cría y reproducción de padres y producción de pollitos BB parrilleros), el “engorde” (cría de pollos, alimentación, vacunación), la “faena” de las aves (desangrado, pelado, eviscerado, faenado, pesado y clasificado, trozado, deshuesado, empaque) y la “comercialización” de su carne (distribución, promoción, ventas, etc.). Estos eslabones se complementan con la “fabricación del alimento balanceado” destinado a las granjas de producción y engorde.

La provincia de Entre Ríos en la actualidad es una de las principales productoras y exportadoras de carne de aviar a China:

> Al analizar la exportación de productos con valor agregado, que el principal producto exportado desde la provincia es la Carne Aviar, esta constituye en 15% de las exportaciones. La cadena integrada desarrollada en la provincia se produce en granjas donde se terceriza la cría y engorde de las aves y que se encuentra presente en la zona central entrerriana. Mientras que la faena y exportación se da en los frigoríficos de aves que se localizan principalmente en los departamentos Paraná, Colón y Concepción del Uruguay. (Filipuzzi, Bevilacqua , & Goñi, 2020, p. 31)

Se pueden mencionar algunas de las empresas avícolas situadas en la provincia de Entre Ríos que actualmente exportan a China son la empresa Noelma S.A. de la ciudad de Villa Elisa, el

Frigorífico de Aves Soychú S.A.I.C.F.I.A. de la ciudad de Gualeguay, el Complejo Alimentaria S.A. – CALISA del grupo Motta especializado en el procesamiento y agregado de valor en productos aviares en la ciudad de General Racedo, Fadel S.A. en la ciudad de Viale, Granja Tres Arroyos S.A.C.A.F.E. su Planta de Incubación ER en la ciudad de Gualeguaychú y el Frigorífico Avícola Basavilbaso en la ciudad homónima, entre otras.

Los primeros antecedentes de la producción de pollos en la provincia de Entre Ríos se remontan a mediados del siglo XIX, cuando los colonos que llegaron a la región la introdujeron junto a otros productos de granja como parte de una estrategia de diversificación de ingresos. Con un leve crecimiento y una mayor organización, esta actividad mantendría su carácter doméstico y artesanal hasta finales de la década de 1950. (García, 2012, p. 3)

En la tesis de Jaldo Alvaro (2020, p. 63) "Cadena de carne avícola en Argentina. Una estimación de la magnitud y la distribución de las rentas generadas por políticas comerciales en el sector cerealero (2003-2015)", describe la importancia de que la carne de pollo es un alimento sin connotación ni limitantes religiosas, como sucede con la carne de vaca o de cerdo, característica que es fortaleza para aumentar la demanda en los países orientales, que presentan barreras ideológicas, poniendo la vista en India y países musulmanes, con notable incremento en el desempeño económico.

En cuanto a los principales intereses que han llevado a los funcionarios a emprender acciones en el exterior, se destacan los económicos, relacionados a "la necesidad de fomentar el comercio exterior a través de la apertura de mercados internacionales para la exportación de productos entrerrianos, la captación de inversiones externas, el desarrollo agroindustrial (fundamentalmente en el sector alimentos), la mejora de la infraestructura provincial y las comunicaciones con el mundo" (Cabrol, 2015: 74). Por último, de la clasificación de las acciones internacionales se desprende que la mayor cantidad de las mismas se corresponden con cuestiones económicas, emprendidas en su mayoría con actores estatales nacionales y subnacionales, localizados fundamentalmente en América Latina y Asia, cuyos países son considerados socios de Cooperación Sur-Sur (Cabrol, 2015).

En el trabajo de investigación Zacarías (2022) titulado "La actividad exterior de la provincia de Entre Ríos con la República Popular China durante 2010-2020" plantea una revisión de los convenios internacionales, cartas de cooperación y/o actividades concretas y estudios de las exportaciones de la provincia de Entre Ríos hacia la República Popular China, el mismo se toma como antecedente para conocer el recorrido del sector exportable de Entre Ríos a China.

A continuación, en la tabla 7 se detallan los convenios internacionales rubricados entre la provincia de Entre Ríos con la República Popular China producto de las relaciones bilaterales celebradas entre las mismas:

Tabla 7. Convenios internacionales rubricados entre la provincia de Entre Ríos y China

Fecha	Convenios/acuerdos internacionales	Detalle
Octubre 2010	**Convenio de cooperación entre la Asociación China de Comercio e Industria de Hong Kong (Hkcica) y el Consejo Federal de Inversiones (CFI)** con adhesión del Ente Región Centro de la República Argentina	Las provincias de Entre Ríos, Córdoba y Santa Fe (Región Centro) adhirieron al Convenio de cooperación entre el Consejo Federal de Inversiones y la Asociación China de Comercio e Industria de Hong Kong (Hkcica), cuyo propósito es la promoción de los intercambios comerciales recíprocos y el fomento de la cooperación técnica entre ambas regiones.
Febrero 2015	**Acuerdo entre la provincia de Entre Ríos y el Centro de Promoción Urbano Rural Xiao Kang:**	El acuerdo se firmó entre el gobernador Urribarri y las autoridades chinas, a partir del cual se comprometen inversiones chinas por más de 250 millones de dólares en industrias lácteas, cárnicas y citrícolas, y el sector portuario entrerriano.
Octubre 2018	**Acuerdo Marco de Cooperación entre la provincia de Entre Ríos y la Corporación Nacional de Importación y Exportación Técnica de China (Cntic):**	El gobernador Bordet suscribió el acuerdo con la Corporación Nacional de Importación y Exportación Técnica de China (Cntic), empresa que realizará inversiones en obras de gas, líneas de alta tensión y fibra óptica en el norte de la provincia de Entre Ríos.

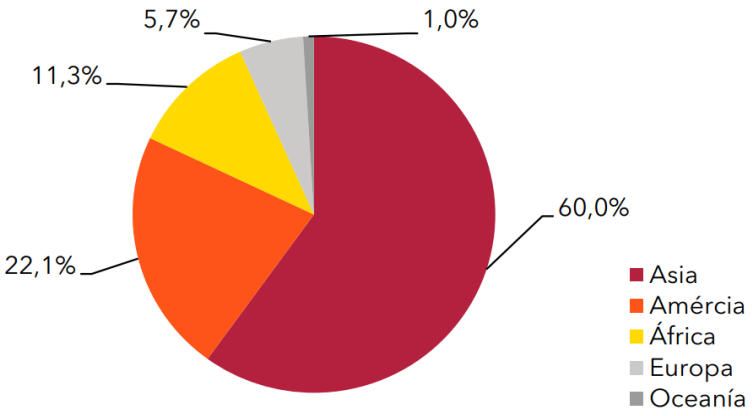
Fuente: Elaboración propia

El informe del sector avícola de 2021, elaborado por la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas de la Provincia de Entre Ríos, ofrece un análisis detallado y exhaustivo de la actividad avícola durante este año, marcando tanto los desafíos como los logros significativos. Refleja las cifras de producción y exportación y también proporciona un contexto más amplio sobre las fluctuaciones en los volúmenes de producción y las tendencias del mercado global que impactan directamente en la economía regional.

Durante el año 2021, las exportaciones de carne aviar en la provincia de Entre Ríos alcanzaron los 209,1 millones de dólares FOB, evidenciando una disminución del 0,5% en comparación con el total de 210,2 millones de dólares FOB del año 2020. La cantidad exportada durante este periodo fue de 43.248,30 toneladas, lo que representa una reducción del 7,2% respecto al año anterior. Este producto es considerado el principal dentro del conjunto de los agroindustriales de la provincia, contribuyendo con el 32,7% del total de dólares FOB generados por este sector en 2021. Estas exportaciones representaron el 12,4% del total provincial, ubicando a la carne aviar como el tercer producto más exportado después del maíz y el trigo. Del total exportado, el 60% se destinó al continente asiático, seguido por América con el 22,1% y África con el 11,3% (Dirección General de Estadística y Censos – Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas de la Provincia de Entre Ríos, 2021).

A continuación, la ilustración 6 muestra detalladamente estos destinos, resaltando la relevancia global del sector avícola entrerriano.

Ilustración 6. Exportaciones de origen entrerriano de carne aviar según destino. Año 2021.

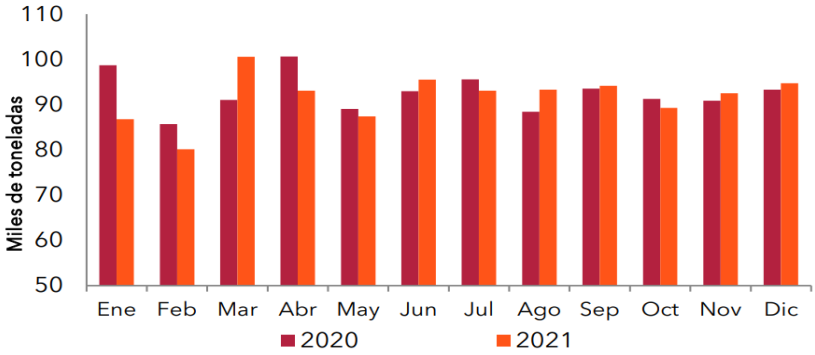


Fuente: DGEyC Entre Ríos en base a datos de INDEC.

Entre Ríos se consolida como la principal provincia productora de carne aviar en Argentina, a pesar de los desafíos enfrentados durante el año 2021. Según el informe de la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas de la Provincia de Entre Ríos, la producción estimada alcanzó las 1.100.704 toneladas, reflejando una leve disminución del 1% en comparación con el año 2020, donde se registraron 1.111.312 toneladas (Dirección General de Estadística y Censos – Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas de la Provincia de Entre Ríos, 2021).

En la ilustración 7, se muestra la producción estimada de carne aviar de años 2020-2021.

Ilustración 7. Producción estimada de carne aviar en la provincia de Entre Ríos. Año 2020-2021.



Fuente: DGEyC Entre Ríos. Datos obtenidos de MAGyP y CAPIA.
* La producción de carne aviar se estima a partir de la faena y el peso promedio anual.

En el año 2021, la actividad de faena de aves en la provincia de Entre Ríos se concentró principalmente en seis departamentos. De acuerdo con la ilustración 8 según el Informe del Sector Avícola 2021 de la Dirección General de Estadística y Censos – Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas de la Provincia de Entre Ríos, Concepción del Uruguay fue el departamento con mayor actividad, representando el 33,3% del total provincial. Fue seguido por Colón, que alcanzó el 28,2% de la faena anual. Los departamentos de Paraná y Gualeguay

también mostraron porcentajes significativos, con el 14,9% y 14% respectivamente. Por su parte, Diamante contribuyó con el 5,8%, mientras que Gualeguaychú tuvo la menor participación, con solo el 3,8% (Dirección General de Estadística y Censos, 2021).

Ilustración 8. Faena de aves. Participación porcentual por departamento en Entre Ríos. Año 2021.

Fuente: DGEyC Entre Ríos. Datos obtenidos de CAPIA. Qgis 2.18

La tabla 8 que se presenta a continuación ilustra la composición de las exportaciones de productos de carne aviar por parte de la provincia de Entre Ríos. En este detalle, los trozos y despojos de gallos o gallinas representan la mayor parte de estas exportaciones, constituyendo el 74,8% del total. Esta información no solo refleja la diversidad de productos aviares que la provincia ofrece al mercado internacional, sino que también destaca el predominio de ciertos subproductos en el comercio exterior. Este análisis visual proporciona una clara perspectiva de los componentes clave de la industria avícola de Entre Ríos y su relevancia en los mercados globales.

Tabla 8. Exportaciones de origen entrerriano de carne aviar según producto. En porcentaje 2021

Carne Aviar	Año 2021
Trozos y despojos de gallos o gallinas, congelados	74,8%
Gallos o gallinas s/trocear, congelados	23,1%
Preparaciones y conservas de carne, despojos o sangre, cocidas	2,0%
Preparaciones y conservas de carne, despojos o sangre, sin cocer	0,1%
Total	**100,0%**

Fuente: DGEyC Entre Ríos. Datos obtenidos de INDEC.

2.3.1. Empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China.

De acuerdo a los datos informados por la Dirección General de Estadística y Censos de la provincia de Entre Ríos (2022), en el año 2022 la exportación de carne de ave fue de 126.045,16 Tns. por valor de U$S FOB 212.593.151,90 que representa el 11,99% sobre el total de la exportación de carne de ave de Entre Ríos. Si bien China ha proyectado a partir de la nueva iniciativa de La Ruta y la Franja un incremento en el intercambio comercial con Argentina, en la actualidad las exportaciones totales, incluidas la carne aviar, de origen entrerriano a China de enero a noviembre de 2022 son de 633.736,97 tns. por un valor de U$S FOB 466.449.724,05 que representa el 26,30% sobre total de las exportaciones de Entre Ríos.

En la tabla 9, se detallan las empresas de la provincia de Entre Ríos involucradas en la exportación de aves de corral hacia la República Popular China. La información ha sido suministrada por el Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA).

Tabla 9. Empresas de Entre Ríos exportadoras de aves de corral argentinas a China

N°	N° Planta	Empresa	Página Web
1	2589	LAS CAMELIAS S.A.	www.lascamelias.com.ar
2	1610/1310/1304 350/4491/4782	GRANJA TRES ARROYOS S.A.	www.gta.com.ar
3	1683	NOELMA S.A.	www.noelma.com.ar
4	3811	CALISA COMPLEJO ALIMENTARIO S.A.	www.grupomotta.com
5	1774/1775	FRIG. DE AVES SOYCHU S.A.C.F.I.A.	www.soychu.com.ar
6	1631	DOMVIL S.A.	www.domvil.com.ar
7	3649	BONNIN HNOS.	www.bonninhnos.com.ar
8	1325	F.E.P.A.S.A.	www.cedal.com.ar
9	4880	FADEL SA	www.fadelsa.com.ar
10	1543	FRIGORÍFICO AVÍCOLA BASAVILBASO S.A.	www.avicolafaba.com.ar
11	4776	FAENAR SRL	www.eduardostertz.com

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de CEPA (Centro Empresas Procesadoras Avícolas) Año 2017

En la tabla 10, se presenta una lista actualizada de las entidades avícolas de esta provincia argentina, que han sido habilitadas y certificadas para la exportación según los estándares internacionales requeridos. Este compendio es esencial para evaluar el cumplimiento con las normativas de calidad y seguridad alimentaria impuestas por los mercados, especialmente el chino. La información detallada sobre el estado de las certificaciones que cada empresa posee es fundamental para entender la capacidad exportadora de Entre Ríos y su inserción en los mercados globales. La fuente de los datos es el Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) y corresponde al año 2017.

Tabla 10. Habilitaciones y certificaciones de empresas exportadoras de la provincia de Entre Ríos.

	HABILITACIONES				CERTIFICACIONES			
EMPRESAS EXPORTADORAS	**SENASA**	**CHINA**	**UE**	**CHILE**	**BMP**	**HACCP**	**ISO 9001**	**BRC**
LAS CAMELIAS S.A.	2589							
GRANJA TRES ARROYOS S.A.	1610 / 4782 / 1310 / 1036							
NOELMA S.A.	1683							
C.ALI.S.A.	3811							
FRIG. DE AVES SOYCHU S.A.	1774 / 1775							
DOMVIL S.A.	1631							
BONNIN HNOS. S.E.	3649							
FRIGORÍFICO AVÍCOLA BASAVILBASO S.A.	1543							
FADEL SA	4880							
FAENAR SRL	4776							

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de CEPA (Centro Empresas Procesadoras Avícolas)

Asimismo, en la tabla 11 se detalla los productos avícolas que las empresas locales exportan a mercados internacionales. Esta tabla es esencial para entender la diversidad de la oferta exportable de Entre Ríos y cómo se ajusta a las demandas de calidad y normativas de los mercados globales.

Tabla 11. Productos de las empresas exportadoras de la provincia de Entre Ríos.

		PRODUCTOS						
EMPRESAS EXPORTADORAS DE ENTRE RIOS	***SENASA***	Pollo entero	Cortes	Preparaciones especiales	Empanados Precocidos	Preparaciones cocidas	MDM	Harinas no comestibles y aceites
LAS CAMELIAS S.A.	2589	●	●	●			●	●
GRANJA TRES ARROYOS S.A.	1610 / 4782 / 1310 / 1036	●	●	●	●	●	●	●
NOELMA S.A.	1683	●	●				●	●
C.ALI.S.A.	3811	●	●	●	●	●		
FRIG. DE AVES SOYCHU S.A.	1774 / 1775	●	●					●
DOMVIL S.A.	1631	●	●					●
BONNIN HNOS. S.E.	3649	●	●				●	●
FRIGORÍFICO AVÍCOLA BASAVILBASO S.A.	1543	●	●					
FADEL SA	4880	●	●					
FAENAR SRL	4776	●	●					

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de CEPA (Centro Empresas Procesadoras Avícolas)

El análisis del entorno operativo del sector avícola en Entre Ríos ha revelado una plataforma robusta para el comercio internacional, marcada por un cumplimiento riguroso de normativas sanitarias y un alto grado de innovación tecnológica. Estos factores son fundamentales para entender la capacidad de respuesta del sector ante los desafíos externos.

Capítulo 3

3. Análisis de las empresas exportadoras de carne aviar de la provincia de Entre Ríos seleccionadas, organizaciones del sector avícola y de comercio internacional.

3.1 Entrevistas a empresas y organizaciones vinculadas al sector avícola.

Las entrevistas realizadas a representantes de empresas avícolas y organizaciones de la provincia de Entre Ríos, ofrecen un perfil breve de los entrevistados, incluyendo su rol en la empresa y su experiencia en el sector. Describen la manera en que las empresas han logrado adaptarse a los cambios dinámicos del entorno económico global, con especial atención a las demandas del mercado avícola chino. Los entrevistados ilustran las tácticas y decisiones estratégicas que resaltan la agilidad y la resiliencia del sector avícola en la provincia.

3.1.1 Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA)

Nombre de la organización:	**Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA)**
Entrevistada:	**Sofía García**
Función:	**Coordinadora de negociaciones internacionales y comercio exterior**
Lugar:	**Virtual (CABA)**
Fecha:	**25/02/2024**

El Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) agrupa a los productores argentinos de carne de aves y se encarga, entre otras funciones, de la difusión, información, seguimiento y contacto de los pollos argentinos y sus derivados tanto en el país como a nivel internacional. Con una producción aproximada de 2.500.000 toneladas anuales, los procesadores argentinos, organizados bajo el sistema de integración vertical, facilitan una trazabilidad completa del producto.

En el periodo comprendido entre 2021 y 2022, no se registró incidencia de la gripe aviar en Argentina, ya que el primer caso en granjas comerciales, que podría implicar restricciones comerciales internacionales, fue reportado el 28 de febrero de 2023. En consecuencia, el periodo de análisis de la presente investigación no estuvo afectado por la influenza aviar. La relación comercial con China se extiende por aproximadamente 30 años.

Productos de carne aviar exportados a China

El pollo se categoriza como un *commodity*, un producto básico que, aunque originariamente es una proteína vegetal, se convierte en animal a través de su procesamiento. El mercado internacional del pollo opera bajo la dinámica de un *commodity*[5], donde el precio se define según la oferta y la demanda.

[5] Principales enfoques estratégicos: Brasil y Estados Unidos pueden implementar estrategias de liderazgo en costos y escala, siendo pocos los países capaces de definir los precios en el mercado. Las demás naciones pueden enfocarse en nichos específicos o diferenciarse por características singulares. No obstante, China adquiere principalmente commodities.

China se interesa principalmente por productos como **garras y alas**. Sin embargo, en Argentina, CALISA y Granja Tres Arroyos, ambas de Entre Ríos, han logrado desarrollar un nicho específico mediante la venta de gallinas a China.
Estas compañías podrían proporcionar detalles sobre el desarrollo de nichos. A nivel nacional, la estrategia de nicho no está generalizada, sino que se limita a ciertas empresas. Por ejemplo, BONIN en Entre Ríos se distingue al establecer un precio diferenciado para sus productos, demostrando que incluso dentro de un mercado de *commodities*, se puede lograr una mejor valoración mediante la diferenciación de producto.
Los productos que China adquiere, con la excepción de las alas, pueden impactar positivamente en la estructura de costos. Si se exportan, estos productos obtienen un valor agregado que potencia la rentabilidad, especialmente considerando que algunos no tienen un mercado interno relevante o alternativo. Sin la opción de exportación, un porcentaje del producto debe ser absorbido internamente o comercializado en formas alternativas como harinas, mediante el proceso de rendering. Sin embargo, no todo puede destinarse al rendering debido a las variaciones que esto provocaría en los perfiles nutricionales de las harinas destinadas a la alimentación animal.
China constituye un mercado donde la demanda es tan diversa que incluso productos inusuales como las "manitos de pollo" encuentran compradores.

Obtener la habilitación China representa un desafío significativo debido a la rigurosidad de los estándares sanitarios y de inocuidad que impone el país. A estos requisitos, se añadió la supervisión del cumplimiento de los **protocolos contra el COVID-19 durante la pandemia**. Las empresas exportadoras no seleccionan arbitrariamente a sus compradores en China; reconocen la importancia de la relación, percibiéndose en cierto modo como socios, aunque también como responsables solidarios. La mercancía pertenece al exportador, quien enfrenta un riesgo considerable si la autoridad China impone sanciones. Para el exportador, la situación es crítica ya que representa el 100% de su negocio y de su planta productiva. En contraste, el importador corre el riesgo de perder un proveedor, pero para la planta exportadora, el impacto es total. Es fundamental que el importador sea experto en su campo y que posea un profundo conocimiento de los requerimientos y normativas chinas.

Esta realidad evidencia que la comercialización de ciertos productos no se limita a transacciones simples o informales; requiere de un desarrollo sólido y serio tanto por parte del importador como del exportador. Un establecimiento reputado necesita colaborar con clientes igualmente serios, dada la responsabilidad integral que abarca no sólo el ámbito comercial, sino también los aspectos de sanidad, inocuidad y el adecuado manejo del producto, incluyendo su refrigeración.

Cuando un **producto es exportado a China**, la responsabilidad del exportador se mantiene hasta que el producto llega sin inconvenientes, lo cual subraya la complejidad de operar con este destino. La habilitación para exportar a China puede aumentar significativamente el valor patrimonial de un establecimiento.

Evolución del negocio del sector aviar al mercado chino

Para ilustrar la **evolución de este negocio**, cabe señalar que, en el año 2004, hace veinte años, se comercializaba una tonelada de garras de pollo a 300 dólares. Dos décadas más tarde, el precio alcanzó los 6.000 dólares, marcando un incremento significativo y subrayando que las garras representan el producto de mayor valor en el mercado internacional del pollo. Si bien el precio no es constantemente de 6.000 dólares, durante el periodo en que China experimentó la crisis de la peste porcina africana, la escasez de carne de cerdo, su principal consumo cárnico, impulsó al país a incrementar la importación de diversas carnes, incluyendo las garras de pollo. En este contexto, China pagó precios sin precedentes, alcanzando los máximos históricos entre los años 2020 y 2022.

Esta situación resalta la dinámica del mercado: si alguien tiene garras de pollo para vender y cuenta con acceso al mercado chino, encontrará compradores, ya que la demanda supera constantemente la oferta. Hace 20 años, una tesis ya identificaba este mercado como desabastecido, y la realidad actual no ha cambiado; la demanda de garras en China continúa excediendo la oferta global[6].

Aspecto político-legal

En el ámbito institucional, respecto a la injerencia del gobierno nacional o provincial en las exportaciones hacia China, se observa una mínima participación directa. Argentina ha mantenido relaciones comerciales con China durante 30 años, lo cual implica diversas modalidades de apertura de mercado.

Normativas y estándares sanitarios

La autoridad sanitaria Argentina, SENASA, juega un rol crucial en este proceso, estableciendo las normativas y estándares sanitarios a cumplir

Históricamente, el procedimiento era relativamente sencillo: la autoridad sanitaria Argentina proponía un modelo sanitario que, una vez aceptado por China, permitía iniciar las exportaciones, considerando el mercado como abierto. No obstante, en 2005 se produjo un cambio significativo cuando las autoridades sanitarias y de inocuidad chinas realizaron una auditoría presencial en Argentina. Esta inspección incluyó a todos los establecimientos que solicitaban exportar a China, resultando en la habilitación general de los mismos. Posteriormente, se llevaron a cabo auditorías tanto para los nuevos solicitantes como para aquellos establecimientos que habían experimentado inconvenientes.

Con el tiempo, China ha perfeccionado sus **servicios sanitarios y de inocuidad**, así como sus procedimientos aduaneros, donde la aduana desempeña una función significativa, integrando la inocuidad. Este enfoque refleja la importancia que China otorga a la seguridad del producto, considerando que una proteína animal, al convertirse en alimento, debe garantizar su seguridad para ser considerada como tal. La evolución de los estándares chinos evidencia un compromiso creciente con la inocuidad y la seguridad alimentaria, aspectos cruciales para mantener el flujo comercial entre ambos países.

Durante el periodo en cuestión, ya estaba en vigor el sistema CIFER, pero se concedió un periodo de adaptación a los establecimientos, considerando que previamente toda la documentación y habilitación operaba en formato papel. Este cambio coincidió con la pandemia, lo cual posiblemente influyó en la logística y la implementación de la nueva normativa. Según la información disponible, la introducción

[6] A pesar del crecimiento en la producción, la demanda China no se satisface completamente, manteniendo a este mercado en una constante búsqueda de suministro.

del CIFER se comunicó a nivel internacional, probablemente en la Organización Mundial del Comercio, alrededor de mayo de 2020 o 2021. La obligatoriedad del sistema se estableció a partir del 1 de enero de 2022.

La transición al CIFER se realizó por etapas, con las empresas agrupadas en bloques diferenciados. En Argentina, cada bloque incluyó empresas de todas las especies, asignando distintas fechas de incorporación a cada una, como CALISA y BONINI, por ejemplo. Al finalizar el año previo, todas las empresas debieron completar este proceso de transición.

Sin embargo desde el año 2023, las operaciones con China se encuentran suspendidas.

Requisitos legales para una nueva empresa avícola que desee exportar

El primer paso es obtener la habilitación del SENASA. Posteriormente, la empresa debe expresar su interés en exportar a diversos destinos, iniciando un proceso que involucra varias instancias dentro del SENASA, desde el nivel de planta hasta el regional y finalmente el central. En cada etapa, la empresa debe adecuarse a los requerimientos específicos, gestionando sus solicitudes a través del sistema SIGCER, hasta alcanzar la habilitación final por parte de SENASA central, lo cual facilita su inclusión en los procesos de exportación y garantiza el cumplimiento de las normativas internacionales.

Para que una empresa pueda exportar a China, el primer paso es solicitar el destino de exportación, un proceso regido por la Resolución N° 108. En este proceso, tanto el SENASA de planta como el SENASA regional deben verificar y confirmar que la planta cumple con los requisitos necesarios. Una vez obtenida esta aprobación inicial, se procede a colaborar con SENASA central, que facilitará a la empresa el acceso al sistema CIFER, gestionado por las autoridades chinas.

La empresa deberá completar cuestionarios y proporcionar una serie de documentos a través de CIFER, incluyendo información detallada sobre sus instalaciones, planos y capacidades productivas. Este proceso está estructurado de manera que la empresa debe seguir un procedimiento establecido para la carga de documentación.

Tras la carga y aprobación de la documentación por parte de la división de inocuidad de SENASA central, la empresa recibirá la visita de auditores de SENASA Central. El objetivo de esta auditoría es verificar in situ que la información proporcionada en los documentos corresponde a la realidad operativa de la planta, que los procedimientos son efectivos y que se cumplen en la práctica.

Un aspecto crucial en este proceso es la implementación del sistema HACCP (Sistema de Análisis de Riesgo y Control de Puntos Críticos), que es el estándar en la industria alimentaria Argentina para la gestión de la seguridad y la calidad. Cada empresa desarrolla su propio sistema HACCP, adaptado a sus operaciones específicas, que debe ser verificado por SENASA. Durante la auditoría, se comprobará que los procedimientos de control de puntos críticos estén funcionando adecuadamente y que la infraestructura declarada, como edificios y áreas de producción, sea consistente con lo reportado.

Además de cumplir con las normativas de SENASA, los establecimientos que deseen exportar a China deben adherirse a las regulaciones específicas chinas. Esto incluye la necesidad de contar con cámaras de refrigeración dedicadas exclusivamente para los productos destinados a China. Dependiendo del tipo de producto, SENASA establece diversos requisitos adicionales. Por ejemplo, en el caso de las garras, estas deben ser tratadas y procesadas como un producto apto para el consumo humano, no como un residuo. Los estándares de temperatura y otros criterios específicos también varían según las exigencias chinas.

Este meticuloso proceso garantiza que la empresa no solo cumple con los estándares nacionales, sino que también está preparada para cumplir con las exigencias del mercado chino, manteniendo la integridad y la confianza en la calidad y seguridad de los productos exportados. Estos requisitos se documentan y declaran en los procesos de la empresa, y los inspectores de SENASA Central realizan visitas para confirmar que el establecimiento cumple con todas las especificaciones. Si se identifican discrepancias, se proporcionan observaciones para que la planta realice los ajustes necesarios. Una vez que se alcanzan todos los estándares requeridos, SENASA otorga su aprobación, y solo entonces el establecimiento se vuelve visible para el GACC, la entidad reguladora China, en su sistema.

El GACC luego procede a realizar su propia evaluación, que inicialmente es documental. Posteriormente, la administración aduanera China decide la metodología de verificación, que puede incluir una auditoría por video, una visita presencial o, en casos excepcionales, una aprobación directa basada en la documentación presentada, aunque esta última opción raramente se ejecuta. La decisión final del GACC determina si el establecimiento argentino puede comenzar a exportar a China, marcando el último paso en un proceso riguroso que garantiza el cumplimiento de los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos por ambos países.

En el ámbito de la exportación a China, existen casos variados que ilustran los desafíos y retrasos potenciales en el proceso de habilitación. Por ejemplo, una empresa que tenía todo listo para obtener su habilitación en diciembre de 2019 experimentó una demora debido a un cambio de gobierno en Argentina. La transición resultó en que la documentación necesaria no se envió hasta seis meses después. A esta situación se sumó la pandemia de COVID-19. Este conjunto de circunstancias causó que la empresa en cuestión, después de enfrentar retrasos por el cambio de gobierno y la pandemia, se encontrara con otro obstáculo: la influenza aviar, que resultó en el cierre del mercado chino para sus productos. Cuatro años después, la empresa aún está a la espera de su habilitación.

Otros ejemplos muestran la variabilidad en los tiempos de habilitación: Bonin, que se presentó en 2011, obtuvo su habilitación en 2015, mientras que otra empresa, también presentada en 2011, no fue habilitada hasta 2019. En el caso de Fadel, la habilitación fue relativamente rápida, pero más por fortuna que por eficiencia en el proceso. La auditoría que facilitó la habilitación de Bonin, por ejemplo, fue coincidente con una auditoría de lácteos, lo que sugiere cierto grado de aleatoriedad en el proceso.

A pesar de estos desafíos y de la naturaleza impredecible del proceso, se ha avanzado hacia una **mayor estandarización de los procedimientos**. Durante el primer año sin las restricciones de

la pandemia impuestas por China, los procesos parecen estar volviéndose más fluidos, aunque la exigencia y complejidad del proceso de habilitación siguen siendo elevadas.

Por ejemplo, la empresa que ha estado en espera desde 2019 enfrentó la transición de un sistema basado en papel y archivos digitales en la nube al sistema CIFER, lo que requirió que recargaran toda su documentación en esta nueva plataforma. Esta actualización representó un reto adicional en un proceso ya de por sí complejo y prolongado. Ahora, la empresa está a la espera de una señal de China para proceder con la auditoría necesaria para reabrir el mercado y completar su proceso de habilitación.

En el pasado, una alternativa a la exportación a China era dirigirse a Hong Kong, pero recientemente, los controles de China han comenzado a aplicarse más estrictamente en Hong Kong, reduciendo la viabilidad de esta opción. Otros mercados, como Vietnam, son considerados alternativas, pero el valor agregado de exportar a China no se limita a la mejora de los estándares de calidad de la empresa y la adquisición de equipos avanzados.

La garantía de habilitación no es automática para una empresa nueva, independientemente de sus instalaciones o equipamiento. Lo que realmente tiene peso es la calidad y el entrenamiento del equipo de calidad de la empresa. Un equipo bien entrenado es capaz de desarrollar y diseñar procesos seguros y efectivos, proporcionando una base sólida para la habilitación, más allá de la novedad o el estado de las instalaciones físicas. En contraste, una planta nueva con un equipo de calidad no entrenado no ofrece la misma garantía ni seguridad, subrayando la importancia de la experiencia y la capacitación en la gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos.

En 2016, durante una visita de inspección a tres plantas argentinas por parte de los auditores chinos, se presentó un incidente en una planta que había solicitado la habilitación desde 2011: un escape de amoníaco durante la visita. Contrario a lo que muchos podrían esperar, este evento no resultó en una demora adicional para la planta. Por el contrario, fue la única que recibió la aprobación. Los auditores chinos pudieron observar de primera mano la capacidad de respuesta y la efectividad del equipo de calidad de la planta, lo que les aseguró que, incluso en situaciones adversas, la planta podría garantizar la seguridad de sus productos. En contraste, las dos plantas más nuevas, a pesar de no tener incidentes durante las inspecciones, no recibieron la aprobación debido a que sus equipos de calidad carecían del entrenamiento adecuado.

Política arancelaria

Esta parece no ser un factor determinante en las exportaciones a China desde Argentina. La demanda constante en el mercado chino por ciertos productos hace que el tema de los aranceles sea secundario. A diferencia de otros mercados donde los aranceles pueden influir significativamente en las decisiones de compra, en China la alta demanda mantiene un nivel de interés que hace que los compradores estén dispuestos a adquirir productos argentinos sin que el arancel sea un punto de negociación crítico.

Esto subraya la posición privilegiada de los exportadores argentinos en el mercado chino, siempre y cuando cumplan con los rigurosos estándares de calidad y seguridad exigidos.

Desde el punto de vista legal y normativo, el proceso de habilitación para la exportación a China se centra en la **sanidad y la inocuidad**. El mercado se abre y los establecimientos se habilitan a partir de estas dos condiciones esenciales, estableciendo un flujo de comercio basado en la confianza en los estándares sanitarios y de inocuidad del país exportador.

Productos avícolas argentinos exportados a China

El producto argentino goza de una alta valoración en el mercado chino debido a características distintivas en su procesamiento. Por ejemplo, Argentina produce "*Paw*", un corte que se realiza más abajo en la pata del pollo, en contraste con el "*Feet*" que producen los brasileños, que se corta más arriba. Debido a que el pollo de mercado interno argentino es generalmente más grande, las garras y alas que exporta Argentina tienden a ser más grandes y, por tanto, obtienen mejores precios en el mercado.

Existen diversas categorías de clasificación para estos productos, basadas en características específicas como el tamaño y la condición de la piel. Los callos, o imperfecciones en la piel, juegan un papel crucial en la determinación de la calidad: a mayor número de callos y mayor oscuridad de estos, menor es la calidad del producto. China es extremadamente exigente con la calidad, lo que incluye la inspección minuciosa de detalles como el etiquetado.

En cuanto a los rechazos o devoluciones, han ocurrido incidentes donde plantas argentinas fueron suspendidas, como en el año 2012, por errores en el etiquetado, la presencia de plumas en las alas, o errores en la carga, como la inclusión de cajas de pechuga en contenedores destinados exclusivamente para alas. Estos errores son graves, ya que cualquier producto no declarado se considera contrabando o no apto para consumo humano, reflejando la rigurosidad con la que China maneja el control de importaciones para asegurar la seguridad y la calidad de los alimentos importados.

Los **controles de calidad y seguridad en los puertos chinos** son extremadamente rigurosos, reflejando un nivel de sofisticación y desarrollo tecnológico comparable con los mejores puertos asiáticos, como los de Singapur. La eficiencia en la inspección es notable, con la capacidad de realizar controles exhaustivos caja por caja en cuestión de minutos, apoyados por una amplia infraestructura y maquinaria avanzada. Además, la presencia de laboratorios en el puerto permite realizar análisis inmediatos, incluyendo pruebas para detectar la presencia de COVID-19 en los productos, demostrando la prioridad que se le da a la seguridad sanitaria.

Exigencias del mercado chino

En cuanto a los ajustes socioambientales, tecnológicos y de innovación, las empresas argentinas han tenido que implementar cambios significativos para cumplir con las exigencias del mercado chino. Un cambio notable ha sido la adaptación en las líneas de producción, particularmente la introducción de bifurcaciones en las norias. Anteriormente, las garras se consideraban un subproducto y se procesaban como tal. Sin embargo, para satisfacer las demandas del mercado chino, fue necesario reestructurar este proceso. Esto implicó desarrollar áreas especializadas en las plantas para el tratamiento de las garras, asegurando que se manejen con el mismo nivel de cuidado y atención que el pollo entero. Esta reorganización incluye etapas dedicadas al corte, lavado, pelado, control, categorización, clasificación

y empaque, todo exclusivamente para las garras, evidenciando un compromiso con la calidad y la adaptación a las normativas de exportación.

La exigencia de detectores de metales en las plantas de producción no es exclusiva de China, pero este país destaca por requerir estos dispositivos en ubicaciones específicas para asegurar la calidad de sus importaciones. Durante la auditoría a la empresa Bonnin Hnos en el año 2015, la ausencia de detectores de metales en la planta podría resultar en una evaluación negativa, si bien otros países también exigen detectores de metales, China se distingue por su rigurosidad en este aspecto.

Aspectos sanitarios: COVID-19

En el periodo aludido, las empresas se vieron obligadas a operar bajo estrictos protocolos contra el COVID-19. Aunque el virus no se transmite a través de los alimentos, fue imperativo implementar protocolos específicos, incluyendo la realización de pruebas a los productos, el embalaje y los contenedores. Además, se requirió llevar un registro del control de la temperatura del personal. La complejidad de mantener todos estos registros en China es considerable, y la tranquilidad para el exportador reside en contar con un importador en China que sea conocedor y experto, facilitado por las negociaciones establecidas con los importadores en dicho país.

China fue especialmente exigente con la implementación de protocolos específicos dentro de las plantas, una demanda que no fue igualada por otros países. Las plantas tuvieron que desarrollar protocolos detallados que abarcaran no solo los productos y el *packaging*, sino también a los operarios y las áreas de trabajo. Estos protocolos incluían pruebas para los productos, las áreas de trabajo, el personal, las materias primas y los productos finales.

China priorizó el control y manejo de la crisis sanitaria, dejando en suspenso la apertura de nuevos mercados o la atención a asuntos no relacionados con el COVID-19. Desde el inicio de la pandemia hasta aproximadamente el 10 de enero de 2023, cuando China levantó las restricciones pandémicas, el enfoque estuvo casi exclusivamente en la gestión del COVID-19.

Aunque China relajó algunos de estos protocolos tras levantar las restricciones por la pandemia en enero, la instrucción fue continuar adheridos a las normas de la FAO. Esto significa que, aunque en el presente puede no haber una exigencia activa, en caso de cualquier incidente, las autoridades chinas pueden solicitar registros de cumplimiento retrospectivo para los años 2023 o 2024, evidenciando la importancia de mantener una documentación detallada y actualizada.

Además, las empresas tuvieron que informar regularmente a China sobre la situación del personal en relación con la COVID-19, incluyendo casos sospechosos, confirmados o ausencias, lo que demuestra el nivel de detalle y seguimiento que China requiere en términos de protocolos de salud y seguridad en las plantas exportadoras.

Actualmente, una de las empresas está aguardando la habilitación para exportar a China, mientras tanto, ha conseguido acceso a mercados en la Unión Europea, Sudáfrica y Vietnam, diversificando sus exportaciones en anticipación a la apertura del mercado chino. Otra empresa está completando la documentación necesaria para su registro en el sistema CIFER y proceder con la solicitud de habilitación.

De todas las empresas avícolas argentinas registradas en SENASA, solo dos no están habilitadas para exportar a China; las demás tienen una orientación predominante hacia el mercado interno. Hay 24 empresas en total, con dos en proceso de gestión para la exportación. Frente a la consulta sobre la posibilidad de habilitar más frigoríficos, García destaca la limitación actual: no hay más instalaciones disponibles para tal fin.

Soychu, ubicada en Entre Ríos, realizó exportaciones a China durante el período en cuestión, y a pesar de un incendio ocurrido posterior al periodo estudiado, la empresa mantuvo sus actividades de exportación. Para obtener información más detallada, se sugiere contactar con personal clave dentro de la industria, como Cristian Rua de Frigorífico Don Eduardo y Fainar, así como Cecilia de Bonin y Matías de Soychú, quien posee una amplia experiencia en el sector de la exportación. Además, se ofrece el contacto de Gabriel de Fadel, representante de una planta más reciente en el sector.

En relación con las preocupaciones ambientales y las prácticas sostenibles

Actualmente China no exige específicamente que se adopten tales medidas, la industria avícola Argentina ha tomado la iniciativa de ser proactiva en este ámbito. Un ejemplo significativo de esto es la evaluación del impacto ambiental, específicamente la medición de la huella hídrica y de carbono en la producción avícola. Esta medición abarcó casi el 50% de la faena nacional y se realizó desde la producción primaria hasta el producto final. Los resultados demostraron que la avicultura argentina cumple con los estándares internacionales más bajos en términos de impacto ambiental, posicionándose, así como una industria sostenible. Este estudio fue realizado por el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) y certificado por el instituto internacional APD, con sede en Suecia.

Por otro lado, aunque China no ha establecido aún requisitos formales respecto a la sostenibilidad ambiental, está comenzando a aplicar filtros a sus propias empresas, no solo en la industria de la producción animal sino también en sectores como la generación de energía. Esto indica una tendencia hacia la adopción de nuevos estándares ambientales y la promoción de la responsabilidad empresarial con respecto al medio ambiente. Es probable que, en el futuro cercano, estas prácticas sostenibles se conviertan en requisitos formales para la exportación a China, siguiendo la tendencia de fortalecimiento de los estándares ambientales a nivel global.

La avicultura argentina se distingue por su compromiso con la sustentabilidad, lo que constituye una ventaja significativa en un mercado global donde los productos son generalmente vistos como *commodities* con poca diferenciación. La industria avícola de Argentina ha logrado destacarse por producir pollo con un menor impacto ambiental en comparación con estándares internacionales, lo cual no solo responde a una demanda creciente de prácticas responsables, sino que también ofrece una ventaja competitiva en los mercados internacionales, incluyendo China.

La sustentabilidad se perfila como una fortaleza clave para la avicultura argentina en el contexto de exportación, especialmente hacia China, pero es crucial estar atentos y adaptarse a las

dinámicas cambiantes del mercado y los desafíos sanitarios para mantener y expandir su presencia en los mercados internacionales.

3.1.2 Complejo Alimentario S.A. - CALISA del GRUPO MOTTA

Nombre de la organización:	Complejo Alimentario S.A. - CALISA del Grupo Motta
Entrevistado:	Lic. Rodrigo Minguillón Jacob
Número de establecimiento	Planta 3811 SENASA
Función:	Comercio Exterior
Lugar:	General Racedo, Entre Ríos. Argentina
Fecha:	27/01/2024

Grupo Motta es una empresa agroalimentaria argentina especializada en el sector avícola, con seis décadas de experiencia, líder en el mercado nacional y con una presencia sostenida y en expansión en el mercado internacional.

En el año 2000, se iniciaron las operaciones del Complejo Alimentaria S.A. – CALISA, centrado en el procesamiento y el agregado de valor en productos aviares, alcanzando el desarrollo completo de la cadena de valor avícola a través de sus diversas unidades de negocios.

Aspectos económicos de comercio y mercado internacional. Proceso de exportación y logística.

El Lic. Rodrigo Minguillón Jacob, encargado de Comercio Exterior en CALISA de Grupo Motta, analiza la relación entre el sector avícola argentino y China, destacando su complejidad y multifacetalidad. No está completamente seguro de si se debe considerar una estrategia, pero prefiere definirla como un formato específico dentro del comercio exterior. Tradicionalmente, se reconocen dos enfoques principales: el de la oferta exportable y el del saldo exportable, cada uno con tácticas distintas para abordar la exportación.

El modelo de **saldo exportable**[7] se utiliza cuando el mercado internacional actúa como un mecanismo de ajuste para las ventas locales y en contraste, el enfoque de **oferta exportable** se aplica cuando se desarrolla una línea productiva y un mix de marketing específicamente diseñados para la exportación. En este contexto, la relación histórica de la avicultura argentina con China se ha definido mayoritariamente por ser de saldo exportable.

Desde sus inicios, la relación comercial de Argentina con China se ha basado en la oferta de productos que no se consumen localmente ni en otros países. Un ejemplo claro de esto son los productos avícolas específicos que han abierto mercados en China, como las garras y alas de pollo, que han permitido a muchas empresas argentinas ingresar al mercado chino.

[7] **Saldo exportable** Esto implica que se exporta el excedente o lo que, en un momento dado y según los precios internacionales, resulta más rentable que en el mercado interno. Esta táctica se caracteriza por su falta de constancia y por presentar fluctuaciones significativas al analizar períodos históricos extensos.

Las **garras y alas de pollo** son los dos productos clásicos que la mayoría de los operadores del sector avícola han destinado históricamente a la exportación hacia China. Este mercado siempre ha sido especialmente atractivo debido a los precios inusualmente altos que estos productos alcanzan allí. A lo largo de los años, China se ha consolidado como un mercado de alto rendimiento para estos ítems, pagando por las garras más que lo que Europa pagaba por otros productos similares.

Con el inicio de los negocios en los primeros años del nuevo milenio, China emergió en la escena global con una demanda significativa, impulsada por su notable crecimiento económico a finales de los años noventa. Comenzó a consumir este tipo de productos y a facilitar aperturas comerciales a otros países de manera sorprendentemente sencilla. En aquel entonces, era suficiente con inscribirse en un registro y habilitar la planta sin necesidad de auditorías o verificaciones adicionales. En ese contexto, las empresas argentinas percibieron a China como un mercado emergente potente, y entre ocho y diez frigoríficos aplicaron para obtener la habilitación necesaria.

A medida que el mercado chino creció y se fortaleció, el gobierno comenzó a regular más rigurosamente las importaciones, especialmente en términos sanitarios. Lo que era un mercado inicialmente subdesarrollado se transformó rápidamente en uno altamente desarrollado, lo que llevó a China a ajustar y elevar los requisitos de importación para asegurar el cumplimiento de sus estándares sanitarios.

Habilitaciones y estándares sanitarios para exportar a china

El entrevistado resalta que debido a la elevación de los estándares sanitarios impuestos por China, el proceso de habilitación para nuevas plantas avícolas se intensificó notablemente. En la actualidad, se reconoce que conseguir la aprobación para operar en el mercado chino puede ser más arduo que obtener las certificaciones requeridas por la Unión Europea o por países con elevados estándares sanitarios y de calidad. No obstante, las instalaciones que ya poseían la habilitación previa conservaron su estado autorizado sin contratiempos.

En el intervalo de 2010 a 2017, numerosas empresas que no estaban incluidas en el primer grupo de aprobados expresaron un marcado interés en ser habilitadas. Los trámites administrativos necesarios para tal fin podían prolongarse por periodos de hasta cinco o seis años. Esta situación cambió drásticamente en 2019 debido a una circunstancia imprevista: el surgimiento de la peste porcina en China. Este brote de enfermedad propició una necesidad urgente de sustituir la proteína de cerdo por otras alternativas. Como resultado, se aceleró considerablemente la aprobación de todas las plantas avícolas argentinas que estaban en espera de sus procedimientos de habilitación. Este evento refleja la flexibilidad del proceso regulador chino ante emergencias sanitarias, y además cómo las crisis pueden modificar temporalmente las políticas de importación y habilitación de productos extranjeros.

Para ilustrar este tema histórico el entrevistado expresa que se puede observar que la política de China respecto a la avicultura siempre ha estado determinada por las necesidades del

mercado. Específicamente, cuando China enfrentaba una demanda crítica de productos avícolas, facilitaba y aceleraba la habilitación de plantas avícolas de manera eficiente y simplificada. Por el contrario, en periodos de menor demanda, los procesos de habilitación experimentaban retrasos significativos. Este enfoque demuestra que las regulaciones sanitarias pueden actuar como una barrera no arancelaria, una práctica común en muchos países.

Aspectos sanitarios: COVID-19

En los años 2021 y 2022, experimentamos dos efectos positivos en el mercado que influyeron en los precios. Primero, la persistencia del impacto de la peste porcina, que había disminuido considerablemente los volúmenes de proteína de cerdo disponibles. Segundo, la pandemia de COVID-19, que a pesar de las expectativas de una disminución en el consumo, reveló un aumento significativo en la demanda de alimentos a nivel global.

Durante este periodo, con las personas confinadas en sus hogares, se observó un incremento en el consumo alimenticio; estimó que la demanda de alimentos aumentó aproximadamente un 30%, mientras que los precios experimentaron un ascenso de hasta un 50%. Esta situación subraya cómo eventos globales inesperados pueden influir drásticamente en el mercado alimenticio, afectando tanto la oferta como la demanda a escala internacional.

El fenómeno descrito ilustra un efecto de látigo que se produjo en las cadenas de suministro globales debido a sucesos atípicos, como la pandemia de COVID-19. Este efecto se caracteriza por una reacción exagerada a lo largo de la cadena de suministro ante fluctuaciones en la demanda. Específicamente, cuando la demanda aumentó repentinamente en un 10%, los importadores, anticipando la necesidad de mayores inventarios para satisfacer esta demanda, incrementaron sus pedidos en un 15%. A su vez, los intermediarios, buscando asegurarse contra la incertidumbre y la posible escasez de productos, aumentaron sus órdenes en un 20%.

El notable aumento en la demanda que se experimentó durante los años más críticos de la pandemia provocó una respuesta significativa en la industria del transporte marítimo. En respuesta al incremento en la necesidad de fletes, las compañías navieras invirtieron en la construcción de más barcos, anticipando que la alta demanda persistiría. Sin embargo, una vez que estos nuevos barcos entraron en servicio y la demanda se estabilizó, el mercado se encontró con una sobreoferta de capacidad de carga. Como resultado, actualmente los precios de los fletes han disminuido, incluso por debajo de los niveles pre-pandemia.

Esta escalada de pedidos contribuyó a un aumento drástico en los precios, que a su vez indujo una espiral de incrementos adicionales. Los importadores, al observar la tendencia ascendente de los precios y anticipando futuras subidas, decidieron adquirir aún más inventario, lo que exacerbó la inflación de precios a lo largo de toda la cadena de suministros. Esta dinámica no solo afectó los precios de los productos directamente involucrados, sino también los costos asociados al transporte de dichos productos.

En particular, los costos de flete experimentaron un aumento casi sin precedentes, escalando hasta un 1.000% en algunos casos. Por ejemplo, un flete que originalmente costaba 1.000 dólares para transportar bienes al norte del continente americano, llegó a costar hasta 12.000 mil dólares. Este incremento se observó en una amplia variedad de productos, incluyendo

aquellos esenciales para la temporada navideña en Estados Unidos. En ese momento, surgieron preocupaciones significativas sobre la capacidad de las cadenas de suministro para entregar productos tecnológicos como televisores y juguetes a tiempo para las festividades, debido a la saturación y los altos costos del transporte.

Estos eventos resaltan cómo las cadenas de suministro globales, altamente interconectadas y dependientes de la estabilidad y previsibilidad, pueden ser vulnerables a shocks externos. Tales perturbaciones no solo afectan la economía inmediata, sino que también pueden tener repercusiones a largo plazo en las prácticas de gestión de la cadena de suministro y en las estrategias económicas a nivel mundial.

Esta situación es un claro ejemplo del efecto látigo en reversa, donde la capacidad excesiva lleva a una reducción en los precios de transporte. A medida que entramos en el año 2023, los precios de los productos también han comenzado a experimentar una leve disminución, acercándose a una normalización en el precio de los commodities. Esta tendencia refleja un ajuste del mercado a un nuevo equilibrio después de los picos de demanda y oferta generados por circunstancias excepcionales.

En lo que respecta a la relación comercial de China con el sector avícola, es importante destacar que el 98% de las empresas que interactúan con China han adoptado una táctica de saldo exportable, en lugar de buscar **estrategias basadas en la oferta exportable**. La razón de esta preferencia se debe en gran parte a las características particulares del mercado chino. China es uno de los mayores productores de pollo del mundo, lo que significa que su mercado interno está bastante saturado y caracterizado por una competencia casi perfecta. En China, no dominan uno o dos grandes productores; en cambio, hay una gran cantidad de productores distribuidos a lo largo del país. Esto crea un entorno donde la capacidad de influir en el mercado mediante estrategias de oferta exportable es limitada, ya que el abastecimiento local de pollo es amplio y consistente, y la competencia es intensa y generalizada.

Productos avícolas argentinos exportados a China

Los cortes principales de pollo, como la pechuga y los cuartos traseros, generalmente mantienen un abastecimiento constante y suficiente en el mercado local chino, lo que significa que no suelen ser objeto de exportación a China, excepto en situaciones excepcionales. Estos momentos pueden darse en circunstancias especiales, como brotes de influenza aviar, donde la producción local puede verse afectada temporalmente, incrementando la demanda de importaciones para estos cortes específicos.

La alta demanda de garras y alas de pollo en China se explica por su limitada disponibilidad relativa en comparación con otros cortes más abundantes. A pesar de que China es el mayor productor de pollo del mundo, los componentes específicos como las garras y las alas representan una pequeña fracción del peso total del animal, lo que conduce a un déficit en su disponibilidad para satisfacer la demanda local. En un pollo promedio de tres kilogramos, solo se obtienen aproximadamente cincuenta gramos de garras

y doscientos gramos de alas. Esta limitación es significativa dado que, aunque el volumen total de producción de pollo es alto, la proporción de estas partes específicas es baja en relación con la demanda. Culturalmente, en China, las garras y alas de pollo son especialmente valoradas y consumidas en una variedad de platillos tradicionales. Esto explica por qué, a pesar de la vasta producción nacional de pollo, existe una demanda constante y significativa de importaciones de estas partes del pollo. Este fenómeno destaca un aspecto interesante del mercado avícola chino: mientras que para algunos productos como pechugas y cuartos traseros la demanda puede ser satisfecha localmente, para otros más específicos y culturalmente significativos como las garras y las alas, el mercado depende en gran medida de las importaciones para cubrir su consumo interno.

En Argentina, la dinámica del mercado de cortes de pollo presenta un equilibrio más marcado en comparación con Estados Unidos. Existe una alta demanda de pata muslo, lo que mantiene los precios nacionales de este corte en niveles prominentes. Por otro lado, aunque el consumo de pechuga pura es moderado, este corte se utiliza extensivamente en la industria de procesados. De hecho, la pechuga de pollo es un insumo fundamental en la producción de una amplia gama de fiambres económicos como milanesas, salchichones y paletas, donde se prefiere sobre la carne de cerdo debido a su precio competitivo.

En el caso específico de la empresa CALISA, se distingue del resto del sector avícola en Argentina debido a que no solo se dedican al procesamiento de pollos, sino que también trabajamos con gallinas. Ofrecemos dos tipos principales de productos: el pollo entero para consumo directo y las gallinas livianas, que son aves ponedoras de huevos que se faenan una vez que han completado su ciclo de postura, generalmente después de dos años. Al final de este período, las gallinas tienden a disminuir sus niveles de productividad en términos de producción de huevos.

La gallina liviana, nuestro segundo tipo de producto, no encuentra un mercado de consumo local significativo. No es un producto que se consuma habitualmente en el mercado interno, por lo que históricamente ha sido destinado a la exportación. Nuestro principal mercado para este tipo de ave ha sido África, donde la gallina liviana es considerada un producto tradicional. De hecho, este vínculo cultural y comercial con África es tan destacado que en Congo existe un mural que muestra a una mujer llevando una caja con nuestro logo sobre su cabeza, una imagen que hemos replicado en nuestras propias publicidades aquí. Esta imagen no solo refleja la penetración de nuestro producto en el mercado africano, sino que también simboliza cómo se ha integrado culturalmente como un alimento básico.

Según Minguillón Jacob, en Estados Unidos[8], la estructura de precios de los distintos cortes de pollo se define claramente en función de las preferencias y hábitos culturales de consumo. Por ejemplo, en este país, los cortes más demandados son las alas y las pechugas. Estos preferidos son ampliamente consumidos y valorados en la cocina local, influenciando directamente su precio en el mercado. Dado que los cuartos traseros, como las patas y muslos, no tienen una

[8] Generalmente, estos cortes son exportados a precios reducidos, particularmente a países en África, donde la demanda por piezas más económicas es alta. Este fenómeno se debe a que, en el **mercado local estadounidense**, el bajo consumo de patas y muslos hace que su valor sea relativamente menor. Esta dinámica de precios en Estados Unidos es un reflejo de cómo la oferta excedente de ciertos cortes en el mercado local se maneja a través de la exportación a mercados donde estos productos pueden ser más valorados o necesarios. Los Estados Unidos, siendo uno de los principales productores de pollo del mundo, manejan sus excedentes de cuartos traseros de esta manera para equilibrar la economía interna del sector avícola.

El país compensa los bajos precios de exportación de las patas y muslos con los altos precios internos de las alas y pechugas. Este equilibrio permite que los productores estadounidenses mantengan la rentabilidad general de su producción avícola a pesar de las disparidades en la demanda local e internacional por diferentes cortes. Este enfoque estratégico no solo refleja las particularidades del consumo y la cultura alimentaria en Estados Unidos, sino que también ilustra una práctica común en la industria global de alimentos, donde la adaptación a los mercados locales e internacionales es crucial para el éxito económico del sector.

gran demanda en el mercado interno estadounidense, es necesario exportar estos productos a otros mercados donde sí existe un consumo significativo.

La **legislación de etiquetado** revela que muchos productos cárnicos procesados incluyen pechuga de pollo como ingrediente principal. Esto es evidente en los ingredientes listados en los envases de productos como salchichones y salchichas, donde comúnmente se especifica "carne de pollo". Este uso intensivo de la pechuga en productos de valor agregado refleja una estrategia de optimización de recursos, aprovechando un corte que, de otro modo, tendría una demanda menor en su forma natural.

Dada esta configuración del mercado interno argentino, resulta complicado para las empresas locales desarrollar una oferta exportable hacia China en lo que respecta a los cortes tradicionales como la pechuga y el cuarto trasero. Además, China **implementa políticas restrictivas que limitan las importaciones de productos de valor agregado, prohibiendo por ejemplo la entrada de garras cocinadas o envasadas para venta al detalle**. Este **enfoque proteccionista** busca fomentar la agregación de valor dentro de China, similar a lo que ocurre con otros productos como el poroto de soja y el aceite de soja, donde se prefiere importar el producto básico para luego procesarlo localmente.

Estas restricciones hacen que sea poco viable para los frigoríficos argentinos desarrollar y exportar productos avícolas con valor agregado hacia China. Por lo tanto, la potencialidad de crear negocios rentables basados en la exportación de estos productos procesados es limitada, obligando a las empresas a concentrarse en los segmentos del mercado donde las restricciones son menos estrictas y la demanda es más accesible.

Esta estrategia de exportación se alinea con nuestra visión de aprovechar productos que, aunque tienen poco valor en el mercado local, son altamente valorados en mercados internacionales. Al exportar gallinas livianas a África, no solo maximizamos el uso de nuestras capacidades de producción, sino que también contribuimos a la oferta de alimentos en regiones donde estos productos son más necesarios y apreciados. Esta orientación hacia la exportación nos permite diversificar nuestros mercados y reducir la dependencia del consumo interno, al tiempo que fortalecemos nuestra presencia en mercados internacionales clave.

Asimismo, explicó que CALISA siempre se había enfocado en la exportación de productos, principalmente hacia África. Sin embargo, en 2016, enfrentaron un desafío considerable debido a la caída generalizada de los precios de los *commodities*, lo cual debilitó la capacidad adquisitiva de sus clientes africanos. Esta situación llevó a que el precio por tonelada de carne de gallina se redujera drásticamente de mil doscientos dólares (USD 1.200) a seiscientos dólares

(USD 600), colocando a la empresa en una posición financiera muy difícil, con precios de venta significativamente inferiores a los costos de producción.

En este contexto crítico, se presentó un acontecimiento inusual. A pesar de que el área de contacto en el sitio web de la empresa normalmente recibía muchos mensajes, la mayoría de los cuales eran spam, en ese momento crucial recibieron una solicitud legítima de un interesado en China que pedía carne de gallina. Inicialmente, un colega del entrevistado, que ya no trabaja en la empresa, respondió automáticamente negando la venta, dado que la empresa nunca había considerado a China como un mercado viable, prefiriendo mantenerse dentro de su zona de confort comercial en África. Sin embargo, Minguillón Jacob vio una oportunidad en este contacto. Intervino y decidió reabrir la comunicación con el interesado chino para explorar en detalle sus necesidades. Tras confirmar que las especificaciones del potencial comprador se alineaban estrechamente con los productos que ofrecían, tomó una decisión audaz y rápida. En quince minutos, organizó un viaje a China para reunirse personalmente con el interesado y evaluar la viabilidad de establecer una relación comercial.

Este giro decisivo abrió nuevas perspectivas para la empresa, permitiéndole diversificar sus mercados y reducir la dependencia de África, donde la situación económica era cada vez más inestable. Este movimiento estratégico marcó el inicio de un nuevo capítulo en las operaciones de exportación de la compañía, explorando oportunidades en nuevos mercados internacionales.

Preferencias de consumo de carne aviar en el mercado chino

Durante su visita a China, el Lic. Minguillón Jacob descubrió cómo el mercado local había adaptado los productos avícolas a las necesidades y costumbres de los consumidores. Le mostraron varios cortes de carne aviar que se vendían de manera especial: envasados al vacío y listos para consumo directo. Minguillón Jacob observó que estos productos, aunque la muestra que tenía estaba ya vencida, se preparaban cocinándolos a altas temperaturas antes de envasarlos y someterlos nuevamente a un proceso de autoclave. Un producto en particular que llamó su atención fue la "patita del ala", así como otros cortes que había utilizado previamente para demostraciones educativas en la facultad.

Lo distintivo de estos productos era que no requerían refrigeración, lo que los hacía extremadamente convenientes para consumir en cualquier lugar, como en el metro o en la calle, directamente como un snack. Esta forma de consumo contrasta notablemente con las costumbres argentinas, donde los productos avícolas generalmente se consumen cocinados en comidas principales.

Minguillón Jacob también notó que los consumidores chinos tienen una dieta particularmente enfocada en proteínas, evitando alimentos como panificados y papas. Esta preferencia por las proteínas se basa en la creencia de que son esenciales para el desarrollo cognitivo. Además, mencionó cómo los chinos invierten una porción significativa de sus ingresos en asegurar que los bebés reciban leche fortificada, como Nutrilon, lo que ha creado un mercado considerable para las leches infantiles importadas desde Argentina y otros países.

Estas observaciones revelaron una serie de oportunidades potenciales para adaptar y comercializar productos avícolas argentinos en el mercado chino. La visita no solo proporcionó a la empresa información valiosa sobre las preferencias de los consumidores locales, sino que también le permitió

evaluar cómo los productos de su empresa podrían ser adaptados para satisfacer las necesidades y hábitos de consumo en China, abriendo así nuevas avenidas para la expansión internacional.
El cambio en los patrones de consumo en China, donde se ha dado una **creciente prioridad a la ingestión de proteínas**, es visto como un factor determinante para la orientación de las estrategias de exportación de la empresa. Conscientes de que los chinos valoran la proteína por su papel crucial en el desarrollo cognitivo desde la infancia, la dieta en China ha evolucionado significativamente. Si bien el consumo de vegetales sigue siendo importante, la transición de una dieta basada predominantemente en arroz hacia una que incluye una mayor cantidad de proteínas animales, es notable. Este cambio refleja no solo una mejora en el nivel de vida sino también un aumento en la demanda de carnes como la vacuna, el pollo y el cerdo, que continúan creciendo en popularidad.

Ante este escenario, el Lic. Minguillón Jacob identificó un nicho de mercado específico para los productos de gallina en China. Este hallazgo llevó a su empresa a realizar una reconfiguración significativa de su sistema productivo para satisfacer las demandas específicas del mercado chino. Originalmente, la línea de producción de la empresa estaba configurada para procesar gallinas enteras, un formato que no se adecuaba a las necesidades del mercado chino. Reconociendo la necesidad de adaptarse, la empresa inició una reformulación completa del proceso productivo.

Este cambio **incluyó la modificación de las instalaciones y equipos para permitir el troceado eficiente de las gallinas**, un requisito esencial para entrar en el mercado chino. Al reformar la línea de producción, no solo se adaptaron a las especificaciones requeridas por los importadores chinos, sino que también maximizaron la eficiencia y la capacidad para exportar productos más elaborados y listos para su consumo o venta directa.

Esta adaptación estratégica ha permitido a la empresa CALISA responder de manera efectiva a las oportunidades del mercado externo, también ha mejorado su competitividad y presencia en un mercado internacional complejo y en constante cambio. De este análisis puedo inferir que la decisión de reconfigurar la producción ha demostrado ser una respuesta proactiva a las tendencias globales de consumo, asegurando que la empresa pueda continuar su expansión y éxito en el extranjero.

Se destacó una circunstancia particularmente inusual que se presentó en la empresa, notando que **eran la única planta en el mundo habilitada para exportar gallinas a China**. Mientras que otras plantas internacionales estaban limitadas a la exportación de pollo, su empresa logró adentrarse en un nicho de mercado exclusivo que presentaba altas barreras de entrada. Esta singular posición permitió a la empresa obtener niveles de rentabilidad excepcionales y consolidar un negocio robusto y sostenible en torno a la gallina, diferenciándose significativamente de la competencia.

Esta ventaja competitiva fue crucial para la toma de decisiones estratégicas futuras, incluyendo la inversión en la construcción de una nueva planta. Iniciada en 2018, esta expansión fue diseñada específicamente para potenciar y expandir la capacidad de la empresa de satisfacer la demanda del mercado chino. Por primera vez, la empresa adoptó una estrategia de oferta exportable claramente definida hacia este mercado, marcando un nuevo capítulo en su trayectoria de crecimiento y expansión internacional.

En el año 2023 un **brote de gripe aviar** impactó severamente las operaciones de CALISA, obligándolos a redirigir su atención nuevamente hacia África. A pesar de la creciente concentración en el mercado chino, su empresa había mantenido siempre una presencia constante en África, aunque fuera mínima, para asegurar que la marca no se diluyera en ese mercado que valora profundamente el reconocimiento de marca. La lealtad a la marca en África es tal que una vez que una marca desaparece del mercado, reintroducirla y recuperar la confianza y el reconocimiento puede ser extremadamente difícil.

En contraste, la percepción de la marca en China es notablemente diferente. En este mercado, **el reconocimiento de la marca es menos relevante, y los negocios se identifican más a menudo por números de establecimiento que por nombres comerciales**[9]. Como respuesta a los desafíos la empresa logró una significativa penetración en el mercado chino, donde eventualmente las exportaciones representaron el setenta por ciento (70%) de su volumen total de exportación. La diferencia clave estaba en que no solo exportaban garras y alas, como la mayoría de sus competidores, sino también gallinas enteras, lo que representaba el mayor volumen de sus exportaciones.

adaptación estratégica del enfoque promocional y de exportación

Este ajuste incluyó la participación permanente en ferias internacionales con un stand propio, y la incorporación de China en su itinerario anual de visitas a clientes. Este cambio representó una evolución significativa desde la situación anterior, donde la empresa se centraba principalmente en la exportación de garras y alas, productos cuya demanda era constante y relativamente estable.

Además, se realizaron ajustes específicos en el marketing mix para alinearlo con las necesidades y expectativas del mercado chino. Esto incluyó la creación de un catálogo específico para China, diseñado para destacar las características y beneficios de los nuevos productos ofrecidos que también incluía material multimedia, como videos, para superar las barreras de la comunicación y la distancia, especialmente de gallina, componente crucial de su estrategia de exportación.

Dado que la logística de los viajes internacionales podía ser compleja, especialmente para los clientes chinos que encontraban complicado visitar Argentina debido a la distancia, la empresa encontró en los videos comerciales una herramienta efectiva para facilitar la comprensión y el interés en sus productos. Estos videos exhaustivos y educativos, desglosando cada aspecto del producto y su proceso de producción. Este enfoque multimedia facilitaba la explicación de las características y beneficios de los

[9] Por ejemplo, en China, la empresa no es conocida como CALISA, sino por el número 3811, que corresponde a su número de registro sanitario (SENASA).

productos, ayuda a construir confianza y a clarificar cualquier duda que pudieran tener los potenciales compradores sin necesidad de viajar.
El esfuerzo de comunicación incluyó el envío de muestras significativas, no solo pequeñas muestras enviadas por vía aérea, sino también en contenedores completos, lo que demostraba el compromiso de la empresa con sus clientes chinos y reforzaba la seriedad de su propuesta de valor. Asimismo, se desarrollaron videos de marketing que se utilizaron en el mercado chino, los mismos estaban en idioma chino, los cuales podían ser difíciles de entender para quienes no hablan el idioma, pero si eran una herramienta vital para conectar con el público local y mostrar el producto en un contexto relevante y atractivo.

El entrevistado puso a disposición fichas técnicas de cada uno de los cortes que producen para el mercado chino. Estas fichas son cruciales para los clientes, ya que contienen información detallada sobre los productos, identificados siempre con el número de la planta 3811, resaltando así su importancia y especificidad para el mercado chino, la información suministrada se encuentra en el anexo (Catalogo exportación productos de la empresa CALISA al mercado chino).

Aunque el año 2023 presentó desafíos, los años anteriores, especialmente desde 2017 hasta 2022, se caracterizaron por una demanda extremadamente alta, consolidando a China como el principal mercado de exportación de la empresa. Actualmente, mientras esperan la reapertura del mercado chino, que aún no ha ocurrido, sus clientes chinos se mantienen en espera, evidenciando una fuerte dependencia del producto que solo su empresa proporciona.

Proceso logístico

El **proceso logístico** descrito por el Lic. Minguillón Jacob hacia China es notablemente eficiente. Comienza con la salida de los productos desde el puerto de Buenos Aires hacia el puerto de Santián. La documentación aduanera y las inspecciones del SENASA se realizan directamente en la planta, optimizando el tiempo y los recursos antes de que los contenedores sean enviados al puerto de Buenos Aires para su embarque.
La empresa mantiene un flujo constante de exportaciones, con envíos semanales que incluyen entre siete y diez contenedores por barco hacia China. Esta regularidad evidencia una operación fluida y sistemática, caracterizada por un ciclo continuo de producción y distribución que evita la necesidad de almacenamientos prolongados. El modelo operativo "producir y sacar" garantiza la entrega de productos frescos al mercado chino con rapidez y eficiencia
En cuanto a los productos y su empaque, aunque el objetivo es abastecer al sector industrial y no directamente al consumidor final, este enfoque responde más a requisitos regulatorios y políticos impuestos por China que a una elección estratégica de la empresa. La restricción de que los productos no lleguen directamente al consumidor se fundamenta en la premisa de que las autoridades chinas necesitan mantener el control sobre la calidad y seguridad de los productos importados.
Sin embargo, detrás de esta justificación se esconde una estrategia política que busca asegurar que el valor agregado se genere dentro de China, maximizando así los beneficios económicos locales y manteniendo el control sobre la cadena de valor agregado.
El **empaquetado de los productos** destinados a la reindustrialización en China es intencionadamente simple para facilitar su manejo y uso posterior. Consiste en cajas de quince kilos, divididas en tres bolsas

de cinco kilos cada una, lo cual es especialmente útil para agilizar el proceso de descongelado. A pesar de la simplicidad en el empaque, las etiquetas de estos productos deben cumplir con requisitos específicos del mercado chino. Las etiquetas no solo deben estar en chino, sino que también deben indicar claramente que el producto está destinado exclusivamente para China. Además, el número de lote y la fecha de vencimiento deben cumplir con ciertas especificaciones detalladas y deben estar visibles tanto en la parte exterior como en el interior del paquete, cumpliendo así con regulaciones particulares destinadas a asegurar la trazabilidad y seguridad del producto.

En cuanto al **volumen de exportación**, la empresa enviaba aproximadamente 1.000 toneladas mensuales a China, antes de que se presentaran restricciones, en los años 2021 y 2022, manteniendo ese nivel de envíos de manera constante cada mes. Respecto a la logística y el transporte, el proceso era relativamente sencillo gracias a un acuerdo anual con la naviera MAERSK, que aseguraba tarifas fijas de flete y disponibilidad garantizada de contenedores. Este acuerdo fue posible gracias a la estabilidad del volumen de exportaciones, lo que permitió negociar condiciones más favorables y eficientes para el transporte continuo de los productos.

Aspecto político-legal

Las regulaciones impuestas por China en el ámbito sanitario, como explicaba, han evolucionado significativamente desde los inicios de las habilitaciones en los años 2000 hasta el período más reciente a partir de 2010, volviéndose considerablemente más estrictas. Este endurecimiento de las normas coincidió con la pandemia de COVID-19, periodo durante el cual las medidas de control sanitario alcanzaron niveles extremadamente altos, a menudo sin una base científica clara[10].

Aunque estas medidas pudieran parecer excesivas o incluso teatrales, reflejaban el alto nivel de preocupación y la necesidad percibida de mitigar cualquier riesgo potencial de contagio, a pesar de la evidencia científica que indicaba que el contagio de COVID-19 era mucho más probable por contacto cercano persona a persona que por superficies contaminadas.

Aunque en la empresa no se realizaron auditorías directas, el sector agrícola experimentó numerosas inspecciones aleatorias llevadas a cabo por las autoridades chinas mediante videoconferencia. Estas auditorías buscaban verificar cómo se estaban implementando los controles en el terreno. Definitivamente, el entorno político tuvo una gran influencia en estas actividades, destacando la profunda conexión entre la política y la operativa comercial en contextos internacionales.

La realidad actual subraya que el entorno político influye decisivamente en la dinámica de las relaciones comerciales con China. Con la llegada del nuevo presidente Javier Milei, se

[10] Por ejemplo, se requería que las cajas fueran rociadas con ácido cuaternario, un compuesto desinfectante, para eliminar cualquier posible rastro del virus en las superficies exteriores de los embalajes. Esta medida refleja la extrema precaución, aunque no siempre estuviera respaldada por evidencias sólidas sobre la supervivencia del virus en superficies durante períodos prolongados, como los ochenta o sesenta días que pueden durar los envíos. Además, se implementaron otros procedimientos poco convencionales, como exigir que los camiones pasaran por una solución desinfectante para limpiar las ruedas antes de entrar a las instalaciones de carga.

estableció una agenda fija que los funcionarios chinos no están dispuestos a modificar. Esto ha resultado en una comunicación más rígida y formalizada, en contraste con el contacto previamente más fluido que existía entre el SENASA y el Ministerio de Agricultura chino. Las políticas internacionales y los negocios están profundamente entrelazados y cambian con las condiciones políticas, lo cual es inevitable y previsible en el comercio internacional, especialmente en un país con una economía planificada como China.

En la actualidad (año 2024), es evidente que el contexto político no solo afecta la relación sino también la velocidad a la que se procesan y aprueban las actividades comerciales. La actual rigidez en la agenda política ha ralentizado significativamente nuestra capacidad para operar con la agilidad previa, una situación que estamos experimentando directamente y que nos afecta considerablemente en nuestra capacidad para volver a ingresar al mercado chino de manera efectiva.

En anticipación a una posible reapertura del mercado, la empresa mantiene una presencia activa en ferias internacionales, donde continúa interactuando regularmente con nuestros clientes. Esta interacción constante asegura que estaremos listos para reanudar la producción inmediatamente después de recibir la autorización necesaria para volver a operar en China. Contamos con una sólida trayectoria que facilitará este proceso; sin duda, iniciar desde cero habría sido mucho más desafiante.

Innovaciones tecnológicas

En cuanto al impacto de las innovaciones tecnológicas en la capacidad productiva, es innegable que la rentabilidad obtenida del comercio con China ha sido un catalizador crucial para la modernización de nuestras instalaciones.

Los ingresos generados por la venta de garras y alas, y de otros productos, han permitido reinvertir y expandir significativamente la capacidad de los frigoríficos. Este flujo de capital ha sido vital, especialmente en un contexto nacional donde la financiación bancaria es escasa y las opciones de crédito son limitadas. Estos recursos externos son esenciales para el crecimiento continuo de las empresas.

Esta inversión ha contribuido a que el mercado del pollo en Argentina sea extremadamente competitivo. La proliferación de frigoríficos, impulsada por la inversión derivada de las exportaciones a China, ha creado un mercado de competencia perfecta. En este mercado, la cartelización es prácticamente imposible, dado que la cantidad y diversidad de operadores aseguran que ningún jugador individual pueda manipular los precios o las condiciones del mercado de manera significativa.

La mayor parte de las inversiones en sistemas de refrigeración y procesos de faena provienen del ámbito nacional, mientras que la maquinaria, predominantemente de origen europeo y en menor medida de China, se enfoca en mejorar la eficiencia del envasado y otros procesos productivos.

La **estructura del mercado avícola en Argentina impide la monopolización** debido a sus características intrínsecas. Actualmente, existen sesenta y cinco (65) frigoríficos operando en el país, cada uno con su propia capacidad productiva. Aunque hay tres grandes actores que

dominan una porción del mercado, juntos no representan más del cuarenta por ciento de la producción total. Esto deja un amplio sesenta por ciento de la producción en manos de otros competidores, creando un ambiente de competencia intensa.

Este dinámico entorno de mercado se ve claramente influenciado por factores ambientales. Por ejemplo, durante una ola de calor, los pollos consumen menos alimento, lo cual reduce su peso promedio en la granja por unos cien a doscientos gramos. Este cambio en el peso puede provocar aumentos en los precios del treinta al cuarenta por ciento. Sin embargo, en condiciones climáticas favorables donde los pollos se alimentan adecuadamente y ganan peso, se genera un exceso de kilos en el mercado, lo que resulta en una caída de los precios.

A pesar de la inflación, los precios se mantienen a niveles de septiembre. Esto se debe a que ha habido un verano relativamente tranquilo, generando una sobreoferta en el mercado local. La ausencia de China como regulador de exportaciones debido a restricciones temporales también contribuye a este exceso de oferta, ya que hay menos salida de productos hacia mercados internacionales, saturando aún más el mercado interno.

El mercado de pollo en Argentina ejemplifica una competencia perfecta, resultado de inversiones sistemáticas en la capacidad productiva del sector. Según el entrevistado, el consumo per cápita de pollo ha escalado a sesenta kilos, un notable aumento desde los quince a dieciséis kilos registrados a principios de los 2000. Este incremento sitúa al pollo al nivel de consumo de la carne vacuna, reflejando un crecimiento sustancial en el consumo local y una mejora en la oferta y eficiencia productiva.

China ha desempeñado un papel esencial en este desarrollo, actuando históricamente como una fuente crucial de ingresos que, una vez restablecida, promete impulsar aún más estos procesos.

La **interrupción temporal de las relaciones comerciales con China** ha tenido un impacto económico considerable para la empresa CALISA, con una reducción en los ingresos netos de ochocientos mil dólares mensuales. Este lucro cesante se ve exacerbado por diferencias en los términos de pago con otros mercados, como África, donde el pago se efectúa a la llegada del barco en lugar de contra la salida, como es usual con China. Esta variación implica un periodo adicional de cincuenta días de financiación que la empresa debe gestionar internamente, representando un desafío financiero significativo en el manejo del flujo de caja.

El año 2023 ha sido particularmente difícil para la industria debido a la ausencia de China, un actor preponderante cuyo regreso es crucial para evitar un retraso significativo en el sector, según el entrevistado. La dependencia de la industria avícola Argentina respecto a China es tal que cualquier prolongación de su ausencia podría tener consecuencias severas para el desarrollo futuro.

Prácticas ambientales y sostenibilidad

En relación con las prácticas ambientales y sostenibles, la realidad es que no existe una demanda significativa por parte de China en cuanto a la sostenibilidad del uso de recursos o el cumplimiento de responsabilidades sociales, incluido el bienestar animal. El enfoque de China en estos aspectos es limitado, reflejando una postura que Minguillón Jacob describe como desinteresada y pragmática. Según su experiencia, las preocupaciones sobre bienestar animal y responsabilidad social son vistas como secundarias en comparación con la urgencia de resolver problemas humanos fundamentales, como la pobreza y el hambre.

Desde una perspectiva de negocio, las consideraciones ambientales en la empresa se abordan principalmente desde un ángulo de costo. La realidad económica dicta que el precio de los recursos naturales como la energía, el agua y el aire seguirá aumentando. En este contexto, la empresa ve el cuidado ambiental no tanto como una cuestión de política o ética, sino como una estrategia esencial para gestionar y mitigar costos futuros. Esta visión pragmática subraya la necesidad de adaptarse a las realidades económicas cambiantes, priorizando la eficiencia en el uso de recursos como una medida crucial para la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Más allá de los aspectos de responsabilidad social, la inversión en maquinaria nueva y la creación de un parque forestal son primordialmente estrategias orientadas a reducir costos. El manejo del recurso hídrico es cada vez más desafiante, con las napas subterráneas enfrentando crecientes complicaciones. Por lo tanto, cualquier reducción en el uso del agua no solo responde a un compromiso ambiental, sino que también mejora directamente la sostenibilidad del negocio. En este contexto, toda el agua utilizada en los procesos industriales se recicla para el riego del parque forestal ubicado en la ciudad de General Racedo en cercanía de la planta, que abarca sesenta hectáreas plantadas con álamo y pino, asegurando así que no se desperdicie ningún recurso hídrico.

Aunque estas prácticas no despiertan interés en China, han sido bien recibidas en mercados como Europa y Canadá, donde existe una valoración alta por la sostenibilidad y el bienestar animal, como que los pollos respiren aire puro. Sin embargo, la situación es muy diferente en China, donde las prácticas agrícolas intensivas son la norma. Las granjas en este país a menudo consisten en enormes edificaciones de varios pisos que funcionan más como fábricas que como granjas tradicionales, ubicadas incluso en zonas urbanas. Estos "edificios granja" albergan tanto a los animales como sus alimentos y sistemas de manejo de desechos, en una integración que maximiza la eficiencia pero que está lejos de los estándares de bienestar animal que podrían esperarse en otros contextos.

La necesidad de alimentar a una población de 1.500 millones de personas, cuyas dietas han evolucionado de consumir insectos y animales salvajes a preferencias más convencionales, ha transformado los patrones de consumo. Actualmente, en ciudades como Shanghái, ya no es común encontrar restaurantes que ofrezcan platos basados en ratas u otros animales considerados exóticos. Estos cambios reflejan no solo mejoras en la seguridad alimentaria, sino también en la calidad de vida.

En China se observa una mejora continua en la dieta y en los estándares de consumo alimenticio. Lo que comenzó como adaptaciones basadas en la necesidad ha evolucionado hacia una preferencia por dietas de mayor calidad, reflejando un aumento general en el nivel de vida,

En cuanto a la relación con China, el Lic. Minguillón Jacob identifica claramente **la salud y la sanidad como las principales amenazas en el comercio, especialmente destacando la**

influenza aviar como un riesgo significativo dentro del espectro sanitario. Estos riesgos sanitarios han cobrado relevancia y han marcado las interacciones comerciales durante el año 2023.

3.1.3 BONNIN HNOS

Nombre de la organización:	**BONNIN HNOS**
Entrevistado:	**Cecilia Campodonico**
Número de establecimiento	**Planta 3649 SENASA**
Función:	**Comercio Exterior**
Lugar:	**Colón, provincia de Entre Ríos. Argentina**
Fecha:	**09/02/2024**

BONNIN HNOS es una empresa familiar de origen nacional con más de dos décadas de experiencia en el sector avícola. Desde su fundación, la compañía ha perseguido constantemente el crecimiento y la integración en la cadena productiva para optimizar el desarrollo de su producción. Está ubicada en el Departamento Colón, Provincia de Entre Ríos. Cecilia Campodonico, representante de BONNIN HNOS, proporciona puntos críticos que son fundamentales para realizar un análisis FODA de la empresa. La comprensión de estas dimensiones es crucial para desarrollar estrategias que aprovechen las ventajas competitivas de la empresa y mitiguen sus vulnerabilidades en el ámbito global, especialmente en mercados tan competitivos como el chino.

BONNIN HNOS fue fundada en la década de los setenta. Los fundadores, tras una progresiva evolución del negocio, inauguraron en 1991 una planta de alimentos y posteriormente, en 1998, un frigorífico. Actualmente, la empresa opera una única planta, que logró su habilitación para exportar a China en el año 2015. Este logro coincidió con el cambio de gobierno en Argentina, sucediendo al final del mandato de Cristina Fernández de Kirchner y al inicio del mandato de Mauricio Macri. La habilitación, un proceso que se extendió desde 2012, fue crucial para la firma, enfatizando la importancia de su mantenimiento dada la relevancia que representa.

Proceso de exportación de carne aviar a China

Cecilia Campodonico comentó que las primeras exportaciones se realizaron a fines de 2015 y principios de 2016, específicamente con las garras de pollo. Esta primera fase de exportaciones fue posible gracias al apoyo de un cliente, quien asistió en la clasificación del producto de tal manera que proporcionó una ventaja competitiva sobre otras empresas del sector en Argentina. Gracias a este manejo estratégico, el producto estrella de BONNIN HNOS en el mercado chino, las garras de pollo, ha logrado posicionarse con alta calidad, clasificándose entre los primeros lugares en comparación con los productos de otras plantas argentinas.

Asimismo, destacó la influencia significativa de un cliente en el posicionamiento estratégico de los productos de BONNIN HNOS en el mercado chino. Este cliente, un trader argentino residente en China, ha sido crucial al basar sus operaciones en la calidad del producto y facilitar el acceso a los consumidores chinos. Aunque inicialmente la empresa gestionaba sus exportaciones principalmente a través de traders debido a su escala reducida y a un limitado conocimiento del mercado, recientemente ha comenzado a interactuar más directamente con los clientes finales.

En sus comienzos, la empresa ingresó al mercado chino mediante intermediarios, lo que permitió una introducción efectiva y exitosa de productos que tradicionalmente se desechaban en Argentina, como las garras de pollo. Estos productos, especialmente las garras, se han convertido en los más demandados no solo en China, sino en todo el mundo, marcando un cambio significativo en su valor de mercado. Las alas y otros subproductos menores también han encontrado su lugar en el mercado, evidenciando la efectividad de la estrategia adoptada.
A partir del año 2009, BONNIN HNOS inició exportaciones hacia Hong Kong, lo que eventualmente facilitó la entrada de sus productos al mercado chino. Aunque inicialmente estos productos ingresaban por vías menos formales, la calidad reconocida de los mismos permitió superar las expectativas de mercado cuando lograron entrar oficialmente en China. Destacó el impactante incremento en los precios, que escalaron de mil dólares a cinco mil dólares por tonelada. Este aumento refleja el valor añadido significativo cuando los productos, como las garras de pollo de alta calidad, se venden directamente en el mercado chino en comparación con Hong Kong.

En 2022, antes de que las restricciones por la gripe aviar afectaran las operaciones, la empresa había logrado un considerable éxito. Cecilia explicó que el precio por tonelada de garras de pollo podía alcanzar hasta cinco mil quinientos o seis mil dólares en China, frente a los mil dólares si se vendían en Hong Kong. La pérdida de habilitación para exportar a China el año anterior representó un duro golpe para la empresa, razón por la cual están muy interesados en recuperar este crucial acceso al mercado. Mencionó además que desde el inicio de sus exportaciones a Hong Kong en 2009 y posteriormente a China en 2015, la empresa logró posicionar sus productos de manera efectiva en el mercado, alcanzando diferencias de hasta trescientos dólares por tonelada frente a sus competidores, destacándose notablemente en términos de valor de mercado.

Detalló que en BONNIN HNOS, ella personalmente supervisa numerosos aspectos operativos, incluyendo la logística y el transporte hacia el puerto. Esta labor se realiza en colaboración con su equipo, que también participa en la gestión de toda la cadena logística y productiva. "Nosotros nos encargamos de todo, desde la contratación de la logística hasta la supervisión de la producción y la rotulación de los productos. Además, gestionamos la sanidad y toda la documentación necesaria", explicó.

Volúmenes de exportación

En términos de, la empresa manejó 2.450 toneladas de productos en 2021, distribuidas en aproximadamente noventa contenedores hacia China, lo que equivale a unos siete u ocho contenedores mensuales. "No es una cantidad considerable, dado que somos una planta de menor tamaño", señaló Cecilia. El año siguiente, 2022, experimentaron una reducción en la producción a 2.000 toneladas. Esta disminución se atribuyó principalmente a la decisión de dejar de producir ciertos productos de menor tamaño, como los tronquitos o toquitos, también conocidos como yam, debido a su baja rentabilidad. "Por una cuestión de precio y rentabilidad, decidimos discontinuar estos productos y redirigirlos para procesamiento interno en otra parte de la planta", agregó.

Su enfoque en la eficiencia logística y la optimización del proceso productivo ha sido fundamental para mantener la competitividad de la empresa en un mercado global exigente, pese a las limitaciones de tamaño y capacidad de producción de la planta.

En BONNIN HNOS, la logística se maneja únicamente hasta el puerto de Buenos Aires, tras lo cual el cliente asume toda la responsabilidad sobre el transporte posterior bajo la modalidad FOB (*Free on Board*). "Calculamos nuestros costos de operación en aproximadamente 100 a 150 dólares por tonelada. Además, debemos considerar un recargo adicional debido a la retención del 9%, que hemos estado pagando desde antes de 2021", señaló Cecilia. La ubicación de la planta, a 300 kilómetros de la provincia de Buenos Aires, contribuye a cierto incremento en los costos logísticos, impactando en el valor final.

Regulaciones legales para la exportación de carne aviar a China

Cecilia destacó la importancia de cumplir con normativas específicas. "Es indispensable que cualquier planta argentina posea certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y esté habilitada por el SENASA. Estas son las principales regulaciones que aseguran la calidad y la seguridad de los productos destinados al mercado chino", explicó. Esta rigurosidad en las normas y certificaciones es crucial para mantener la viabilidad de las exportaciones y asegurar el cumplimiento con los altos estándares exigidos internacionalmente.

La rigurosidad de los requisitos regulatorios para las plantas que desean exportar a mercados exigentes, como China. "En Argentina, me atrevería a decir que no existe ninguna planta que no cumpla con las normas exigidas por el SENASA, que son fundamentales para la habilitación de cualquier instalación que aspire a exportar", comentó. Tras obtener la habilitación del SENASA, es necesario también conseguir la autorización de la aduana para poder exportar. Este proceso asegura que todas las operaciones se realicen conforme a las regulaciones vigentes.

También describió cómo se manejan los **procedimientos logísticos y de control** en su planta, situada cerca de la Aduana de Colón, a menos de diez kilómetros de distancia. "La Aduana tiene una oficina aquí y realiza todos los controles necesarios en nuestra planta. Una vez que un camión está cargado y toda la documentación está preparada, puede dirigirse directamente al puerto sin necesidad de trasladar la mercancía a un depósito fiscal en Buenos Aires", explicó Cecilia, destacando la eficiencia y el control que mantienen sobre el proceso.

Para ser exportador, es esencial cumplir con todos los requisitos aduaneros, incluyendo el monitoreo de las cargas con cámaras y seguir un circuito específico de seguridad. "Finalmente, lo que resta es asegurarse de cumplir con las normas sanitarias del país de destino, en este caso, China. Ellos revisan y evalúan nuestra planta y deciden si cumplimos o no con las normativas requeridas", subrayando la importancia de adherirse a los estándares internacionales para garantizar la continuidad en las exportaciones.

Aspectos sanitarios: COVID-19

La planta de BONNIN HNOS se adaptó a los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19, implementando protocolos específicos para asegurar la seguridad sanitaria. "Al igual que en otras plantas, tuvimos que desarrollar un manual interno sobre el tratamiento del producto durante la pandemia. Si surgía un caso de COVID-19, era obligatorio informarlo al SENASA, quien a su vez notificaba a las autoridades chinas", señaló Cecilia. En caso de un brote significativo, existía el riesgo de que la planta fuera temporalmente cerrada para evitar la propagación del virus.

En cuanto a las medidas específicas para la exportación, Cecilia describió un protocolo adoptado para asegurar que los productos enviados a China no estuvieran contaminados. "Uno de los procedimientos incluía la desinfección de la mercancía antes de cargarla en los contenedores, aplicando un producto sanitizante. Aunque este protocolo ya no se aplica con la misma intensidad, recuerdo claramente que debíamos documentar y firmar una declaración asegurando que cumplíamos con esos requisitos", explicó.
Además, mencionó la existencia de una documentación adicional que podía ser requerida por los clientes en China. "Disponíamos de un certificado interno, similar a una extensión de COVID-19, que confirmaba que la mercadería había sido tratada contra el virus. Esta documentación sigue disponible en nuestra planta y es verificada por las autoridades durante las inspecciones", afirmó Cecilia, destacando cómo la planta ha mantenido registros detallados para responder a cualquier inspección y garantizar la conformidad con las normativas internacionales de seguridad sanitaria.

BONNIN HNOS está a la espera de una **auditoría** por parte de autoridades chinas, programada para marzo del año 2024, con el objetivo de levantar el bloqueo impuesto tras un brote de gripe aviar. "Esta vez, el enfoque no será tanto en los protocolos anticovid, sino en los relacionados con la gripe aviar. Aunque el frigorífico no puede garantizar totalmente la ausencia del virus, las medidas de control se centran principalmente en las granjas proveedoras", explicó Cecilia. La auditoría no solo evaluará la planta procesadora, sino todo el sistema supervisado por el SENASA, asegurando que toda la mercancía cumpla con los estándares exigidos.

El entorno político, tanto a nivel provincial como nacional, afecta las operaciones de exportación de las empresas avícolas en Entre Ríos hacia China, aunque en algunos momentos la política puede haber influido positivamente, actualmente con la nueva administración de Javier Milei, es incierto cómo sus políticas y declaraciones podrían impactar los bloqueos existentes. "No es claro si las declaraciones actuales del gobierno tienen un efecto directo, pero es innegable que la política juega un papel significativo en estas cuestiones", afirmó.

Esta interacción entre las políticas sanitarias y la política general ilustra cómo la empresa debe navegar en un entorno complejo donde las decisiones a nivel gubernamental pueden tener repercusiones directas sobre su capacidad para operar en mercados internacionales, resaltando la importancia de cumplir rigurosamente con todos los protocolos y normativas para asegurar la continuidad y el éxito en el acceso a mercados tan competitivos y regulados como el chino.

Vínculos diplomáticos y comerciales

Durante el período 2021-2022, según relató Cecilia Campodónico, la empresa experimentó ciertos avances en la resolución de problemas operativos, gracias al soporte continuo del agregado agrícola, un funcionario gubernamental que ha sido crucial en facilitar la interacción entre la industria y el gobierno. "El **agregado agrícola en China** ha sido un recurso valioso para nosotros, especialmente cuando enfrentamos desafíos como el bloqueo por la gripe aviar", comentó Cecilia. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, no se logró resolver completamente este bloqueo durante 2023, lo cual Cecilia sugiere que pudo haber sido influenciado también por factores políticos.

Destacó también la relación estrecha entre el agregado agrícola y la embajada o cancillería argentina en China, lo que refuerza la importancia de estos vínculos diplomáticos para el sector avícola, que es significativo tanto para la provincia de Entre Ríos como a nivel nacional. "Me he dado cuenta de la importancia de estas conexiones, que aunque a veces no parezcan relevantes, son fundamentales para la agenda de negociaciones internacionales".

En BONNIN HNOS, el apoyo para participar en ferias y eventos internacionales proviene tanto de entidades privadas como de organismos públicos, como el Consejo Federal de Inversiones (CFI). "A nivel nacional, debido a nuestra ubicación en la región centro y en Entre Ríos, hemos recibido apoyo. Participamos en ferias en China durante dos años, pero con el nivel de producción actual y la demanda que manejamos, la necesidad de asistir a estas ferias ha disminuido, pues ya contamos con una base sólida de clientes que absorbe toda nuestra capacidad de exportación", explicó Cecilia. Aunque ya no participan activamente, la empresa sigue siendo invitada regularmente, reflejando su reconocimiento en el sector.

En cuanto a las cuestiones legales más relevantes para las empresas exportadoras que operan en el mercado chino, Cecilia compartió su perspectiva sobre cómo otras empresas pueden enfrentar desafíos, especialmente en relación con las cartas de crédito y los contratos anuales. "En nuestro caso, manejamos todas nuestras transacciones mediante transferencia bancaria y afortunadamente no hemos enfrentado problemas con nuestros clientes. Sin embargo, otras empresas más grandes pueden tener que lidiar con cuestiones legales más complejas relacionadas con los métodos de pago y los términos contractuales", indicó.

Este enfoque ha permitido a BONNIN HNOS adaptarse a los requisitos legales y comerciales sin enfrentar los desafíos que pueden surgir en negociaciones más grandes y complejas. Cecilia enfatizó la importancia de entender y manejar adecuadamente estas dinámicas legales para asegurar operaciones exitosas y sostenibles en mercados internacionales como el chino.

Durante los años 2021 y 2022, BONNIN HNOS no participó en misiones internacionales ni ferias, aunque en años anteriores la provincia había incluido regularmente a la empresa en estas iniciativas para fomentar las exportaciones del sector avícola. "Siempre hemos sido tenidos en cuenta por la provincia para participar en eventos internacionales, no solo en China, sino también en otros países como Chile y Tailandia, y a menudo somos invitados a otros destinos, como Uruguay", destacó Cecilia Campodónico.

Innovaciones Tecnológicas

BONNIN HNOS ha incorporado varias innovaciones tecnológicas en su proceso productivo. "En nuestro caso, producimos carne de pollo, incluyendo alas enteras y pedacitos de hueso, un subproducto que inicialmente era menos valorado. La adopción de nuevas tecnologías nos ha permitido optimizar nuestra producción y mejorar la competitividad en el mercado", explicó Cecilia, subrayando cómo la

innovación ha sido crucial para adaptarse a los cambios del mercado y satisfacer las demandas ambientales y de sostenibilidad.
BONNIN HNOS abordó la innovación y ajuste de sus procesos productivos para responder a las demandas específicas del mercado. "Inicialmente, invertimos en maquinaria especializada para realizar cortes específicos de alas, como las medias alas o puntas, que son altamente demandadas en China. Sin embargo, con el tiempo, nos dimos cuenta de que esta innovación no era rentable debido al bajo rendimiento y al alto costo de operación, lo que nos llevó a no implementar el uso de la máquina comprada", explicó.
El mercado no compensaba el valor agregado con un precio adecuado, lo que hizo que la inversión inicial en la tecnología no resultara viable económicamente. "La situación del mercado, donde el precio estaba deprimido, hizo que esta estrategia de agregar valor no fuera efectiva", señaló.
En respuesta a estos desafíos, la empresa realizó adecuaciones en la planta para mejorar la clasificación de la mercadería. "Para aumentar el valor de nuestros productos, reorganizamos la disposición de las máquinas en el sector de las garras, optimizando tanto el rendimiento como la calidad del producto final. Antes, utilizábamos una cinta transportadora estándar, que es común en la industria, pero decidimos implementar un sistema más eficiente con mayor número de operarios involucrados en el proceso, permitiendo una clasificación más detallada y una mejor captura de valor", describió Cecilia. Este ajuste no solo mejoró la eficiencia de producción, sino que también aumentó la calidad percibida de los productos, lo cual es crucial para competir en mercados internacionales.

En BONNIN HNOS, hay ciertos productos derivados de la gallina que producimos esporádicamente debido a su baja demanda habitual. Sin embargo, nos hemos enfrentado a requerimientos específicos del mercado chino, como la demanda de cortes particulares de alas, como la media ala o la punta de ala. Ante esta necesidad, decidimos en un momento dado invertir en tecnología avanzada, adquiriendo máquinas diseñadas para realizar estos cortes especiales. No obstante, tras una evaluación más detallada, nos percatamos de que esta innovación no resultaba rentable debido a la significativa pérdida de rendimiento del producto y el elevado costo operativo involucrado. Esto nos llevó a la decisión de no implementar esta tecnología, y, por ende, la máquina adquirida no llegó a ser utilizada en nuestra producción

El mercado, según Cecilia, **no compensaba el valor agregado con un precio adecuado**, lo que hizo que la inversión inicial en la tecnología no resultara viable económicamente. "La situación del mercado, donde el precio estaba deprimido, hizo que esta estrategia de agregar valor no fuera efectiva", señaló.

En respuesta a estos desafíos, la empresa realizó adecuaciones en la planta para mejorar la clasificación de la mercadería. "Para aumentar el valor de nuestros productos, reorganizamos la disposición de las máquinas en el sector de las garras, optimizando tanto el rendimiento como la calidad del producto final. Antes, utilizábamos una cinta transportadora estándar, que es común en la industria, pero decidimos implementar un sistema más eficiente con mayor número de operarios involucrados en el proceso, permitiendo una clasificación más detallada y una mejor captura de valor", describió Cecilia. Este ajuste no solo mejoró la eficiencia de

producción, sino que también aumentó la calidad percibida de los productos, lo cual es crucial para competir en mercados internacionales.

Producción de carne aviar

En BONNIN HNOS, implementaron un meticuloso proceso de selección para la producción, donde más personal se encarga de evaluar cada pieza de mercadería, como por ejemplo, inspeccionando las patitas de pollo para detectar imperfecciones como callos negros. Esta atención al detalle nos permite cobrar un precio diferencial que consideramos sumamente beneficioso. Este meticuloso enfoque ha sido bien recibido en el mercado.

Adicionalmente, seleccionan las garras por peso, asegurando que cada una pese más de 35 gramos. Estas son las principales adecuaciones que hemos implementado para mejorar la calidad y la clasificación de nuestros productos.

En cuanto a la expansión de las instalaciones o la mejora de la producción, por el momento no tienen planes de hacerlo. A pesar de las numerosas ofertas de inversores chinos, quienes han mostrado un gran interés en comprar e invertir en nuestra planta debido a la alta calidad de nuestros productos, han decidido no expandir la capacidad de producción. La **razón principal es que el mercado chino se concentra principalmente en el consumo de garras de pollo**, y manejar el excedente del producto se convierte en un desafío logístico significativo. Por lo tanto, prefirieren enfocarse en optimizar la producción actual sin expandirla[11].

Este aumento en la producción requeriría un esfuerzo considerable y una inversión significativa, y no es una decisión que los propietarios tomen a la ligera. La posibilidad de expansión siempre está abierta, pero debe considerarse cuidadosamente para asegurar que sea sostenible y beneficioso a largo plazo.

Ha destacado también cómo la colaboración con colegas de la industria se facilita a través de su contacto con Sofía García, quien trabaja en la Cámara de Empresarios de Productos Avícolas (CEPA). "Tengo una relación cercana con muchos colegas gracias a Sofía de CEPA, quien me ha proporcionado conocimientos importantes y valiosos sobre cómo la cámara apoya al sector avícola. Entender más a fondo el papel de la cámara podría ayudarnos a maximizar el apoyo que recibimos y a fortalecer aún más nuestra posición en la industria", señala Cecilia. Este enfoque refuerza la importancia de las redes profesionales y la colaboración sectorial para el desarrollo y la adaptación a los desafíos del mercado.

Resalta la crucial labor que desempeña CEPA, subrayando su rol fundamental en la facilitación de las negociaciones con distintos países. "El trabajo que hace la cámara es vital porque, sin ella, sería muy difícil para nosotros manejar todas las negociaciones internacionales. Gran parte de los logros en el sector se deben al empuje de las empresas, pero es la cámara la que realmente

[11] En BONNIN HNOS, han recibido propuestas de grandes empresas interesadas en adquirir la planta debido a su potencial y nuestra solidez financiera. Sin embargo, aumentar nuestra capacidad de producción no es tan simple como podría parecer. "Nos han ofrecido comprar la empresa o expandir nuestra capacidad productiva en varias ocasiones. Sin embargo, incrementar la producción no es tan sencillo como parece. Aunque técnicamente sería posible aumentar a un doble turno de producción, esto implicaría duplicar muchos aspectos, como la cantidad de insumos y personal necesario", explica Cecilia Campodónico.

nos guía y lidera el camino", explica Cecilia. Además, menciona cómo la cámara a menudo actúa como intermediaria ante organismos que pueden ser lentos en responder, como el SENASA, ayudando a presionar y asegurar que todos avancen de manera conjunta.

Destaca la importancia de la camaradería dentro del sector, incluso entre competidores, enfatizando que el mercado, especialmente en lugares tan vastos como China, es lo suficientemente grande como para que todos tengan oportunidades. "A pesar de ser competidores, hay un espíritu de colaboración[12]. A pesar de que algunas empresas pueden manejar una gama de productos más amplia debido a su tamaño, BONNIN HNOS ha optado por especializarse en ciertos nichos por decisión de los propietarios. "Nuestra empresa podría no manejar la variedad que otras pueden ofrecer debido a nuestro tamaño o elecciones estratégicas de los dueños, pero aun así somos competitivos donde decidimos enfocarnos", menciona Cecilia.

Preocupaciones ambientales y su impacto en las estrategias de exportación

Cecilia destaca que la sostenibilidad es una prioridad clave. "En términos ambientales, aunque las exigencias más rigurosas provienen generalmente de Europa, la tendencia global hacia la sostenibilidad es innegable y afecta a todas nuestras operaciones. Hemos implementado varias prácticas para adaptarnos a estas exigencias, como el tratamiento de los efluentes líquidos", explica. Anteriormente, los efluentes se acumulaban en una pileta, pero ahora se tratan y depuran, y el agua resultante se utiliza para irrigar un campo de ocho mil álamos que posee la empresa.

Estas acciones no solo cumplen con las regulaciones internacionales más estrictas, sino que también reflejan un compromiso con la mejora continua de las prácticas ambientales de la empresa, garantizando que sus estrategias de exportación sean sostenibles y responsables a largo plazo.

Cecilia Campodónico detalla con orgullo las mejoras significativas en la gestión ambiental de BONNIN HNOS, centradas especialmente en el tratamiento de efluentes. "Hemos transformado una situación que era ambientalmente preocupante en una iniciativa ejemplar. Antes, los efluentes de la planta se vertían directamente en un pequeño arroyo cercano, pero ahora hemos instalado un sistema que transporta estos efluentes a través de un caño que cruza la calle hasta llegar a una pileta de depuración. Este proceso se realiza de manera natural y ha resultado en que el desecho final al arroyo sea mínimo y mucho más limpio", explica Cecilia.

La calidad del agua ha mejorado sustancialmente gracias a estas medidas, marcando un cambio importante en las políticas ambientales de la empresa. "Aunque la motivación inicial para mejorar el tratamiento no fue una demanda específica de China, ya que este país no impone rigurosas exigencias ambientales como Europa, nosotros decidimos implementar estos cambios por un compromiso más amplio con la sostenibilidad, tanto para cumplir con estándares locales como por una responsabilidad corporativa general", señala.

Además, Cecilia menciona un estudio de la huella hídrica y de carbono realizado en colaboración con el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) durante los años 2021 y 2022. "Este estudio se llevó a cabo a nivel de empresa, y cada una aportó datos específicos sobre sus operaciones. Posteriormente, toda la información se unificó para proporcionar una visión más clara del impacto

[12] No se trata de robar clientes unos a otros, por ejemplo, sino de avanzar juntos. El **mercado es amplio**, el sol sale para todos", señala. Esto refleja una perspectiva de cooperación y competencia sana que beneficia a toda la industria, permitiendo que incluso empresas más pequeñas o aquellas que deciden no expandirse en ciertas áreas, por decisión de los dueños, aún puedan prosperar y contribuir al sector.

ambiental de nuestras actividades", concluye, destacando el enfoque proactivo de BONNIN HNOS hacia la gestión ambiental y la sostenibilidad.

BONNIN HNOS ha logrado **minimizar su impacto ambiental** a través de una gestión logística eficiente. "Los resultados de nuestras iniciativas ambientales son muy positivos, principalmente porque hemos logrado reducir el impacto derivado del transporte, que es una de las principales fuentes de emisiones en nuestra industria. Al tener nuestras granjas y proveedores de insumos ubicados a no más de cuarenta y cinco kilómetros de la planta, el consumo de combustible es considerablemente menor comparado con empresas que tienen que transportar sus recursos desde distancias más largas", explica Cecilia.

Esta proximidad reduce significativamente las emisiones de los vehículos que transportan tanto los granos como los pollos, en comparación con otras empresas que pueden tener sus operaciones dispersas en ubicaciones más distantes, como es el caso de algunas grandes empresas que tienen granjas en distintas provincias, como Buenos Aires o Misiones.

Aunque estas medidas ambientales son significativas, no están directamente alineadas con las demandas o requisitos específicos del mercado chino. "Esta estrategia es fundamentalmente ambiental y contribuye a nuestra sostenibilidad general, aunque no necesariamente impacta en nuestras relaciones comerciales con China", subrayando la importancia de estas prácticas tanto para la sostenibilidad corporativa como para la responsabilidad ambiental global.

Finalmente, Cecilia muestra una humildad reflexiva sobre su posición y conocimiento dentro del sector: "Como nuestra empresa es más pequeña, quizás no estoy tan familiarizada con algunas de las dinámicas que afectan a las empresas más grandes. Estoy abierta a aprender más y discutir estas cuestiones con colegas para mejorar nuestro entendimiento y enfoques".

Este enfoque honesto y abierto subraya la necesidad de adaptación y aprendizaje continuos en el cambiante mercado global, especialmente en un sector tan dinámico como el avícola.

El número de establecimiento en Argentina asignado a la empresa BONNIN HNOS es el 3649.

La entrevista con Cecilia Campodónico ha sido reveladora en términos de entender cómo la empresa BONNIN HNOS se adapta y responde a los desafíos del mercado avícola chino.

3.1.4 GRANJA TRES ARROYOS S.A.C.A.F.e I.

Nombre de la organización:	**Granja Tres Arroyos S.A.C.A.F. e I.**
Entrevistado:	**Federico Honeker**
Número de establecimiento	**Planta 3649 SENASA**
Función:	**Área de Exportación - División Internacional en Granja Tres Arroyos S.A.C.A.F. e I.**
Lugar:	**Ciudad Autonoma de Buenos Aires (CABA). Argentina**
Fecha:	**01/03/2024**

La entrevista a Federico Honeker, quien desempeña un papel estratégico en el Área de Exportación de la compañía, ofrece una visión interna valiosa sobre cómo Granja Tres Arroyos ha logrado su posición actual, sus estrategias de operación y sus perspectivas de futuro. Su experiencia y conocimientos revelan tanto los matices operativos como los estratégicos que han guiado a la empresa hacia el éxito en un mercado tan exigente como el chino.

La sede principal de Granja Tres Arroyos S.A.C.A.F. e I. se encuentra en la Capital Federal. Esta entidad posee seis unidades productivas de pollos distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos y Córdoba, además de una unidad en la República Oriental del Uruguay.

Actualmente, Granja Tres Arroyos se distingue como el principal exportador de carne aviar en la región. La organización cuenta con un equipo de aproximadamente 7.000 empleados directos y alrededor de 10.000 colaboradores indirectos.

Fundada en 1965, Granja Tres Arroyos ha logrado una notable expansión en infraestructura y capacidad productiva. En 1985, marcó un hito con la adquisición de la planta de faena 'La China', ubicada en Concepción del Uruguay, provincia de Entre Ríos. Esta expansión continuó en 1987 con la incorporación de la planta de AB Piensos en la misma localidad. En 1997, la empresa estableció el complejo de Reproductores Abuelos en Santa Elena, provincia de Entre Ríos, avanzando en la integración vertical de sus operaciones y mejorando el control sobre la calidad y trazabilidad de sus productos. El crecimiento prosiguió en 2012 con la construcción de la planta de incubación P.I.E.R en Gualeguaychú, provincia de Entre Ríos. En 2014, Granja Tres Arroyos adquirió la planta de faena Súper y el criadero porcino Superporco, en Concepción del Uruguay (Granja Tres Arroyos, s.f.).

Según información proporcionada por Federico Honeker, a pesar de que las exportaciones hacia China están temporalmente suspendidas (año 2023 y 2024), la empresa mantiene una presencia activa en más de 60 países.

Productos avícolas exportados a China

En la provincia de Entre Ríos, se ubica la planta número 1610, especializada en la exportación de productos avícolas a China. Esta instalación produce principalmente trozos como alas, garras, patas, muslos y cuartos traseros. **Se exporta en su totalidad alas y garras a dicho país**, ajustando la producción de cuartos traseros y patas muslo según la competitividad y las fluctuaciones del mercado.

Las alas y las garras son los productos preferidos durante ciertos periodos. Los productos se clasifican en grados que denotan su calidad. Todo lo exportado está destinado al consumo humano y se caracteriza por ser carne cruda e inocua. Las alas se clasifican en grado A y B, y varían en tamaño desde pequeñas, pesando entre 40 y 80 gramos cada una, hasta grandes, con un peso aproximado de 90 gramos. Las garras están disponibles en grados A, B o C y también pueden ser pequeñas o grandes.

Actualmente se producen aproximadamente 400 toneladas de alas por mes, con una exportación de 4 a 5 contenedores semanales, cada uno con un peso de 27 toneladas. En cuanto a las garras, se están produciendo 12 contenedores mensuales, lo que equivale a unas 324 toneladas, clasificadas entre los grados A, B y C.

La planta 1610 ha ganado una notable aceptación en el mercado chino, donde la identificación del número de establecimiento es crucial para las transacciones comerciales. Cuando se realizan ofertas de venta, es esencial indicar este número, ya que los clientes chinos se refieren específicamente a él en lugar del nombre completo de la planta.

Logística y trasporte

A nivel logístico, la aduana se realiza directamente en la planta, lo cual es viable dado el alto volumen de carga que manejan.

El puerto de Zárate es la principal vía de salida utilizada por Granja Tres Arroyos S.A.C.A.F. e I., siendo la empresa el principal usuario de este puerto y el mayor cliente reefer de la línea naviera Maersk. Las seis plantas de la empresa están debidamente habilitadas y fueron aprobadas para exportar a China, como también mencionó Sofía de CEPA. La mayoría de estas plantas están ubicadas en la provincia de Entre Ríos, lo cual es ampliamente reconocido y valorado en el mercado chino. Este reconocimiento de Entre Ríos en China se puede considerar un aspecto altamente positivo.

Además, otro factor favorable para la empresa es la proximidad del puerto de Zárate, que ofrece ventajas logísticas significativas en comparación con otros puertos más distantes.

En relación con las potenciales desventajas que podrían destacarse a nivel provincial, el entrevistado expresó que, actualmente, no identifica ningún aspecto negativo significativo que necesite ser resaltado de manera urgente.

La disponibilidad de alimento y la bioseguridad son aspectos que están bien gestionados en la provincia, destacando que fue una de las regiones con menos incidencias durante el brote de influenza aviar el año pasado.

Sin embargo, propuso una mejora en el transporte hacia el puerto como un aspecto que podría optimizarse. Aunque no lo considera un punto negativo, sugiere que podría ser beneficioso explorar el uso de otros puertos[13] que actualmente no están siendo aprovechados por la provincia, lo cual podría eliminar la necesidad de trasladar productos hasta Buenos Aires. Esto, no obstante, depende también de las líneas marítimas y no solo de las decisiones provinciales.

Aspectos sanitarios: COVID-19

Los lineamientos sanitarios están correctamente alineados entre el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria de Argentina) y el GACC (Administración General de Aduanas de la República Popular China), este último encargado no solo de la regulación sanitaria sino también de la gestión aduanera.

Desde aproximadamente 2003 o 2004, la normativa vigente permite únicamente la exportación de productos en estado crudo; los productos termoprocesados, como aquellos cocidos, están excluidos de la exportación. Esto incluye a todos los productos derivados que requieran algún tipo de cocción previa.

[13] Respecto a los **puertos alternativos**, mencionó específicamente a Concepción del Uruguay y Diamante. Subrayó que la planta de la empresa se encuentra en Concepción del Uruguay, lo que podría facilitar la logística si se considera este puerto como una opción viable.

En cuanto a las especificaciones que deben cumplirse, se destacan los lineamientos relacionados con el etiquetado[14].
Por parte del SENASA, la habilitación es una exigencia clave, mientras que de China se destaca la importancia de las auditorías. Según los informes, una vez que las instalaciones son aprobadas, los procesos subsiguientes y las nuevas habilitaciones tienden a ser más sencillos. Además, se han implementado sistemas más modernos relacionados con la digitalización y otros aspectos tecnológicos que facilitan la conformidad y eficiencia operativa.
Respecto a los certificados sanitarios, estos se emiten individualmente para cada contenedor y se envían electrónicamente a China de forma semanal. Esta notificación es realizada por el SENASA. Cada contenedor que llega a un puerto chino debe estar previamente informado por el servicio de origen, en este caso, el SENASA de Argentina. Esta es una de las particularidades en las operaciones con China y representa uno de los avances en el protocolo de exportación.
En cuanto a la adaptación de las plantas y la seguridad sanitaria, las instalaciones de Granja Tres Arroyos cuentan con certificaciones internacionales que satisfacen la mayoría de los requisitos chinos, incluyendo manuales de buenas prácticas y normativas de bienestar animal. Estos estándares son consistentes con lo que China ha estado demandando. Durante la pandemia de COVID-19, se implementaron procedimientos adicionales como el muestreo diario del personal, control de temperatura y otras medidas sanitarias, todas ellas financiadas por la empresa.
Se implementaron auditorías virtuales y se exigía la desinfección de las cargas para prevenir la propagación del COVID-19. Inicialmente se realizaba un muestreo exhaustivo de las cargas a su arribo, esta práctica parece haber cesado. Sin embargo, las empresas han optado por continuar con estos protocolos de desinfección como medida preventiva ante posibles situaciones similares en el futuro.

Estas acciones, marcadas por el contexto del COVID-19, fueron fundamentales para adaptar y mantener los protocolos de seguridad. Aunque China fue el único país que solicitó específicamente este procedimiento de desinfección, la adaptación a estas exigencias se logró satisfactoriamente.

En cuanto a la influencia del entorno político en las exportaciones de las empresas avícolas, tanto a nivel nacional como provincial, se destaca la importancia de las misiones comerciales organizadas desde Entre Ríos y el constante contacto con la embajada China en Argentina. El diálogo y la buena relación entre las partes han sido cruciales y han tenido un impacto positivo en las actividades comerciales, facilitando la cooperación y el entendimiento mutuo en las dinámicas de exportación.

Los aspectos legales más relevantes para las empresas exportadoras de carne aviar que operan con el mercado chino incluyen una adaptación continua a los requisitos legales impuestos por dicho país. Aunque llevan más de quince años exportando a China, inicialmente hubo desafíos relacionados con cambios en la razón social entre otros aspectos, pero en la actualidad, dichos problemas han sido superados. Respecto a las políticas principales implementadas por la provincia de Entre Ríos para fomentar y apoyar la exportación del sector avícola, se incluyen

[14] Información detallada sobre lo que debe constar en las etiquetas, como el nombre del establecimiento y la descripción del producto, entre otros datos esenciales.

iniciativas tanto comerciales como diplomáticas. La provincia ha facilitado la participación en ferias internacionales y ha recibido delegaciones de China, acciones que han sido auspiciadas y apoyadas por el gobierno provincial.

Innovaciones tecnológicas

Han jugado un papel crucial en aumentar la capacidad productiva y la competitividad de las empresas avícolas de Entre Ríos en el mercado chino. La inversión en mejorar las condiciones de las granjas, específicamente las camas donde se crían los pollos, es fundamental. Una mejor calidad en estas instalaciones se traduce directamente en una mayor calidad del producto final, lo que conduce a una mejor clasificación y, por ende, a una mejor percepción en el mercado.

Este enfoque no solo mejora el bienestar animal, sino que también influye en la competitividad de los productos en términos de clasificación de calidad. Por ejemplo, hay una diferencia significativa, de aproximadamente un veinte por ciento (20%), entre el precio de una garra de grado A y una de grado C.

En cuanto a los cambios tecnológicos en los procesos, la empresa ha realizado inversiones significativas en maquinaria para calibrar cada pieza de carne. Esta tecnología permite una mayor precisión en el tamaño y el peso de los productos, lo que es especialmente importante para cumplir con las expectativas del cliente chino, donde el peso exacto del producto es un factor crítico. Esta capacidad de calibración pieza por pieza no está disponible en todas las plantas, destacando así la ventaja competitiva obtenida por las instalaciones que sí cuentan con estas tecnologías avanzadas.

En relación con el análisis ambiental y cómo las preocupaciones ambientales y las prácticas sostenibles se integran en la estrategia de exportación de la empresa, Federico Honeker explica que la compañía está comprometida con la sostenibilidad a nivel global. La empresa está adherida al Protocolo de Kioto, un compromiso internacional significativo en la lucha contra el cambio climático, y ha participado en un estudio sobre la huella de carbono en colaboración con el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial). Estas acciones demuestran un alineamiento claro con las prácticas de sostenibilidad[15].

Las **ventajas competitivas** de la empresa para exportar a China, se destaca el tamaño del ave producida para el mercado interno, que resulta en piezas más grandes, como alas y garras, que son altamente demandadas en China. El mercado chino valora especialmente las garras y alas pesadas, aunque también existen nichos para productos más livianos. En este sentido, compara la situación con Estados Unidos, donde los productos derivados de aves pesadas son considerados *premium* y clasificados como de peso Jumbo.

La empresa ha logrado desarrollar nuevos productos que se están introduciendo en el mercado chino, tales como la pata muslo y el cuarto trasero, y otros productos como la gallina. Este enfoque no solo amplía la oferta de productos, sino que también busca adaptarse a los gustos y necesidades del consumidor chino. El entrevistado expresa su esperanza de que, con el tiempo

[15] La empresa no solo se enfoca en cumplir con los estándares específicos para China, sino que sigue los lineamientos globales que también son requeridos por otros mercados importantes como la Unión Europea. Esta estrategia asegura que las prácticas sostenibles sean uniformes y no varíen significativamente de un mercado a otro, lo que facilita la coherencia en sus operaciones de exportación.

y continuo esfuerzo, estos nuevos productos ganen aceptación en China, lo cual podría abrir aún más oportunidades de mercado para la empresa en el futuro.

Respecto a la relevancia del sector avícola en los años 2021 y 2022, señala que la **proteína de pollo en China competía principalmente con la de cerdo**. Durante ese periodo, la escasez de cerdo fue un factor determinante que influyó en el incremento de los precios de la carne de pollo, alcanzando niveles históricos no habituales. A diferencia del cerdo, cuyos precios pueden fluctuar dramáticamente, el precio del pollo ha mostrado una mayor estabilidad, sin experimentar caídas o subidas tan extremas. Este factor ha sido crucial para el sector, permitiendo una presencia más constante y predecible en el mercado.

La entrevista ha sido reveladora en varios aspectos, mostrando no solo la adaptabilidad y la proactividad de Granja Tres Arroyos en el mercado internacional, sino también la complejidad del comercio de exportación de carne aviar. Las estrategias de la empresa, su compromiso con la sostenibilidad, y su enfoque en la calidad y la innovación tecnológica emergen como componentes cruciales para su éxito continuado.

3.1.5 FRIGORÍFICO DE AVES SOYCHÚ S.A.I.C.F.I.A.

Nombre de la organización:	**Frigorífico de Aves Soychu S.A.I.C.F.I.A.**
Entrevistado:	**Matías Vieites**
Número de establecimiento	**Planta 1774/1775 SENASA**
Función:	**Gerente de Comercio Exterior**
Lugar:	**Gualeguay, Entre Ríos y CABA. Argentina.**
Fecha:	**08/03/2024**

Este análisis se basa en una entrevista detallada con Matías Vieites, Gerente de Comercio Exterior de la empresa, quien ofrece perspectivas valiosas sobre las operaciones de exportación de Soychu, específicamente hacia el mercado chino. A través de esta entrevista, se exploran aspectos cruciales que afectan a la empresa, incluyendo factores políticos, económicos, tecnológicos, y ambientales que influyen directamente en sus estrategias de negocio y operaciones internacionales.

Soychú, una empresa nacional, ha experimentado un significativo crecimiento, desarrollo e innovación a lo largo de más de cincuenta años, estableciéndose como un referente en la industria. Iniciada en 1962 en Gualeguay, Entre Ríos, como una empresa familiar, Soychú se dedicó inicialmente a la compra, faena, venta y distribución de aves vivas a través de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA), operando desde una pequeña planta en un predio alquilado con maquinaria de fabricación propia. En 1968, con un enfoque en la integración de procesos productivos, inauguraron su primera granja para la crianza de

aves, denominada 'La Pionera'. Este evento marcó el comienzo de la expansión mediante la apertura de múltiples instalaciones propias.

Producción

Actualmente, poseen plantas de faena, de incubación, fábricas de alimento balanceado y complejos de aves reproductoras, y participa en el ciclo de sostenibilidad mediante la transformación de residuos de producción en harinas y aceites.

La diferencia en el tamaño de las aves entre Argentina y otros países es una ventaja considerable. En Argentina, las aves suelen pesar entre 2.4 y 3.2 kilos, lo que resulta en garras más grandes y pesadas, un aspecto que es altamente apreciado por los consumidores chinos. Este tamaño más grande se alinea bien con las preferencias del mercado chino, proporcionando una ventaja competitiva frente a otros países que ofrecen aves más pequeñas. Así, la industria avícola Argentina se beneficia significativamente de estas características únicas, el éxito no radica en haber desarrollado un tipo de producto innovador, sino en saber empacarlo adecuadamente para satisfacer las demandas específicas del mercado chino.

Es importante destacar que los productos exportados suelen diferir significativamente de los ofrecidos en el mercado local; en el extranjero, el pollo entero es generalmente más pequeño y se vende sin menudos, mientras que los cortes son más específicos, como la pechuga deshuesada y sin piel, y cuartos traseros, entre otras variantes.

Aspecto político-legal

Las regulaciones impuestas por la República Popular China para que las empresas de la provincia de Entre Ríos exporten carne aviar a ese mercado incluyen la delegación del control sanitario y la emisión de la documentación necesaria al SENASA. De este modo, cualquier incumplimiento por parte de un establecimiento no solo afecta a la entidad en cuestión, sino que también compromete la integridad del "sistema país", cuestionando la eficacia operativa del SENASA a nivel global.

El entorno político, tanto a nivel nacional como provincial, influye en las operaciones de exportación de las empresas avícolas de Entre Ríos a China. Según el entrevistado, China utiliza su mercado para premiar o penalizar a diversos países según la situación política[16]. En general, Argentina, al ser considerada un país "pequeño", se beneficia al estar "fuera del radar" la mayor parte del tiempo. La autosuspensión del SENASA por casos de gripe aviar podría interpretarse no como un entorno político desfavorable hacia los intereses nacionales, sino como una muestra de impericia.

Aspectos sanitarios: COVID-19

Al operar en el mercado chino se debe cumplir con las más altas exigencias sanitarias. Para ser aprobado un establecimiento para exportar a China debe cumplimentar rigurosamente estos requisitos. SENASA traza un plan detallado que incluye los puntos críticos a mejorar y supervisa estrechamente las faenas y estándares para facilitar la solicitud de apertura de mercado.

[16] Por ejemplo, durante períodos de tensiones políticas con Estados Unidos, ha cerrado su mercado alimenticio a dicho país. Actualmente, facilita el acceso al mercado a empresas rusas.

La aprobación de una planta por parte de las autoridades chinas ocurre tras la visita presencial de una delegación de veterinarios de ese país, la cual se lleva a cabo cada cierto tiempo considerable. Este proceso no es de corto alcance ni puede obtenerse un resultado en un breve lapso. Una vez que la planta es visitada, auditada y eventualmente aprobada, aparece como tal en los registros de los organismos chinos, y solo después de que todos los estamentos pertinentes tienen las constancias en sus sistemas, la empresa puede iniciar sus operaciones. Con el tiempo, China se ha convertido en el país con los requerimientos sanitarios más exigentes.

Las principales políticas implementadas por la provincia de Entre Ríos para fomentar y apoyar las exportaciones del sector avícola a la República Popular China durante el periodo 2021-2022 han sido diversas y adaptadas según las posibilidades presupuestarias. Se han financiado participaciones en ferias o misiones comerciales, aunque estas requieren asignaciones presupuestarias considerables. Además, se han organizado misiones inversas, que, a su parecer, suelen ser más costosas que eficientes.

Innovaciones tecnológicas

El avance en técnicas de congelado rápido mediante túneles de frío ha sido esencial, ya que permite mantener una calidad superior del producto final. Este método ha requerido ajustes importantes en la logística y almacenamiento, puesto que el producto no se exporta en *packaging* destinado al consumidor final, sino que es empacado y manejado en destino de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes.

En relación con el análisis ambiental, las preocupaciones ambientales y las prácticas sostenibles son parte de la estrategia de exportación de estas empresas, aunque China no exija rigurosamente tales prácticas. A pesar de que no son requisitos del mercado chino, las empresas adoptan estas políticas por iniciativa propia para alinear sus operaciones con estándares internacionales de sostenibilidad.

Desde el sector, a través de la Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA), se ha colaborado estrechamente con las autoridades del Ministerio de Agricultura y de SENASA para rehabilitar al país y sus plantas para la exportación. La estrategia incluye no solo la reanudación de las exportaciones en base a la ausencia de nuevos casos de gripe aviar, sino también promover ante China la aceptación de un enfoque de regionalización y compartimentalización. Dicho enfoque permitiría que incidentes sanitarios en una parte del país no afecten las exportaciones de otras regiones geográficamente distantes. Actualmente, se espera la visita de una delegación de veterinarios de la República Popular China con este objetivo, con una fecha aún por confirmar, proyectada para mediados del año en curso.

La entrevista con Matías Vieites ha proporcionado una perspectiva profunda sobre los retos y las estrategias del Frigorífico de Aves Soychu S.A. en su empeño por mantenerse relevante y competitivo en el mercado global, particularmente en China. A través de los desafíos descritos

y las estrategias implementadas, Soychu ha demostrado una capacidad notable para adaptarse a un entorno internacional en constante cambio, afrontando tanto barreras regulatorias como oportunidades de mercado emergentes.

3.1.6 Despachante de aduana de Entre Ríos

Nombre de la organización:	Despachante de Aduana de Entre Ríos
Entrevistado:	**Valeria Rodríguez**
Función:	**Despachante de aduana**
Lugar:	**Concordia, Entre Ríos. Argentina.**
Fecha:	**05/03/2024**

La entrevista con Valeria Rodríguez, despachante de aduanas con una profunda experiencia en el comercio exterior de Entre Ríos, Argentina, nos ofrece una visión única de las dinámicas y particularidades del intercambio comercial entre Argentina y China.

Los frigoríficos que desean exportar carne a China deben estar debidamente habilitados. Existe un listado oficial que incluye frigoríficos aviares y vacunos, no solo en Argentina sino también en Brasil y otros países, los cuales están autorizados para realizar estas exportaciones.

No está familiarizada con los requisitos específicos para la habilitación de frigoríficos que desean exportar a China, pues nunca ha participado directamente en ese proceso. Sin embargo, enfatiza que es crucial que estos establecimientos obtengan la habilitación correspondiente, ya que China mantiene un listado riguroso de los frigoríficos autorizados a ingresar productos al país. La carne debe ser transportada en contenedores refrigerados, denominados reefer, asegurando así que permanezca congelada durante el tránsito.

Productos avícolas exportados a China

La entrevistada menciona que China importa principalmente garras y patas de pollo, no incluyendo la parte del muslo que comúnmente se consume en Argentina. Especifica que, en general, la carne exportada no incluye huesos, excepto en el caso de las garras y las patas mencionadas. Todos los productos cárnicos se transportan congelados, empacados en cajas de cartón que, a su vez, contienen las carnes en bolsas. Existen diversos tamaños de empaque, típicamente de veinte y quince kilos.

En cuanto a los productos específicos exportados a China, explica que no se envía el pollo entero. Principalmente se exportan subproductos como garras y alas. Ocasionalmente, los frigoríficos pueden incluir en los envíos otras partes del pollo, como pequeñas porciones de las patas o los muslos, aunque la pechuga generalmente no es consumida por el mercado chino.

Además, menciona que las relaciones comerciales con China se gestionan directamente entre la empresa exportadora y el gobierno chino, sin participación de intermediarios o *brokers*. Este proceso es especialmente complejo debido a la gran cantidad de empresas privadas chinas que alegan trabajar directamente para el gobierno, pero que en realidad funcionan como intermediarios en las transacciones, lo que complica aún más el comercio con China.

Reflexiona sobre las dificultades adicionales que surgen al trabajar con *traders* que alegan representar al gobierno chino, señalando que aunque es posible encontrar algún *trader* legítimo, la mayoría resultan ser ilusorios y solo provocan pérdidas de tiempo y recursos. La confiabilidad de estos intermediarios es fundamental, ya que la falta de verificación puede llevar a prolongadas gestiones sin resultados concretos.

La entrevistada contrasta esta situación con las importaciones desde China hacia Argentina, donde el proceso es considerablemente más sencillo y directo. Argentina importa una amplia gama de productos chinos, desde artículos de ferretería hasta útiles escolares y accesorios para entrenamiento físico. La facilidad de estas operaciones contrasta marcadamente con las complicaciones de exportar a China, especialmente debido a restricciones previas relacionadas con la transferencia de divisas, las cuales están comenzando a resolverse.

Respecto a la exportación de carne, menciona que el mercado chino demanda especificaciones muy particulares, como la carne vacuna sin hueso y cortes específicos. La complejidad se incrementa cuando se trata de productos especializados que requieren un conocimiento detallado de las preferencias del mercado, como los librillos, una parte específica de la panza de la vaca que es consumida en China. Aunque ha habido numerosos intentos de exportar carne aviar y vacuna, los requisitos detallados y las expectativas de los compradores chinos complican estas transacciones.

Asimismo, subraya que, aunque la exportación de madera también es parte del comercio con China, los exportadores generalmente prefieren trabajar con clientes conocidos y confiables debido a las experiencias negativas con la mayoría de los nuevos participantes en el mercado, de los cuales la gran mayoría han demostrado ser poco confiables. La consistencia en la modalidad de pago y la fiabilidad del cliente son claves para mantener relaciones comerciales estables y duraderas con socios chinos.

Dificultades inherentes en las relaciones comerciales con China

La complejidad de las transacciones comerciales con compradores chinos, la entrevistada destaca la reputación negativa que estos han adquirido en el ámbito internacional. Los compradores chinos han ganado una mala fama por no cumplir con los pagos y por involucrar a los vendedores en procesos de negociación extenuantes, donde frecuentemente disputan los precios, exigen grandes cantidades y, finalmente, desaparecen cuando se debe efectuar el pago.

El problema no solo radica en los desafíos del proceso de pago, sino también en la logística de exportación. Los frigoríficos deben desmontar los pollos para enviar solo ciertas partes, como las garras, patitas y alas, lo cual no resulta beneficioso pues luego deben gestionar la venta de las partes restantes. Esto requiere un volumen considerable de pollos para llenar un contenedor con estos subproductos específicos. Las especificaciones de tamaño para las partes exportadas complican aún más las operaciones, dado que no se acepta cualquier medida de garras, patitas o alas. Esta rigurosidad añade otra capa de dificultad al comercio con China. Por todas estas razones, muchos frigoríficos están optando por mercados alternativos, como el brasileño, donde la producción es mayor y las transacciones son

gestionadas directamente con el gobierno chino, evitando así los problemas asociados con intermediarios no confiables.
La reputación de la complejidad en las negociaciones y los pagos ha llevado a muchos proveedores a perder el interés en este mercado. Subraya que hay otros mercados que también demandan productos alimenticios, lo que permite a los exportadores locales evitar los desafíos que presenta el mercado chino. En cuanto a la provincia de Entre Ríos, señala que no representa una gran diferencia vender a China comparado con otros mercados. Historialmente, algunos frigoríficos alineados con políticas gubernamentales han participado en acuerdos específicos para enviar ciertos productos a China, pero la entrevistada enfatiza que, personalmente, nunca consideraría vender a ese mercado si dirigiera un frigorífico, debido a las complicaciones que implica, incluyendo problemas de comunicación en el momento de realizar cobros. A pesar de que los compradores chinos pueden comunicarse adecuadamente durante las negociaciones, a menudo alegan no entender cuando se trata de efectuar los pagos, lo que resulta en un proceso frustrante y largo[17].

Además de la carne y la madera, otros productos como la soja a veces son demandados por China. El gobierno chino suele tratar directamente con los grandes exportadores, lo que simplifica algunos aspectos de la negociación, aunque no elimina todos los problemas asociados con el comercio.

Un desafío particular mencionado se relaciona con las **restricciones monetarias**, ya que por un tiempo solo se podía realizar pagos en Yen, lo que representó un obstáculo significativo para las transacciones internacionales.

Aspectos sanitarios: COVID-19

Los problemas logísticos globales exacerbados por la pandemia del COVID-19, específicamente en Shanghai, donde la saturación de barcos en el puerto interrumpió las rutas marítimas habituales. Este incidente provocó un **aumento dramático en los costos de los fletes marítimos**, afectando no solo a China sino a las exportaciones argentinas hacia cualquier destino mundial[18].
La entrevistada expresa un sentimiento de frustración general hacia las interacciones comerciales con China, describiendo estas experiencias como un "dolor de cabeza". Aunque desde el punto de vista profesional siempre se desea lo mejor en las relaciones comerciales, admite que el sentimiento general en su sector es de cautela y reserva respecto a los tratos con este país, dada la complejidad y los desafíos que históricamente han presentado.

3.1.7 Directora de Comercio Exterior de la Provincia de Entre Ríos

Nombre de la organización:	**Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo Económico**
Entrevistado:	**Lic. Ivana G. Calafatich**
Función:	**Directora de Comercio Exterior de la provincia de Entre Ríos.**
Lugar:	**Laprida 465 1° piso, Paraná, Entre Ríos. Argentina.**
Fecha:	**19/11/2023**

[17] En el sector citrícola de Entre Ríos, han ocurrido algunas exportaciones aisladas a China, principalmente de naranjas que deben cumplir con especificaciones muy estrictas de calidad y tamaño. Debido a la variabilidad en los calibres de las naranjas, es necesario preparar grandes cantidades de fruta solo para completar un contenedor con las características deseadas por los compradores chinos. Aunque se han realizado pruebas y algunos envíos, la continuidad de estas exportaciones no parece viable o deseable debido a los altos requisitos y el bajo retorno sobre el esfuerzo invertido.
[18] Explica la situación con una analogía de un servicio de autobús que, al no poder realizar sus paradas habituales, incurre en costos más altos para realizar un servicio más limitado, similar a lo que sucedió con los itinerarios marítimos cuando Shanghai cerró su puerto.

En el marco del desarrollo y la promoción del comercio internacional de Entre Ríos, se entrevistó a la Licenciada Ivana G. Calafatich, quien cumplía el cargo de Directora de Comercio Exterior en el Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo Económico.

La entrevistada no se desempeñó como Directora General de Comercio Exterior (DGCE) en el periodo investigado, por lo cual no puede proporcionar detalles específicos sobre las políticas implementadas en esos años, asumió el cargo de Directora en octubre del año 2022. Desde su designación en el cargo ha participado en la organización de misiones comerciales y ferias internacionales que han incluido a empresas del sector avícola, proporcionando así oportunidades de promoción en mercados extranjeros. Adicionalmente, ha iniciado consultas con el equipo de la DGCE para obtener información sobre las actividades relacionadas con el sector avícola que se llevaron a cabo durante 2021 y 2022. Es crucial tener en cuenta los desafíos presentados por la pandemia, que significaron un obstáculo considerable para las actividades regulares de promoción. La interacción con el sector avícola se limita a facilitar su participación en ferias internacionales mediante subsidios para el pago de stands, especialmente cuando se trata de pymes, a convocarlas para misiones comerciales nacionales o regionales y, en ocasiones, a transmitir sus preocupaciones al Ministro de Producción.

En el análisis de las fortalezas, las empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China destacan por su alta capacidad de producción y el estricto cumplimiento de los estándares internacionales de calidad. La entrevistada recalca la solidez de estas empresas en adaptarse a los requisitos del mercado chino.

En cuanto a las debilidades, los principales desafíos para las empresas del sector avícola en su proceso de exportación a la República Popular China incluyen la complejidad logística y los costos asociados al cumplimiento de las regulaciones sanitarias específicas del mercado chino. Respecto a las oportunidades las empresas avícolas de Entre Ríos han sabido capitalizar las condiciones favorables del mercado chino, especialmente en los últimos dos años, aprovechando la creciente demanda de productos avícolas.

En relación con las amenazas, los factores externos que podrían afectar negativamente las exportaciones de carne aviar a China incluyen la volatilidad política y económica global, así como posibles barreras comerciales inesperadas. Estos retos se han enfrentado mediante estrategias de diversificación de mercados y mejoras en los protocolos de bioseguridad.

Sobre la situación actual de las exportaciones de carne aviar a China, la entrevistada comenta que el sector está a la espera de la reapertura del mercado chino, particularmente para la garra, un subproducto que no tiene otro mercado significativo y que es altamente consumido en China.

La crisis de la gripe aviar ha complicado aún más esta espera, dado que el mercado aún no se ha reabierto.

Al concluir la entrevista queda claro que su rol como Directora de Comercio Exterior implica una serie de responsabilidades estratégicas cruciales para el fomento de las exportaciones en la provincia de Entre Ríos. Aunque reconoce las limitaciones propias de su cargo para abordar cuestiones altamente específicas del día a día de la producción avícola, su contribución se centra en facilitar la participación de estas empresas en mercados internacionales y en ser un puente para sus necesidades ante el gobierno provincial, subrayando la importancia de la colaboración entre el gobierno y las entidades privadas para fortalecer la economía local y expandir su alcance global.

3.1.8 Especialista en exportación a China (Región Centro)

Nombre de la organización:	**Docente investigadora de la UIBE. Universidad de Negocios Internacionales y Economía de Beijing, (Región Centro)**
Entrevistado:	**Hidalgo Emiliana**
Función:	**Investigadora y Comercio exterior que comercializa con China.**
Lugar:	**Beijing. República Popular China**
Fecha:	**20/03/2024**

La investigadora Emiliana Hidalgo, con su amplia experiencia en la Universidad de Negocios Internacionales y Economía de Beijing (UIBE), despliega un panorama detallado sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan los exportadores argentinos en el contexto de regulaciones estrictas, relaciones diplomáticas estratégicas y una creciente demanda China.

La docente investigadora de la UIBE, completó su maestría en cooperación económica y su doctorado en un contexto internacional. Su investigación doctoral se centró en el análisis de los determinantes de las exportaciones de agroalimentos entre Argentina y China, enfocándose en la carne bovina más que en la aviar, aunque también incluyó la última debido a su relevancia arancelaria.

Regulaciones y habilitaciones para exportar a China

Desde 2021, se han establecido nuevas regulaciones para el registro de plantas y productos ante la aduana China, variando según la complejidad de los productos. Estos procedimientos están detallados en el sitio web y son esenciales para analizar las posibilidades de exportación, no solo de carne aviar poco procesada sino también de productos más elaborados. AgriChina[19] se considera una referencia imprescindible, y si un producto no está listado en su base de datos, no está autorizado para la exportación.

[19] La entrevistada recomienda la revisión de la página del sitio oficial de la agregaduría agrícola en Beijing, específicamente AgrinChina (la página web no funciona en la actualidad) y otras fuentes relacionadas, que proporcionan información actualizada sobre los productos autorizados para la importación a China, detallando las posiciones arancelarias habilitadas y los requisitos necesarios para la exportación. El sitio web de AgriChina, que depende del Ministerio de Agricultura y Ganadería, se presenta como una fuente crucial para entender los reglamentos vigentes. Debido a restricciones técnicas actuales, la investigadora no puede acceder a la página, pero podría proporcionar archivos descargados previamente, aunque podrían no estar actualizados. Para información detallada y reciente, se aconseja consultar directamente el sitio web, especialmente para verificar volúmenes y datos por posición arancelaria a través de fuentes oficiales como el INDEC.

Uno de los factores determinantes en el ámbito de la exportación de carnes es la agilidad del proceso de habilitación de los frigoríficos, un procedimiento supervisado por el SENASA argentino. Esta etapa constituye una barrera significativa, pues las empresas, como las ubicadas en Entre Ríos, dependen de esta aprobación para operar. En particular, en el sector bovino, existen frigoríficos que, a pesar de contar con pedidos confirmados, están pendientes de habilitación. El éxito de este trámite depende en gran medida de la fluidez de las interacciones entre las entidades y los gobiernos de China y Argentina.
En lo que respecta al periodo 2021-2022, se reconoce que la habilitación es un obstáculo crucial. Una vez superada, los detalles específicos del sector no son completamente conocidos. Las regulaciones y procedimientos aplicables se encuentran detallados en el sitio web referenciado.

En relación con los requisitos legales para el acceso al mercado chino en el sector de la carne, las empresas deben adaptarse a normativas en constante evolución. El contexto político juega un papel fundamental. La fortaleza de las relaciones diplomáticas y el apoyo político pueden acelerar la obtención de las habilitaciones necesarias. El entorno actual se ve influenciado por los acuerdos existentes entre las autoridades relevantes de ambas naciones.

Cabe destacar que estos eventos se enmarcan en el 50 aniversario de las relaciones diplomáticas entre China y Argentina, cuando la relación alcanzó la categoría de asociación estratégica. En 2022, la visita presidencial Argentina a China, coincidiendo con este aniversario, marcó un hito significativo. Durante este encuentro, se formalizó la adhesión de Argentina a la Iniciativa de la Franja y la Ruta, un proyecto chino que desde 2013 ha estado sumando participantes a nivel mundial y, particularmente, en América Latina. Este acto, dentro del contexto del cincuentenario, resalta la importancia de las relaciones de alto nivel entre las dos naciones.

Exportaciones a China

Durante el período analizado, las exportaciones experimentaron una dinámica influenciada significativamente por la pandemia global, que afectó las interacciones comerciales a nivel mundial. A pesar de estos desafíos, Argentina logró mantener sus relaciones comerciales con China, aunque se enfrentó al continuo desafío de reducir el déficit comercial con este país, un aspecto crítico en la balanza bilateral.
En las exportaciones hacia China, se identifica una predominancia de productos con menor valor agregado, concentrándose en un espectro limitado de bienes. Esto destaca la necesidad imperativa de diversificar las exportaciones y aumentar la proporción de productos con mayor valor agregado, particularmente en el ámbito agroalimentario, donde Argentina tiene un potencial significativo ante la demanda China, que se incrementa y diversifica debido a la occidentalización de sus patrones de consumo.

Específicamente en el sector avícola, a pesar de la concentración en un número reducido de productos, se presenta el desafío de expandir la gama exportable y elevar el valor agregado de estos productos.

Es **notable el número de empresas en Entre Ríos habilitadas para exportar**, superando ligeramente la decena, dentro de un contexto donde la demanda China exige atender a grandes volúmenes, reflejando la escala del mercado.

Recordando la investigadora la iniciativa de 2020 en la Región Centro, donde se llevaron a cabo actividades de capacitación para empresarios en colaboración con el Consejo Federal de Inversiones y el proyecto Santa Fe mira Asia. Estos programas, que contaron con la presencia de figuras gubernamentales y diplomáticas, se enfocaron en promover el desarrollo productivo y la cooperación internacional, enfatizando la importancia de la formación en el contexto de la globalización empresarial.

En el año 2020, la Región Centro de Argentina, integrada por las provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, implementó un programa de capacitación para empresarios con el apoyo financiero del Consejo Federal de Inversiones (CFI). Este programa fue reconocido por representantes de la Embajada Argentina en China, quienes subrayaron el potencial de la región para fortalecer lazos comerciales, sociales y culturales con la República Popular China.

Durante una reunión virtual, autoridades de la Mesa Ejecutiva de la Región Centro y del CFI interactuaron con Sabino Vaca Narvaja, Representante Especial de Argentina para la Promoción Comercial e Inversiones en China, y su equipo técnico. El propósito de este encuentro fue profundizar en la cooperación bilateral, explorando vías para intensificar las relaciones comerciales y culturales entre ambas regiones.

Adicionalmente, el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación participó en el lanzamiento del Programa de Inserción de la Región Centro en China. Este evento contó con la participación de destacados representantes gubernamentales y diplomáticos, incluyendo gobernadores provinciales y embajadores de ambos países. El objetivo principal de este programa era generar oportunidades comerciales para empresas y productores locales, ofreciendo un ciclo de formación en negocios y cultura China, junto con rondas de negocios virtuales en sectores estratégicos como el alimenticio, cárnico, lácteo, frutícola, aceitero y de granos.

Este programa también incluía la cooperación técnica en servicios basados en el conocimiento, fomentando la vinculación e intercambios en el sector educativo y planeando una misión institucional y comercial a China. Se enmarca dentro del Plan de Cooperación Productiva con China, que tiene como meta duplicar el número de pymes argentinas exportadoras al país asiático. Para alcanzar este fin, se proponen acciones de capacitación, asistencia técnica, diseño de planes de exportación, líneas de crédito con tasas subsidiadas en colaboración con el Banco

Industrial y Comercial de China (ICBC), y estrategias de promoción en sectores productivos clave.

En el contexto de la pandemia, la Agencia de Promoción de Comercio Internacional e Inversiones de Argentina (ASI) adaptó sus estrategias de representación en eventos internacionales importantes. Ante las restricciones de viaje, ASI modificó su enfoque tradicional, que consistía en facilitar la participación de empresas argentinas en ferias globales mediante la adquisición y oferta de espacios. Entre 2020 y 2022, la agencia participó en eventos destacados como ASIAL y la CIE, la feria de importaciones más relevante de China. Durante este período, proporcionó stands a las empresas argentinas que contaban con representación local en China, permitiendo así su participación indirecta a través de representantes locales.

La información específica sobre la integración de prácticas sostenibles en las estrategias de exportación hacia China es limitada, es evidente que la adaptación a las normativas ambientales y la adopción de tecnologías innovadoras son fundamentales para el acceso y la competitividad en el mercado chino.

Desde una perspectiva estratégica, la capacidad de las empresas avícolas de Entre Ríos para exportar a China se ve influenciada significativamente por el contexto político bilateral. Los acuerdos políticos y los protocolos sanitarios son elementos clave que facilitan o restringen el acceso al mercado chino. La dinámica política entre Argentina y China, por lo tanto, puede tener un impacto directo en las relaciones comerciales, donde la estabilidad y la fortaleza de los vínculos bilaterales se traducen en oportunidades o barreras para el comercio.

La investigadora manifiesta que la evolución de los hábitos de consumo en China representa una oportunidad significativa para el sector avícola argentino. La creciente preferencia por productos occidentalizados y el aumento del consumo pre-pandemia subrayan una demanda robusta de alimentos, donde Argentina, con su reconocida capacidad productiva, está bien posicionada para satisfacer estas necesidades, ofreciendo un potencial considerable para la expansión en el mercado asiático.

En el panorama posterior a la pandemia, se prevé un crecimiento del 5% en China, una tasa que, si bien resulta significativa en diversos contextos, marca una desaceleración en comparación con los índices de crecimiento pre-pandémicos del país, que habitualmente excedían el 6% y, en ocasiones, alcanzaban el 10% en la última década. Pese a esta ralentización y a un enfoque renovado en el ahorro más que en el consumo, la demanda de alimentos se mantiene, brindando oportunidades sustanciales para las empresas argentinas, especialmente para aquellas ubicadas en Entre Ríos y en la Región Centro, dada la magnitud del mercado chino que constantemente ofrece nichos de mercado por explorar.

La estrategia de diversificación de exportaciones es crucial en un mercado tan competitivo y en constante evolución como el chino. La colaboración entre gobiernos, instituciones y empresas es fundamental para superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades que China ofrece, especialmente en un panorama global que continúa ajustándose a las realidades post-pandémicas.

Las negociaciones con entidades chinas demandan un enfoque constante y una preparación cultural y lingüística rigurosa, dado que los acuerdos comerciales pueden requerir renegociaciones frecuentes. Este aspecto destaca la necesidad de una estrategia de comunicación eficaz y un entendimiento profundo de las normas comerciales y culturales chinas para facilitar las interacciones y transacciones comerciales. La experiencia en el mercado chino, se identifica que la barrera idiomática y cultural constituye un reto continuo.

La formación sobre los aspectos comerciales, culturales y regionales de China se erige como un elemento crucial para la negociación eficaz. La diversidad interna de China, con sus distintas regiones y provincias presentando características únicas, resalta la importancia de una estrategia comercial bien informada y adaptada a la complejidad del mercado chino.

Capítulo 4

4. Análisis FODA y estrategias competitivas de empresas de sector avícola.

En este capítulo se abordan las estrategias competitivas empleadas por las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos para acceder al mercado chino. y se presenta un análisis FODA detallado para cada empresa entrevistada.

4.1 Análisis FODA del sector avícola y empresas que exporta a China

Se presenta a continuación un análisis FODA detallado para cada empresa entrevistada, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas

Porter (1991) plantea que cuando las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compite. Esto permitirá saber cuáles son los desafíos de las empresas del sector aviar desde un punto de vista estratégico, y analizar según los puntos fuertes y débiles la posición de la empresa frente a las causas de cada elemento de las fuerzas competitivas.

Para poder realizar el diagnóstico del sector exportador de carne aviar es necesario analizar las características del entorno, al respecto Dess y Lumpkin (2003), enuncian que el análisis externo del sector y su entorno competitivo implica considerar en primer término los elementos del entorno general que ejercen su influencia sobre el entorno competitivo de la industria,

compuesto por determinadas fuerzas que se interrelacionan y afectan en forma directa a las empresas. El entorno general se compone de factores que pueden tener profundos efectos en la estrategia de una empresa, sobre los cuales tiene poca capacidad de predicción o control.

4.1.1 Análisis FODA CENTRO de EMPRESAS PROCESADORAS AVÍCOLAS (CEPA)

FORTALEZAS (Análisis interno)

Calidad del Producto
- Reconocimiento internacional de la calidad del pollo argentino, que cumple con altos estándares sanitarios y de calidad.
- Implementación de tecnologías avanzadas en la producción, lo que garantiza la seguridad y la calidad del producto final, adaptándose a las necesidades y preferencias de diferentes mercados internacionales.
-Capacidad para segmentar y diversificar productos, como se evidencia en la estrategia de segmentación del ala y garra de pollo, optimizando así la rentabilidad.

Infraestructura Tecnológica
- Inversión en tecnología avanzada que facilita la eficiencia operativa, la trazabilidad y el control de calidad a lo largo de la cadena de producción.
- Uso de tecnologías de la información para optimizar la gestión, la logística y las operaciones de exportación.

Recursos Humanos Calificados
- Disponibilidad de personal altamente calificado y experimentado en el sector avícola, desde la producción hasta la exportación. - Programas de formación y desarrollo que aseguran la actualización constante de las competencias del personal en línea con las mejores prácticas globales.

Habilitación para Exportar a China
- La habilitación para exportar al mercado chino posiciona favorablemente al sector, abriendo oportunidades en uno de los mercados más grandes del mundo.
- La experiencia y el conocimiento adquiridos en el proceso de cumplimiento de los rigurosos estándares chinos mejoran la competitividad global del sector.en expotaciones a China.

Capacidad de Adaptación
- Agilidad para adaptarse a nuevas regulaciones y estándares internacionales.
- Obtención del estatus necesario para la habilitación en el mercado chino.

Compromiso con la Sustentabilidad
- Iniciativas para medir y reducir la huella hídrica y de carbono, posicionando al sector como líder en prácticas sostenibles y responsables.
- Reconocimiento por parte de organismos internacionales y mercados por los esfuerzos en sostenibilidad, lo que mejora la imagen y la aceptación del producto argentino.

OPORTUNIDADES (Análisis externo)

Adaptación a la Demanda de Productos Sostenibles
- Aprovechar la tendencia global hacia la sostenibilidad para ofrecer productos que cumplan con estándares ambientales y éticos, abriendo acceso a mercados *premium*.
- Utilizar la trazabilidad y las certificaciones ecológicas como un diferenciador en el mercado internacional.

Regulaciones y Normas
- La adaptación a las regulaciones sanitarias y de calidad exigidas por China facilita el acceso al mercado chino sino también a otros mercados internacionales que requieren altos estándares de calidad.

Colaboraciones y Alianzas Estratégicas
Establecer alianzas con empresas internacionales para facilitar la entrada a nuevos mercados o mejorar la cadena de valor.

Fortalecimiento de la Marca País
- Utilizar la reputación de Argentina como productor de alimentos de alta calidad para fortalecer la percepción de la marca país en el sector avícola.
- Promover en Ferias Internacionales y misiones comerciales. (Ejemplo la feria Sial Shanghai)

Aumento de la Demanda en China
- La creciente demanda china por carne aviar debido a factores como el crecimiento de la clase media y los cambios en los hábitos de consumo es un punto favorable.
- China es el segundo mayor consumidor e importador de carne aviar

Innovación y Tecnología
- La implementación de nuevas tecnologías y la mejora continua en la cadena de valor son aspectos destacados que permiten a las empresas avícolas aumentar su eficiencia y competitividad.

DEBILIDADES (Análisis interno)

Gestión de Riesgos y Seguridad Sanitaria
- Desafíos en la gestión eficaz de riesgos sanitarios, como la influenza aviar, que pueden impactar la producción y las exportaciones.
- Necesidad de fortalecer los sistemas de seguridad alimentaria y calidad para evitar incidentes que puedan afectar la reputación y la confianza en el sector.
- Riesgo de no cumplir con los estándares internacionales de sostenibilidad, lo que podría limitar el acceso a ciertos mercados.

Infraestructura y Tecnología
- Necesidad de actualización tecnológica para mantenerse competitivos a nivel internacional.
- Infraestructura logística insuficiente o inadecuada para apoyar una exportación eficiente y a gran escala.

Costos de flete: Durante y después de la pandemia, los costos de flete internacional experimentaron un aumento significativo

Tipo de cambio y retenciones
- **Tipo de cambio**: Los períodos mencionados se caracterizaron por tipos de cambio desfavorables, lo que afectó la rentabilidad de las exportaciones.
- **Retenciones**: La imposición de retenciones del 9% representó una carga adicional para los exportadores, reduciendo sus márgenes de ganancia.

Políticas y Regulaciones
- Complejidad y cambio frecuente en las regulaciones tanto locales como de los mercados de exportación. - Carga administrativa y burocrática que puede ralentizar la toma de decisiones y la agilidad empresarial.

Dependencia del Mercado Externo
- Fuerte dependencia de las exportaciones a China, falta de diversificación en los productos exportados. Argentina se centra principalmente en la exportación de garras y alas hacia China
- Vulnerabilidad ante las fluctuaciones políticas y económicas de los mercados de exportación.

Acceso al crédito e inestabilidad economía
-Dificultades para acceder a financiamiento y créditos, lo que restringe la expansión y modernización.
- Impacto de la inestabilidad económica Argentina en las inversiones y en la planificación a largo plazo.
-La falta de oferta crediticia y las altas tasas de interés limitan la capacidad de las empresas para financiar su expansión y modernización

Costos laborales
- Los costos laborales en Argentina son reconocidamente altos, lo que impacta en la estructura de costos total de la producción.

AMENAZAS (Análisis externo)

Fraudes, Estafas y Ciberseguridad
- La creciente sofisticación de las estafas y fraudes en línea, donde se crean empresas ficticias, representa un riesgo significativo para la reputación y la confiabilidad del sector.
- Estos fraudes pueden llevar a pérdidas financieras directas y dañar las relaciones comerciales a largo plazo.
- La dependencia de la tecnología incrementa la vulnerabilidad a los ataques cibernéticos, que pueden comprometer la información sensible y las operaciones del sector.

Vulnerabilidad a Crisis Sanitarias
- El sector es susceptible a brotes de enfermedades como la influenza aviar, lo cual puede conllevar a restricciones de exportación y pérdidas económicas significativas.
- Las pandemias (COVID-19) y las crisis sanitarias globales pueden afectar la cadena de suministro y la demanda en los mercados de exportación.

Cambios en las Políticas Comerciales
- La incertidumbre y los cambios en las políticas comerciales internacionales pueden afectar las exportaciones, especialmente en mercados como China.
- Las fluctuaciones en las relaciones bilaterales podrían resultar en la imposición de barreras comerciales o aranceles, impactando negativamente al sector.

Desafíos Económicos en Argentina
- La inestabilidad económica local, incluyendo la fluctuación del tipo de cambio y la inflación, puede afectar la competitividad y la sostenibilidad de las exportaciones.
- Las altas tasas de interés y la falta de acceso a financiamiento pueden limitar la capacidad de inversión y crecimiento del sector.

Impacto del Cambio Climático
El cambio climático puede afectar la producción avícola, alterando los patrones de enfermedades y disponibilidad de recursos, lo cual puede tener consecuencias a largo plazo en la sostenibilidad del sector.

4.1.2 Análisis FODA de Complejo Alimentario S.A. CALISA - GRUPO MOTTA

FORTALEZAS (Análisis interno)

Experiencia y Conocimiento del Sector
Más de 20 años de experiencia en la industria avícola, lo que le otorga un profundo conocimiento del sector y sus dinámicas. Esta experiencia es fundamental para prever tendencias del mercado, ajustarse a cambios regulatorios y optimizar continuamente sus operaciones.

Compromiso con la Sostenibilidad y Bioseguridad
La empresa ha adoptado prácticas sostenibles y rigurosas medidas de bioseguridad que no solo cumplen con regulaciones locales e internacionales, sino que también le permiten acceder a mercados sensibles y exigentes. Este compromiso con la sostenibilidad y la seguridad alimentaria es una ventaja significativa en un sector cada vez más regulado y consciente del impacto ambiental.

Diversificación de Productos
A pesar de su foco en la avicultura, la empresa ha diversificado su cartera de productos en otros proyectos multidisciplinarios incluyendo otros tipos de carnes y productos derivados (Ej. negocio acuícola). Esta diversificación ayuda a mitigar los riesgos asociados con la volatilidad del mercado avícola y amplía las fuentes de ingreso.

Cultura Organizacional y Retención de Talento
Fomenta una cultura organizacional que valora y retiene talento, ofreciendo formación continua y oportunidades de desarrollo profesional. Esta inversión en capital humano asegura un equipo motivado y competente, clave para mantener la competitividad y la innovación.

Gestión Eficiente de la Cadena de Suministro
La empresa maneja eficientemente su cadena de suministro, asegurando una logística óptima desde la producción hasta la entrega

Tecnología Avanzada en Producción
CALISA ha implementado tecnologías avanzadas en sus procesos de producción, lo que le permite mantener altos estándares de calidad y eficiencia. La automatización y el uso de sistemas de gestión integrados facilitan la trazabilidad completa del producto y la optimización de recursos, contribuyendo a una producción más limpia y eficiente.

Productos de calidad
Las garras y alas de pollo son los dos productos clásicos y las gallinas también se suman a su catálogo destinados a la exportación hacia China. Este mercado siempre ha sido especialmente atractivo debido a los precios inusualmente altos que estos productos.

Relaciones Fuertes con el Mercado Chino
CALISA ha desarrollado una sólida relación con el mercado chino, uno de los más grandes y competitivos del mundo. Esto le proporciona acceso a un vasto mercado de exportación y le permite beneficiarse de la demanda creciente de productos avícolas en Asia.

Certificaciones Internacionales
CALISA posee varias certificaciones internacionales que garantizan la calidad y conformidad de sus productos con los estándares internacionales, adherida al Pacto Global y realizan informes anuales de sostenibilidad, esto abre las puertas a nuevos mercados y clientes que valoran altos estándares de calidad y seguridad

Adaptabilidad y Flexibilidad Operativa
CALISA ha demostrado una notable capacidad para adaptarse a cambios en el mercado y ajustar rápidamente sus operaciones en respuesta a factores externos como fluctuaciones de demanda o cambios regulatorios.

OPORTUNIDADES (Análisis externo)

Expansión del Mercado Chino (Económico)
La creciente clase media en China continúa demandando productos de alta calidad y proteínas más diversas, lo que representa una oportunidad significativa para CALISA. Aprovechar esta tendencia puede permitir a la empresa aumentar sus exportaciones de carne de ave y otros productos derivados a este vasto mercado.

Normativas de Importación
Adaptarse a las estrictas normativas de importación de China y anticiparse a los cambios en la regulación sobre seguridad alimentaria y comercio. Al estar al frente de la conformidad regulatoria, la empresa puede asegurarse un acceso continuo y sin problemas al mercado chino, son particularmente estrictos en cuanto a la calidad y seguridad del producto, minimizando los riesgos de interrupciones comerciales.

Tecnologías Innovadoras
Invertir en tecnologías de procesamiento y empaque que aumenten la seguridad alimentaria puede ser particularmente atractivo para el mercado chino, donde las preocupaciones sobre la seguridad de los alimentos son altas. La implementación de tecnologías de rastreo y trazabilidad avanzadas podría ofrecer a CALISA una ventaja distintiva en China."

Educación y Capacitación
Invertir en programas de capacitación y desarrollo para empleados puede mejorar la eficiencia y la innovación dentro de la empresa. También ofrece una oportunidad para atraer y retener talento al proporcionar carreras atractivas y progresivas, especialmente en áreas rurales donde la empresa tiene operaciones significativas

Alianzas Estratégicas con Empresas Chinas

Formar alianzas estratégicas con empresas chinas puede facilitar la entrada y expansión de CALISA en el mercado local. Estas alianzas pueden incluir joint ventures o asociaciones con empresas locales para la distribución, lo cual podría mejorar la logística, el marketing y la aceptación del producto en el mercado local.

Acuerdos Comerciales y Relaciones Bilaterales

Los acuerdos comerciales entre Argentina y China pueden facilitar un acceso más fácil al mercado chino mediante la reducción de tarifas y la simplificación de los procesos aduaneros. CALISA puede utilizar estos acuerdos para mejorar su competitividad en China, expandiendo su presencia y fortaleciendo relaciones comerciales.

Desarrollo de Productos y Diversificación

Diversificar la línea de productos para incluir no solo carnes, sino también subproductos valorizados pueden ofrecer nuevas fuentes de ingresos y reducir los riesgos asociados con la volatilidad del mercado de carnes. Esto puede incluir la entrada en el mercado de alimentos procesados o la creación de productos innovadores que respondan a necesidades específicas de nichos de mercado internacional

Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

Implementar prácticas de negocio sostenibles y responsables puede mejorar la imagen de CALISA, y abrir puertas a mercados donde los consumidores valoran altamente la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. Esto incluye el desarrollo de productos ecológicos y la participación en iniciativas de reciclaje y reducción de residuos.

Preferencia por Productos Sostenibles

China está mostrando un creciente interés en la sostenibilidad, impulsado por cambios en la regulación y la demanda de consumidores conscientes del medio ambiente. CALISA podría capitalizar esta tendencia ofreciendo productos que cumplan con estándares ambientales elevados, como carnes de aves con certificaciones de bajo contenido de grasas y ricos en proteínas, o productos orgánicos y libres de antibióticos.

DEBILIDADES (Análisis interno)

Limitaciones de Capital

Restricciones financieras que afectan su capacidad para expandir operaciones o explorar nuevas oportunidades de mercado. La falta de acceso a financiamiento adecuado impide realizar inversiones críticas a tiempo, lo que podría retrasar o cancelar proyectos de expansión importantes y la modernización de infraestructuras existentes.

Vulnerabilidad a Riesgos Sanitarios

CALISA está expuesta a riesgos sanitarios significativos, como la influenza aviar. A pesar de las rigurosas medidas de bioseguridad, cualquier fallo o brote puede tener consecuencias devastadoras para la producción y la cadena de suministro.

Dependencia Tecnológica

La empresa enfrenta desafíos significativos en mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas más recientes. Aunque ha implementado tecnologías avanzadas en ciertas áreas, hay un retraso en la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de big data, que son cruciales para optimizar operaciones y mejorar la toma de decisiones. Esta limitación tecnológica podría reducir su competitividad frente a competidores más digitalizados.

Flexibilidad Operativa Limitada

Las regulaciones estrictas y las políticas comerciales cambiantes pueden afectar la flexibilidad de la cadena de suministro de CALISA. La capacidad de adaptarse rápidamente a cambios en el mercado es crucial, y cualquier rigidez en este aspecto podría retrasar respuestas eficaces a desafíos emergentes"

Gestión de Talento

Aunque la empresa se beneficia de un personal altamente cualificado, enfrenta dificultades para retener a los trabajadores más talentosos, especialmente en informatica. La competitividad del mercado laboral global y los atractivos salarios ofrecidos por empresas internacionales hacen que retener a estos empleados sea un desafío constante."

Dependencia del Mercado Chino

La empresa tiene una dependencia significativa del mercado chino para sus exportaciones. Esta concentración geográfica representa una debilidad estratégica, ya que cualquier alteración política, económica o sanitaria en China podría impactar gravemente en sus operaciones y resultados financieros

Sistema impositivo y retenciones

Esta estructura tributaria desincentiva la innovación y el mejoramiento del producto al incrementar los costos fiscales proporcionalmente al valor añadido. No distingue entre un pollo entero y uno trozado, a pesar de que el segundo implica un proceso adicional que incrementa su valor.
La carga impositiva representa un obstáculo significativo. La empresa enfrenta retenciones del diez por ciento (10%) y del

Altos costos logísticos

Afectan la competitividad de la empresa en comparación con sus pares internacionales. Buenos Aires ha pasado de ser un puerto base a un puerto secundario, lo que incrementa aún más los costes de flete desde Argentina. A pesar de tener un puerto a solo 20 kilómetros, la mercancía debe ser enviada desde Buenos Aires, lo que evidencia una falta de eficiencia y planificación en la infraestructura de transporte del país.

AMENAZAS (Análisis externo)

Fluctuaciones en las Políticas Comerciales
Cambios políticos y regulaciones comerciales, especialmente en mercados claves como China, representan una amenaza constante. Nuevas políticas proteccionistas o aranceles pueden limitar el acceso a mercados importantes, afectando directamente las exportaciones de la empresa.

Costos fluctuantes en logística y transportes
Costos de fletes experimentaron un aumento casi sin precedentes estos años.

Normativas Ambientales Estrictas
La implementación de regulaciones ambientales más estrictas podría incrementar los costos operativos de CALISA. Adaptarse a estas nuevas normativas requerirá inversiones en tecnologías limpias y procesos que minimicen el impacto ambiental.

Impactos del Cambio Climático:
Cambios en patrones climáticos pueden afectar la disponibilidad y costos de recursos esenciales como agua y alimento para aves, y también incrementar la frecuencia y severidad de enfermedades en la población avícola, complicando aún más las operaciones de producción.

Riesgos Sanitarios y Brotes de Enfermedades
La industria avícola es particularmente susceptible a brotes de enfermedades como la gripe aviar. Un brote significativo podría no solo interrumpir las operaciones sino también dañar la reputación de la empresa, resultando en pérdidas económicas substanciales.

Tendencias de Consumo Cambiantes
Un creciente movimiento hacia dietas basadas en plantas y la reducción del consumo de carne en muchas partes del mundo pueden disminuir la demanda de productos avícolas. Esta tendencia social hacia alternativas más sostenibles y éticas podría restringir el crecimiento del mercado para CALISA.

Volatilidad Económica Global
Las recesiones económicas o la inestabilidad financiera en mercados clave pueden reducir la demanda de productos avícolas. Esto podría impactar adversamente en las ventas y rentabilidad de CALISA, especialmente si se intensifican las tensiones comerciales o económicas a nivel global.

Barreras Comerciales y Proteccionismo
El aumento del proteccionismo y las barreras comerciales en muchos países podría limitar la capacidad de CALISA para operar eficientemente en el mercado internacional.

4.1.3 Análisis FODA de BONNIN HNOS

FORTALEZAS (Análisis interno)

Experiencia en el Sector Avícola
BONNIN es una empresa familiar de origen nacional con más de dos décadas de experiencia en el sector avícola

Eficiencia Logística y Productiva
Supervisión personalizada del área de comercio exterior de los aspectos operativos, incluyendo la logística y el transporte hacia el puerto. Su enfoque en la eficiencia logística, la gestión documental y la optimización del proceso productivo ha sido fundamental para mantener la competitividad. Asegurar de que todo esté en regla.

Gestión de Calidad y Certificaciones
BONNIN HNOS posee múltiples certificaciones internacionales que validan sus procesos y calidad de producto. Posee certificación HACCP y habilitación por el SENASA. Estas regulaciones aseguran la calidad y la seguridad de los productos destinados al mercado chino

Calidad del Producto
El producto estrella de BONNIN HNOS en el mercado chino, las garras de pollo, ha logrado posicionarse con alta calidad, clasificándose entre los primeros lugares en comparación con los productos de otras plantas argentinas.

Innovaciones Tecnológicas
Ha permitido optimizar la producción y mejorar la competitividad en el mercado.

Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental
BONNIN HNOS ha incorporado prácticas de gestión ambiental avanzadas, como el tratamiento y reciclaje de efluentes, lo que mejora su sostenibilidad operativa.

Aspectos sanitarios y COVID-19
La planta de BONNIN HNOS se adaptó a los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19, implementando protocolos específicos para asegurar la seguridad sanitaria. Implementación de protocolo para asegurar que los productos enviados a China no estuvieran contaminados.

OPORTUNIDADES (Análisis externo)

Adaptación a Cambios Regulatorios
Mantener una vigilancia continua sobre las regulaciones de importación y exportación en China
Una rápida adaptación a las leyes y regulaciones puede evitar interrupciones en las operaciones y garantizar la continuidad del acceso al mercado.

Diversidad en la exportación
Empresas como Noelma o INSA, por ejemplo, han explorado vender no solo garras de pollo sino también cuartos de pollo o el pollo entero. Estas empresas han sido pioneras en negociar con los clientes chinos para incluir diferentes productos en los contenedores

DEBILIDADES (Análisis interno)

Limitaciones de Financiamiento
Restricciones financieras que afectan su capacidad para expandir operaciones o explorar nuevas oportunidades de mercado. Autofinanciamiento y recurrir créditos bancarios esporádicamente y al perder el acceso al mercado chino, enfrentaron algunas dificultades financieras.

Infraestructura Logística Inadecuada
Carencia de infraestructura logística limita la capacidad de la empresa para optimizar rutas y manejar eficientemente los envíos internacionales. No se ofrece el traslado hasta el puerto de destino.
- **Costo de fletes**: La ubicación de la planta, a 300 km de Buenos Aires, contribuye a cierto incremento en los costos logísticos, impactando en el valor final.

Dificultades en la Diversificación de Productos
BONNIN HNOS ha experimentado limitaciones al intentar diversificar su oferta de productos para el mercado chino. Adquisición de máquinas diseñadas para realizar cortes especiales y después de una evaluación más detallada, evaluaron que no resultaba rentable debido a la significativa pérdida de rendimiento del producto y el elevado costo operativo involucrado

Desafíos en la Gestión de Calidad
la empresa enfrenta desafíos para mantener consistentemente dichos estándares debido a las variabilidades en las prácticas de granjas proveedoras y en los procesos internos. En ocasiones los granjeros no están satisfechos con su compensación

AMENAZAS (Análisis externo)

Riesgos Sanitarios y Brotes de Enfermedades
Brotes de enfermedades como la gripe aviar pueden resultar en la prohibición temporal o permanente de productos avícolas. Desde el año 2023 se encuentran suspendidas las exportaciones a China.
La tendencia global hacia la sostenibilidad es innegable y afecta a todas las operaciones.

Fluctuaciones en el Tipo de Cambio
La volatilidad en el tipo de cambio puede afectar la rentabilidad de las exportaciones.
Variaciones adversas en el tipo de cambio podrían reducir los márgenes de ganancia de BONNIN HNOS, haciendo más costosa la exportación de productos.

Competencia Internacional Intensa
La creciente competencia de otros países exportadores, especialmente Brasil y EE.UU., que también apuntan al mercado chino.

Cambios Regulatorios y Barreras Comerciales
Nuevas regulaciones o barreras comerciales impuestas por el gobierno chino podrían limitar el acceso al mercado, afectando directamente las exportaciones. Empresas más grandes tienen que lidiar con cuestiones legales más complejas relacionadas con los métodos de pago y los términos contractuales

Impacto de Desastres Naturales
Eventos climáticos extremos tanto en Argentina como en China podrían afectar la producción o el transporte.

4.1.4 Análisis FODA GRANJA TRES ARROYOS S.A.C.A.F.e I.

FORTALEZAS (Análisis interno)

Manejo de Bioseguridad
La empresa ha gestionado efectivamente los riesgos sanitarios, aplicando rigurosos protocolos de bioseguridad que aseguran la integridad de sus productos frente a brotes de enfermedades, una preocupación constante en la importación de productos alimenticios.

Estabilidad y Escala de Producción
Como uno de los principales exportadores de carne aviar en Argentina, la empresa disfruta de economías de escala que le permiten competir en precios sin comprometer la calidad, son piezas más grandes y pesadas, altamente demandadas en China.

Eficiencia Logística y de Exportación
La logística interna de Granja Tres Arroyos, que incluye la capacidad de realizar trámites aduaneros en sus propias instalaciones, optimiza los tiempos y costos de exportación, facilitando una operación más fluida y eficiente hacia China. El puerto de Zárate es la principal vía de salida utilizada por la empresa, siendo el principal usuario de este puerto y el mayor cliente reefer de la línea naviera Maersk

Certificaciones Internacionales y Cumplimiento de Normas
Granja Tres Arroyos posee certificaciones internacionales que verifican su cumplimiento con los estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos, no solo por China sino también por otros mercados internacionales, lo cual fortalece su reputación como proveedor confiable.

Adhesión a Protocolos Ambientales
La empresa está comprometida con prácticas sostenibles, adherida al Protocolo de Kioto y participa en estudios de huella de carbono.

Relaciones Comerciales Sólidas
Granja Tres Arroyos mantiene relación cercana y regular con sus clientes en China, incluyendo visitas frecuentes y participación en ferias internacionales, lo que fortalece la confianza y la fidelidad de los clientes hacia sus productos.

Tecnología Avanzada en Procesamiento
La empresa ha invertido en tecnologías avanzadas para la calibración y procesamiento de productos avícolas, lo cual asegura consistencia en el tamaño y la calidad de las piezas exportadas. Mejoras de las instalaciones, como son las camas en las granjas.

Capacidad de Innovación en Productos
Granja Tres Arroyos ha mostrado habilidad para adaptarse a las necesidades del mercado chino. Se exporta en su totalidad alas y garras a dicho país, ajustando la producción de cuartos traseros y patas muslo según la competitividad y las fluctuaciones del mercado. Todo lo exportado está destinado al consumo humano y se caracteriza por ser carne cruda e inocua.

OPORTUNIDADES (Análisis externo)

Aumento de la Demanda de Proteína de Pollo
Dado el aumento continuo en la demanda de proteínas en China, especialmente durante períodos de escasez de otras proteínas como el cerdo, Granja Tres Arroyos tiene la oportunidad de incrementar sus exportaciones y llenar este vacío en el mercado.

Alianzas Estratégicas y Comerciales
Establecer alianzas con empresas locales chinas puede facilitar la entrada y expansión en el mercado, mejorando la logística, el marketing y la distribución de los productos de Granja Tres Arroyos.

Adaptación a Cambios Normativos y Tendencias de Consumo
Mantenerse al tanto de los cambios normativos en China y adaptar rápidamente las operaciones y productos para cumplir con estos cambios, aprovechando las tendencias de consumo, como el aumento en la demanda de alimentos seguros y de alta calidad.

Participación en Ferias Comerciales
Continuar y aumentar la presencia en ferias internacionales en China para promover los productos, establecer contactos con nuevos clientes y reforzar las relaciones con los existentes. Puede incrementar la visibilidad de la marca y abrir puertas a nuevos acuerdos comerciales.
Utilizar las relaciones diplomáticas entre Argentina y China para facilitar negociaciones y posiblemente obtener términos comerciales más favorables

Fortalecimiento de la Sostenibilidad
Estas prácticas en China podrían atraer a consumidores más conscientes del medio ambiente y alinear a Granja Tres Arroyos con las crecientes demandas de sostenibilidad del mercado

DEBILIDADES (Análisis interno)

Vulnerabilidad a Brotes de Enfermedades
La influenza aviar y otras enfermedades pueden provocar cierres temporales de mercados importantes como China, afectando gravemente las exportaciones y la rentabilidad.

Gestión de la Cadena de Suministro
Las complicaciones logísticas para transportar productos a puertos distantes o menos accesibles pueden aumentar los costos y tiempos de entrega, disminuyendo la competitividad en un mercado tan exigente como el chino.

Limitaciones en el Conocimiento del Consumidor Final
la empresa tiene una comprensión limitada del consumidor final en China. Esta falta de conocimiento directo impide la optimización de productos según las preferencias locales, reduciendo la capacidad de penetrar más profundamente en el mercado.

Retos en la Sostenibilidad y Bioseguridad
Aunque la empresa sigue protocolos estrictos, el mantenimiento constante de altos estándares de bioseguridad y prácticas ecológicamente sostenibles representa un desafío constante, especialmente bajo regulaciones estrictas y cambiantes.

AMENAZAS (Análisis externo)

Brotes de Enfermedades
a industria avícola es extremadamente susceptible a los brotes de enfermedades como la influenza aviar. Un brote no solo puede afectar la producción local sino también resultar en la prohibición temporal de exportaciones a mercados clave como China, lo que podría devastar la rentabilidad.

Cambio en Políticas
Las políticas y regulaciones chinas son conocidas por su volatilidad. Cambios repentinos en las normativas de importación o en los requisitos sanitarios podrían interrumpir las operaciones existentes y forzar costosas adaptaciones.

Problemas Logísticos y de Cadena de Suministro
Interrupciones en la cadena de suministro, ya sea por desastres naturales, conflictos laborales o problemas logísticos, pueden retrasar o impedir la entrega de productos a China, afectando la capacidad de cumplir con los contratos y dañando las relaciones comerciales.

Competencia de Productores de Bajo Costo
Aparición de competidores de países como Bielorrusia y Uzbekistán, que pueden ofrecer productos a precios más bajos, representa una amenaza seria para mantener la cuota de mercado y los márgenes de beneficio en China.

4.1.5 Análisis FODA FRIGORÍFICO DE AVES SOYCHU S.A.

FORTALEZAS (Análisis interno)

Calidad del Producto e Innovaciones Tecnológicas
Soychu ha implementado tecnologías avanzadas en sus procesos de congelado, utilizando túneles de frío que permiten un congelado rápido.
Invierte en investigación y desarrollo para mejorar continuamente sus procesos y productos.

Reputación y Fiabilidad
La larga trayectoria de Soychu y su compromiso con la calidad y el cumplimiento normativo han establecido a la empresa como un proveedor confiable y respetado en el mercado internacional, fortaleciendo su posición en China.

Adaptación Ecológica de Producto
Aprovecha de manera efectiva las características ecológicas locales, especialmente el tamaño de las aves que se crían en Argentina. Estas aves producen garras más grandes, que son altamente valoradas en el mercado chino.

Cumplimiento de Normativas Legales Internacionales
Soychu se adhiere estrictamente a las regulaciones internacionales y nacionales, lo que le permite operar de manera efectiva en mercados regulados como el chino.

Gerencia de Comercio Exterior
Área de Internacionalización en la estructura organizacional de la empresa con personal y equipo capacitado en área de comercio exterior con experiencia en la exportación de carne aviar a China.

OPORTUNIDADES (Análisis externo)

Demanda Creciente en China
La creciente demanda de carne aviar en China, especialmente de productos especializados como la garra de pollo. La diferencia en el tamaño de las aves entre Argentina y otros países es una ventaja considerable. En Argentina, las aves suelen pesar entre 2.4 y 3.2 kilos, lo que resulta en garras más grandes y pesadas, un aspecto que es altamente apreciado por los consumidores chinos

Tecnologías Sostenibles
China no es particularmente exigente con respecto a cuestiones ambientales, el desarrollo global hacia prácticas más sostenibles ofrece a Soychu la oportunidad de posicionarse como un proveedor ético y sostenible

Expansión de la Infraestructura de Exportación
Mejorar y expandir la infraestructura de exportación, tanto física como tecnológica, podría permitir a Soychu manejar volúmenes mayores y cumplir con los requisitos más rigurosos del mercado chino.

Capitalizar las condiciones favorables del mercado chino
Las empresas avícolas de Entre Ríos han sabido capitalizar las condiciones favorables en los últimos dos años, antes de la autosuspensión impuesta por el SENASA en febrero de 2023, el volumen y el valor de las exportaciones de Argentina crecieron a niveles considerables

DEBILIDADES (Análisis interno)

Ineficiencia en la Gestión de Granjas
Las granjas, al no recibir la inversión necesaria, se vuelven menos eficientes. Esto no solo afecta la productividad sino también la calidad del producto, como la garra de pollo.
Se estima que Argentina está desperdiciando aproximadamente un tercio de las garras debido a la necesidad de mejorar las condiciones de las granjas.

Vulnerabilidad a Normativas Sanitarias
La suspensión de la actividad exportadora a china por cuestiones sanitarias. Resultante de la autosuspensión de finales de febrero de 2023 por parte del SENASA Argentina. Este evento provocó la pérdida abrupta del principal mercado para el sector, un golpe del que aún se están recuperando

Falta de Innovación de Producto
La empresa no ha desarrollado un tipo de producto innovador, sino que se beneficia del tamaño de las garras de pollo que son demandadas en China.

Barreras Culturales y de Comunicación
La distancia cultural y las barreras idiomáticas pueden complicar las negociaciones y el entendimiento de las regulaciones del mercado chino, lo que puede resultar en ineficiencias o errores en el proceso de exportación.

Falta de Acceso a Financiamiento
La empresa depende exclusivamente de la reinversión de sus utilidades. Esto limita severamente la capacidad de la empresa para realizar mejoras capitales y expandir su capacidad de producción a largo plazo.

AMENAZAS (Análisis externo)

Volatilidad Política y Cambios Regulatorios
La dependencia del mercado chino expone a Soychu a riesgos significativos ante la volatilidad política o cambios abruptos en las políticas comerciales y sanitarias de China.
La autosuspensión impuesta por SENASA demuestran cómo eventos políticos y regulatorios pueden cerrar repentinamente el acceso a mercados clave, afectando gravemente las operaciones de exportación.

Competencia Internacional
Países como Brasil están capitalizando las oportunidades en el mercado chino, especialmente en tiempos de restricciones o sanciones a otros mercados.

Escalada de Costos de Producción
El aumento en los costos de insumos esenciales, como el alimento para aves, energía y tecnología, puede reducir los márgenes de ganancia de Soychu y afectar su competitividad

Cuestiones Sanitarias y Brotes de Enfermedades
Las epidemias aviares y otras cuestiones sanitarias pueden provocar cierres temporales o permanentes de mercados. Una nueva crisis sanitaria podría llevar a prohibiciones de importación de carne aviar desde Argentina.

Barreras Comerciales y Aranceles
La imposición de aranceles o el establecimiento de barreras comerciales no tarifarias pueden incrementar significativamente los costos de operación para Soychu, haciendo que sus productos sean menos competitivos en términos de precio en el mercado chino.

4.1.6 Análisis FODA según entrevista a Emiliana Hidalgo (Región Centro)

FORTALEZAS (Análisis interno)

Tecnología Avanzada en Procesamiento:
incorporación de tecnologías avanzadas en la producción y procesamiento de carne aviar aumenta la eficiencia operativa, asegura la calidad del producto y cumple con los estrictos requisitos sanitarios chinos

Prácticas Ecológicas
La adopción de métodos de producción sostenibles en la industria avícola

Habilitación de Establecimientos
Existencia de más de una docena de empresas avícolas ubicadas en Entre Ríos se encuentran habilitadas para exportar a China.

Conformidad Regulatoria
Las empresas argentinas que demuestran alto cumplimiento regulatorio son vistas como socios comerciales fiables en China. La habilidad para adaptarse rápidamente a las regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria chinas es crucial

OPORTUNIDADES (Análisis externo)

Crecimiento de la Demanda
El aumento y diversificación del consumo de carne en China, impulsado por la occidentalización de los hábitos alimenticios, representa una oportunidad considerable para ampliar las exportaciones de carne aviar Argentina.

Programas de Cooperación
Proyectos como el "Santa Fe mira Asia" y el apoyo del Consejo Federal de Inversiones permiten mejor posicionamiento y entendimiento del mercado chino, facilitando la entrada y expansión en este gran mercado.

Innovación en Productos
La demanda China por productos de mayor valor agregado y diferenciados abre oportunidades para desarrollar y exportar nuevas variedades de productos avícolas adaptados a los gustos y preferencias locales.

DEBILIDADES (Análisis interno)

Barreras Culturales y Lingüísticas
La comunicación efectiva y las negociaciones pueden verse obstaculizadas por diferencias idiomáticas y culturales, lo que a menudo complica las relaciones comerciales y la penetración de mercado.

Dependencia de Pocos Productos
La concentración en un espectro limitado de productos como garras y alas de bajo valor agregado puede limitar el potencial de ganancias y la adaptabilidad en un mercado tan volátil.

Limitaciones Tecnológicas
Existen áreas dentro de la producción avícola que podrían beneficiarse de mejoras tecnológicas para aumentar la competitividad y cumplir con las expectativas del mercado chino.

AMENAZAS (Análisis externo)

Cambio en Políticas Comerciales
Las fluctuaciones políticas y los cambios en las políticas comerciales de China pueden alterar rápidamente las condiciones de mercado, presentando riesgos significativos para los exportadores argentinos.

Normativas Ambientales Estrictas
La imposición de nuevas regulaciones ecológicas en China puede requerir inversiones adicionales en cumplimiento, aumentando los costos para los productores argentinos.

Ralentización Económica
A pesar de la demanda constante, una desaceleración económica en China podría reducir el volumen de importaciones, afectando directamente a los exportadores de carne aviar.

4.2 Estrategias competitivas de empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China.

Las empresas avícolas de Entre Ríos seleccionadas en esta investigación han desarrollado y aplicado estrategias competitivas para penetrar y sostenerse en el mercado chino. Incluyendo la adaptación de sus procesos productivos a normativas internacionales, el uso de tecnología de vanguardia para garantizar la calidad y seguridad de los productos, y la formación de alianzas estratégicas que facilitan la logística y distribución en el complejo mercado chino.

Utilizaremos las teorías de Porter (1994) sobre la ventaja competitiva, Yoguel (1996) sobre sistemas de innovación, y Mintzberg (1997) sobre la formación de estrategias, para entender cómo estas empresas han logrado sus objetivos estratégicos.

El concepto de competitividad según Yoguel (1996), dice que es concebida como un fenómeno complejo, de largo plazo y que involucra aspectos micro/macroeconómicos y de entorno que apuntan al mejoramiento de las condiciones de diseño, producción y venta de los bienes y servicios dirigidos al mercado interno y externo. Asimismo, que la competitividad desde el punto de vista sistémico constituye un fenómeno complejo que depende de la interacción de múltiples planos de un particular medio social. Entre estos se destacan: i) las prácticas productivas, organizativas y de gestión de las firmas; ii) la articulación del sistema de relaciones de la firma con los diversos entornos institucionales público-privados en la que está inmersa; iii) las condiciones de funcionamiento del sector y la dinámica tecnológica internacional en los que la firma opera, y iv) el contexto macroeconómico y regulatorio de las actividades industriales en el país.

La estrategia competitiva según Porter (2004), conceptualiza que la elección de una estrategia competitiva debe tomar como punto de partida el conocimiento del sector en el que compite la empresa, es decir su "entorno competitivo", a fin de encontrar una ubicación o "posicionamiento" dentro del sector, que le permitirá defenderse o sacar provecho de las cinco fuerzas que rigen la naturaleza de la competencia en esa industria. Las cinco fuerzas competitivas involucran: a) la rivalidad entre los actuales competidores, b) la amenaza de

nuevos ingresantes, c) la competencia de productos sustitutos, d) el poder de negociación de los proveedores, y e) el poder de negociación de los compradores. Estas fuerzas interactúan con diversa intensidad en cada sector industrial y determinan la rentabilidad a largo plazo para las empresas participantes. De acuerdo a estas premisas, se procurará caracterizar el entorno competitivo de la industria avícola en base al modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Mintzberg (1997) propone la identificación del concepto de estrategia a partir de cinco definiciones respecto a lo que puede ser una estrategia, que denomina "las cinco P de la Estrategia[20]"

Ruhl (2010) en su tesis "Estrategias competitivas en la industria avícola de la Costa del Río Uruguay", explica las barreras de salida de la industria describiendo que en la industria avícola las barreras de salida son altas, a partir del alto costo y especificidad de los activos involucrados (plantas de faena, fábricas de alimentos balanceados, plantas de incubación, granjas de recría, planteles de aves); sumado a los costos laborales y sociales que implica el cierre de este tipo de industrias, en función de la cantidad de mano de obra empleada para la faena en los frigoríficos; y a nivel rural a través de los contratos con los granjeros integrados. Las características intrínsecas de las empresas avícolas, en su mayoría de origen familiar, integradas por capitales nacionales, y fuertemente identificadas con la actividad, contribuyen al incremento de la rivalidad competitiva en la industria durante períodos de recesión o escasa rentabilidad. Este aporte es una herramienta para el análisis de la presente investigación.

En un contexto de intensa competencia global, las empresas avícolas de Entre Ríos enfrentan el desafío de no solo mantener sino también expandir su cuota de mercado en China, un país con un creciente apetito por la carne de ave. Este segmento explora cómo estas empresas han adoptado estrategias competitivas efectivas para penetrar y prosperar en el mercado chino.

Adaptación a los Requisitos Regulatorios y de Calidad:

La primera estrategia clave implica una adaptación rigurosa a las normativas y estándares chinos. Las empresas como CALISA GRUPO MOTTA y FRIGORÍFICO DE AVES SOYCHU han invertido significativamente en tecnologías de procesamiento y sistemas de calidad que cumplen con las regulaciones de la Administración General de Aduanas de la República

[20] Las **cinco P de la Estrategia** de Mintzberg (1997): 1. La estrategia es un **plan**. Un plan implica un curso de acción consciente y deliberado. Según esta concepción, las estrategias poseen dos características esenciales: son elaboradas antes de la acción, y se desarrollan en forma consciente y con un propósito determinado. 2. La estrategia como **pauta de acción** o **maniobra** para ganar la partida al contrincante. La estrategia en este caso no es la acción en sí, sino el hecho de confundir al competidor con la amenaza de que se tomará determinada acción. 3. La estrategia como **patrón** o modelo de comportamiento. La estrategia implica en este caso la consistencia en el tiempo de las acciones de la empresa, tanto si éstas son intencionales o no. 4. La estrategia como **posición**. Según esta concepción, la estrategia es el medio que permite a la organización ubicarse o **posicionarse** adaptativamente en un determinado medioambiente. La estrategia sería entonces la forma en que la empresa logra acoplar su contexto interno al contexto externo. 5. La estrategia como **perspectiva,** implica no solo una posición, sino también una forma particular que tiene el estratega de ver el mundo, su "cosmovisión", con lo que se introduce el elemento cultural a la estrategia. La clave en este caso es que esa perspectiva sea compartida por todos los integrantes de la empresa.

Popular China (GACC). Esto no solo ha facilitado el acceso al mercado chino que también ha fortalecido la confianza en la seguridad y calidad de los productos avícolas de Entre Ríos.

La adaptación a las Normativas y Estándares Chinos siguiendo a Porter (1994), las empresas avícolas de Entre Ríos han adoptado una estrategia de diferenciación al cumplir con los exigentes estándares de calidad y sanidad requeridos por el mercado chino. Este enfoque no solo mejora su competitividad, sino que también crea una barrera de entrada para otros competidores en el mercado chino (Porter, 1994).

Las empresas de Entre Ríos han logrado penetrar el mercado chino mediante una rigurosa adaptación a sus normativas sanitarias y de calidad. Según lo estipulado por la GACC, los establecimientos exportadores deben cumplir con estrictos estándares que aseguran la inocuidad y la calidad de los alimentos. CALISA GRUPO MOTTA y FRIGORÍFICO DE AVES SOYCHU son ejemplos de empresas que han implementado sistemas avanzados de control de calidad y análisis de riesgos (HACCP) para cumplir con estas regulaciones, garantizando así el acceso continuo a este exigente mercado (Gobierno de Entre Ríos, 2022).

Innovación y Desarrollo Tecnológico:

La incorporación de tecnología avanzada en la producción y procesamiento avícola es otra estrategia vital. La adopción de sistemas automatizados y la implementación del análisis de riesgo y puntos críticos de control (HACCP) garantizan la eficiencia operativa y la inocuidad alimentaria. Estas innovaciones permiten a las empresas responder mejor a las exigencias del mercado chino y mantener la competitividad en términos de costos y calidad.

Los ingresos generados por la venta de garras y alas, así como de otros productos, han permitido reinvertir y expandir significativamente la capacidad de los frigoríficos. Este flujo de capital ha sido vital para las empresas avícolas de Entre Ríos, especialmente en un contexto nacional donde la financiación bancaria es escasa y las opciones de crédito son limitadas. Al reinvertir en tecnología y capacidad productiva, estas empresas han logrado implementar estrategias competitivas como el liderazgo en costos y la diferenciación, lo que les ha permitido mantenerse competitivas en el exigente mercado chino.

Las empresas avícolas entrerrianas han adoptado innovaciones tecnológicas significativas que les permiten mantener estándares internacionales de producción. La inversión en tecnología de punta y en sistemas de gestión de calidad avanzados ha sido crucial para optimizar los procesos productivos y asegurar la trazabilidad y seguridad de los productos avícolas, cumpliendo con las demandas del consumidor chino (INTI-CEPA, 2021).

Innovación y capacidad adaptativa (Yoguel, 1996) enfatiza la importancia de la capacidad innovadora de las empresas para mantenerse competitivas. Las empresas entrerrianas han

demostrado esta capacidad mediante la innovación tecnológica con la inversión en tecnología de punta para la producción y procesamiento de carne aviar, lo cual mejora la eficiencia y la calidad del producto final. La adaptación rápida a cambios regulatorios que consiste en la capacidad para ajustar rápidamente los procesos productivos en respuesta a los cambios en las regulaciones del mercado chino.

Estos elementos reflejan el objetivo específico de determinar la capacidad y actualización tecnológica de las empresas, subrayando su importancia en la consolidación de ventajas competitivas dinámicas.

Estrategias de Diferenciación basadas en la Sostenibilidad:

Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento (Porter, 1994) identifica la diferenciación como una estrategia clave para obtener una ventaja competitiva. Las empresas de Entre Ríos han logrado diferenciarse en el mercado chino a través de:

En el caso específico de la empresa CALISA y GRANJA TRES ARROYOS, además del procesamiento de pollos también producen gallinas para mercado chino. Ofrecen dos tipos principales de productos: el pollo entero para consumo directo y las gallinas livianas, que son aves ponedoras de huevos faenadas una vez que han completado su ciclo de postura, generalmente después de dos años.

Calidad y Certificaciones: Cumplimiento con las rigurosas normas de calidad y sanidad impuestas por China, empleando tecnologías avanzadas y obteniendo certificaciones internacionales que avalan sus procesos y productos.

La estrategia competitiva de las empresas avícolas de Entre Ríos incluye la gestión rigurosa del registro en el Sistema CIFER, crucial para garantizar el acceso continuo al mercado chino. Durante el periodo investigado, estaba en vigor el sistema CIFER, adaptándose los establecimientos seleccionados a los procedimientos establecidos en la normativa, considerando que previamente toda la documentación y habilitación operaba en formato papel. La implementación de prácticas de producción sostenible no solo responde a las demandas regulatorias sino también a la creciente preferencia de los consumidores por productos ecológicos.

En respuesta a la creciente conciencia ambiental y demanda por productos sostenibles en China, empresas como GRANJA TRES ARROYOS y BONNIN HNOS han empezado a implementar prácticas de producción más sostenibles. Estas incluyen la reducción de la huella de carbono y la mejora en la gestión del agua, lo que no solo mejora su imagen de marca, sino que también apela a un segmento de consumidores más consciente y exigente.

Mintzberg (1997) sugiere que las prácticas sostenibles y bioseguridad en la formación de estrategias es un proceso emergente que se adapta a las circunstancias cambiantes. En este sentido, las empresas de Entre Ríos han integrado prácticas sostenibles y de bioseguridad no solo como respuesta a las regulaciones, sino como una estrategia emergente para captar consumidores preocupados por el medio ambiente y la salud pública en China (Mintzberg, 1997).

Respondiendo a las preocupaciones globales sobre la sostenibilidad y la bioseguridad, empresas como GRANJA TRES ARROYOS y BONNIN HNOS han implementado prácticas que reducen su impacto ambiental y fortalecen las medidas de bioseguridad. Estas prácticas no solo mejoran su aceptación en mercados internacionales preocupados por el bienestar animal y la sustentabilidad, sino que también cumplen con las políticas de calidad y sanidad exigidas por China (Consejo Federal de Inversiones, 2020).

Estas estrategias de diferenciación apoyan directamente el objetivo de identificar las políticas de calidad y sanidad implementadas por las empresas y su capacidad para actualizar tecnológicamente en función de las demandas del mercado chino.

Colaboración Estratégica y Alianzas

La formación de alianzas estratégicas con actores locales e internacionales es crucial para la expansión en el mercado chino. Las empresas avícolas de Entre Ríos han desarrollado fuertes relaciones con distribuidores y minoristas chinos para asegurar la disponibilidad y visibilidad de sus productos en diferentes regiones de China. Además, colaboran con agencias gubernamentales y cámaras de comercio para fortalecer su presencia comercial y navegabilidad regulatoria.

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, las empresas avícolas de Entre Ríos han desarrollado alianzas estratégicas para mitigar la amenaza de competidores y el poder de negociación de los distribuidores chinos. Estas alianzas, junto a la futura participación en la Franja y la Ruta de la Seda, les permiten acceder a recursos y mercados que de otra manera serían inaccesibles, alineándose con una estrategia de diferenciación centrada en la colaboración y la integración de mercado (Porter, 1994).

A través de la innovación, adaptación regulatoria, prácticas sostenibles y alianzas estratégicas, estas empresas han logrado la penetración en el mercado chino y están posicionadas para un crecimiento sostenible en el futuro.

El éxito en el mercado chino también se ha logrado mediante estrategias de mercado adaptadas y alianzas estratégicas. La participación en la Franja y la Ruta de la Seda ha abierto nuevas avenidas para la cooperación y ha facilitado la entrada a un mercado amplio. La colaboración

con distribuidores locales y la participación activa en ferias comerciales internacionales han sido fundamentales para aumentar la visibilidad y la penetración de mercado de las empresas entrerrianas en China (Merino, Regueiro Bello & Iglesias, 2022).

La investigación sobre las estrategias competitivas de las empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China ha revelado aspectos fundamentales en la interacción entre las capacidades empresariales locales y las exigencias de un mercado internacional complejo y en expansión. A lo largo de este estudio, se han identificado diversos factores críticos que influyen en la eficacia de las estrategias de internacionalización de estas empresas, proporcionando hallazgos significativos tanto para el ámbito académico como para el sector industrial involucrado.

Estrategia como Práctica (Mintzberg, 1997) observa la estrategia como un patrón en un flujo de decisiones. Para las empresas avícolas de Entre Ríos, esto se manifiesta en:

Flexibilidad Estratégica: Adaptación de estrategias en respuesta a las oportunidades y desafíos del entorno comercial internacional.

Desarrollo de Nuevos Mercados: Exploración de segmentos de mercado dentro de China que están emergiendo debido a cambios demográficos y económicos, como el creciente enfoque en la salud y la seguridad alimentaria.

Este enfoque es crucial para caracterizar las limitaciones y las oportunidades que enfrentan las empresas del sector avícola de Entre Ríos, en línea con los objetivos específicos de la investigación.

La aplicación de las teorías de Porter, Yoguel, y Mintzberg proporciona un marco comprensivo que explica las estrategias competitivas actuales de las empresas avícolas de Entre Ríos y ofrece información sobre cómo pueden sostener y mejorar su posición competitiva en el mercado chino. Estas estrategias están intrínsecamente ligadas a los objetivos de la investigación, proporcionando una base teórica pertinente para el análisis empírico.

Las estrategias competitivas adoptadas por las empresas avícolas de Entre Ríos reflejan un enfoque holístico que integra la innovación tecnológica, el cumplimiento de normativas internacionales, la sostenibilidad y la formación de alianzas estratégicas. Estas estrategias han facilitado su acceso y consolidación en el mercado chino, y han establecido un modelo para otras industrias en la región que aspiran a internacionalizarse. Estas estrategias reflejan la competencia actual y la proyección a futuro del sector avícola en Entre Ríos.

Conclusión

La presente investigación se propuso identificar y analizar las estrategias competitivas implementadas por las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos para exportar a la República Popular China durante el periodo 2021-2022. Los objetivos específicos incluyeron un diagnóstico exhaustivo de las empresas del sector, una evaluación de su capacidad y actualización tecnológica, la implementación de políticas de calidad y medidas de bioseguridad, y el desarrollo de la capacidad productiva. A continuación, se presentan a continuación los resultados basados en los objetivos, hipótesis y resultados de la investigación.

Diagnóstico de Empresas Avícolas

El diagnóstico de las empresas avícolas de Entre Ríos seleccionadas para esta investigación revela una notable capacidad de adaptación tecnológica y una comprensión de los requerimientos del mercado chino. La diversificación de productos y la adopción de tecnologías avanzadas son elementos clave que han permitido a estas empresas cumplir con los exigentes estándares de calidad y seguridad alimentaria.

Las empresas CALISA y GRANJA TRES ARROYOS ha demostrado una notable capacidad de diversificación y especialización en su oferta de productos, no solo se dedican al procesamiento de pollos, sino también de gallinas, lo que demuestra la diversificación y especialización del sector. Además, las empresas seleccionadas han invertido en tecnologías avanzadas para mejorar sus procesos productivos, permitiéndoles cumplir con las estrictas normas de seguridad alimentaria y calidad exigidas por China.

La diversificación en la oferta de productos es una estrategia clave. CALISA ofrece tanto pollo entero para consumo directo como gallinas livianas, que son aves ponedoras de huevos faenadas después de completar su ciclo de postura. Esta diversificación no solo permite a la empresa mantener una oferta variada, sino que también le asegura un flujo constante de productos para diferentes mercados.

Un factor común y determinante entre las empresas avícolas de Entre Ríos es la alta calificación y experiencia de su personal, que abarca desde la producción hasta la exportación. Todas las empresas analizadas cuentan con áreas dedicadas al comercio exterior y en particular vinculadas a la exportación de carne aviar a China, con equipos conformados por profesionales altamente capacitados y experimentados en el sector avícola. La formación continua es una prioridad para estas empresas, que invierten en capacitación constante para su personal. Esta formación incluye no solo aspectos técnicos relacionados con la producción avícola y la gestión de calidad, sino también capacitación en normativas internacionales, regulaciones de exportación y manejo

de relaciones comerciales con mercados extranjeros. La empresa GRANJA TRES ARROYOS, por ejemplo, ha desarrollado programas internos de capacitación que abordan desde técnicas avanzadas de procesamiento hasta la comprensión de las normativas específicas del mercado chino. Asimismo, SOYCHU, ha implementado programas de capacitación específicos sobre las normativas de la Administración General de Aduanas de China (GACC), asegurando que todo su personal esté preparado para manejar los requisitos de exportación sin inconvenientes.

El personal de estas empresas no solo posee una sólida formación técnica, sino que también cuenta con una vasta experiencia en el sector avícola, lo que les permite mantener altos estándares de calidad y eficiencia en sus operaciones.

Capacidad y Actualización Tecnológica

Las empresas avícolas han mostrado un compromiso continuo con la innovación tecnológica, esencial para cumplir con las exigencias del mercado chino y mejorar la eficiencia y calidad de sus productos. Este compromiso se evidencia en la adopción de tecnologías avanzadas y en la rápida adaptación a los cambios normativos y de mercado.

El compromiso continuo con la innovación tecnológica es evidente en las inversiones realizadas por empresas como GRANJA TRES ARROYOS entre otras, las que implementaron tecnologías de punta y sistemas automatizados de procesamiento que han mejorado significativamente la eficiencia y calidad de los productos. Asimismo, la integración de sistemas de información y gestión ha optimizado la logística y la trazabilidad, asegurando un control riguroso desde la producción hasta la exportación. Este enfoque tecnológico aumenta la competitividad de las empresas, y también asegura la conformidad con las normativas internacionales, fortaleciendo su posición en el mercado global.

Políticas de Calidad y Medidas de Bioseguridad

El cumplimiento de rigurosas políticas de calidad y medidas de bioseguridad ha sido un factor decisivo para las empresas avícolas de Entre Ríos. La implementación de sistemas como el HACCP y la certificación de normas ISO garantizan la seguridad alimentaria y la calidad de los productos exportados. Empresas como BONNIN HNOS entre otras, han adoptado sistemas de control de calidad que abarcan todas las etapas de producción, desde la crianza de aves hasta la distribución final, asegurando la conformidad con las normativas internacionales.

Este sistema incluye auditorías internas y externas regulares, así como la capacitación continua del personal en prácticas de higiene y seguridad. Además, la empresa ha adoptado medidas de bioseguridad que incluyen controles estrictos en todas las etapas de la producción, desde el manejo de los animales hasta el procesamiento y embalaje de los productos.

Estas políticas de calidad y bioseguridad son esenciales para acceder al mercado chino que fortalecen la confianza de los consumidores y aseguran la sostenibilidad de las exportaciones.

Desarrollo de la Capacidad Productiva

El desarrollo de la capacidad productiva ha sido caracterizado por desafíos en términos de escalabilidad y adaptabilidad a las fluctuaciones del mercado y las regulaciones externas. Sin embargo, las empresas han demostrado una notable capacidad para superar estos retos mediante estrategias de diversificación y alianzas estratégicas.

El incremento de la capacidad productiva mediante inversiones en infraestructura y tecnología ha sido crucial para satisfacer la demanda del mercado chino y mantener una posición competitiva a nivel internacional. Empresas como CALISA y SOYCHU han modernizado sus plantas de procesamiento y adoptado prácticas sostenibles que reducen el impacto ambiental y mejoran la eficiencia energética. Estas inversiones estratégicas aumentan la capacidad productiva, y mejoran la competitividad y sostenibilidad de las empresas, asegurando su éxito a largo plazo en el mercado global.

La empresa CALISA ha adoptado prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables y la gestión eficiente de recursos hídricos, que mejoran su competitividad y también contribuyen a la sostenibilidad ambiental.

Ventajas Competitivas

La hipótesis planteada de que las empresas avícolas de Entre Ríos poseen ventajas competitivas se confirmaron a través del desarrollo tecnológico y la adaptación a las normativas de calidad y sanidad exigidas por el mercado chino. Estas ventajas se reflejan en la especialización en productos específicos demandados en China, como las alas y garras de pollo, que son particularmente apreciadas debido a su tamaño y peso.

Las empresas han optimizado su producción para satisfacer esta demanda específica. El tamaño del ave producida para el mercado interno argentino resulta en piezas más grandes, lo que es altamente valorado en China. Por ejemplo, las garras de pollo producidas en Entre Ríos pueden alcanzar un peso que supera significativamente el estándar internacional, convirtiéndolas en un producto *premium* en el mercado chino. Este enfoque en la producción de piezas más grandes permite a las empresas avícolas capturar una mayor cuota de mercado y otorga una ventaja competitiva distintiva.

La especialización en estos productos ha llevado a las empresas a invertir en tecnologías específicas que aseguran la calidad y el tamaño uniforme de las alas y garras. Las Empresas seleccionadas como GRANJA TRES ARROYOS y CALISA han implementado líneas de

procesamiento avanzadas que permiten un control riguroso del tamaño y peso de cada pieza, asegurando que cumplan con las exigencias del mercado chino. BONNIN HNOS ha contribuido significativamente mediante la implementación de sistemas de control de calidad que garantizan la uniformidad y el cumplimiento de las normas sanitarias internacionales. Su enfoque en la calidad ha permitido que las garras y alas producidas sean altamente valoradas en China, fortaleciendo así la reputación de la avicultura entrerriana en los mercados internacionales. SOYCHU, por su parte, se ha destacado en la adopción de prácticas sostenibles y tecnologías avanzadas que mejoran la eficiencia productiva y la sostenibilidad ambiental.

Las capacidades de adaptar la producción a las demandas del mercado internacional se destacan como factores clave de la competitividad de las empresas avícolas de Entre Ríos, asegurando su posición competitiva en un mercado global cada vez más exigente.

Dificultades de Adaptación

Las empresas avícolas de Entre Ríos enfrentaron diversas dificultades para adaptarse a las exigencias del mercado chino, especialmente en términos de calidad y seguridad alimentaria. Sin embargo, lograron superar estas barreras mediante la implementación de mejoras tecnológicas y la optimización de sus procesos productivos.

Las principales mejoras se centraron en la adopción de tecnologías avanzadas de procesamiento y control de calidad. La implementación de sistemas de trazabilidad y control de calidad, como los adoptados por BONNIN HNOS, fue fundamental para cumplir con las estrictas regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria impuestas por China. Como expresamos en párrafos anteriores empresas como GRANJA TRES ARROYOS y CALISA invirtieron en líneas de procesamiento que permiten un control riguroso del tamaño y peso de cada pieza, asegurando que cumplan con las normativas chinas.

Fortalezas del Sector

El sector avícola de Entre Ríos se beneficia de un alto nivel de desarrollo tecnológico y de apoyo gubernamental con respecto a participación en ferias internacionales y promoción de productos de sector avícola en China. Estos elementos son cruciales para mantener la competitividad en un mercado globalizado y para la expansión futura en otros mercados internacionales. El apoyo gubernamental en áreas como financiamiento y desarrollo tecnológico ha sido fundamental para que las empresas puedan invertir en nuevas tecnologías y mejorar sus capacidades productivas. Por ejemplo en la participación en programas de desarrollo tecnológico aseguran que las empresas puedan mantenerse competitivas y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado global.

Recomendaciones

Para las empresas del sector y los formuladores de políticas, el estudio sugiere la importancia de fortalecer la colaboración intersectorial y el apoyo gubernamental en áreas como financiamiento, innovación tecnológica y negociaciones comerciales internacionales.

Además, se recomienda diversificar los mercados de exportación para reducir la dependencia del mercado chino. Este enfoque permitirá a las empresas avícolas mantener su competitividad y también expandir sus oportunidades de crecimiento a nivel global. La formación continua y la capacitación del personal en tecnologías avanzadas y prácticas de gestión internacional son importantes para asegurar que las empresas puedan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado global.

Para mejorar la competitividad y eficiencia logística en la región, se recomienda optimizar la estructura de los puertos disponibles en la provincia, actualmente subutilizados. Es esencial desarrollar una infraestructura logística adecuada que permita el aprovechamiento pleno de estos puertos, eliminando la necesidad de trasladar productos hasta Buenos Aires y reduciendo significativamente los costos logísticos. Esta estrategia no solo reduciría los costos de flete, que han aumentado debido a que el puerto de Buenos Aires, ha pasado de ser un puerto base, a ser un puerto secundario, sino que también resolvería problemas derivados de la ineficiencia y falta de planificación en la infraestructura de transporte. La implementación de mejoras en el muelle, la instalación de grúas y la adecuación de áreas de carga de camiones, contribuirían a una operatividad más eficiente y a una transformación económica de la región.

Fomentar la colaboración entre empresas del sector y las universidades puede generar sinergias que impulsen la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos. Además, el apoyo gubernamental en la negociación de tratados comerciales puede abrir nuevos mercados y reducir la dependencia de un solo mercado, diversificando así las oportunidades de exportación de la Región Centro, de la cual la provincia de Entre Ríos forma parte junto a las provincias de Santa Fe y Córdoba.

La formación continua y la capacitación del personal son igualmente importantes para asegurar que las empresas puedan mantenerse al día con las últimas tecnologías y prácticas de gestión, lo que les permitirá adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado global.

La investigación ha demostrado que las empresas avícolas de Entre Ríos han logrado implementar estrategias competitivas efectivas que les han permitido acceder y consolidarse en el mercado chino, y también establecer un modelo replicable para otras industrias y regiones que aspiran a internacionalizarse. Este trabajo contribuye a un entendimiento de cómo las

pequeñas y medianas empresas de regiones específicas pueden competir eficazmente en el escenario global.

Las recomendaciones presentadas son prácticas y están orientadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad de estas empresas en el mercado global. Este análisis es pertinente para los empresarios del sector avícola, para los funcionarios gubernamentales y profesionales en comercio internacional y en la gestión empresarial. La investigación contribuye significativamente al entendimiento de las interacciones entre políticas comerciales, estrategias empresariales y regulaciones internacionales en el comercio de carne aviar, ofreciendo una visión integral de los desafíos y oportunidades para las empresas avícolas de Entre Ríos en el mercado internacional.

Bibliografía

Bernal-Meza, R. (2016). *China y América Latina: De la Oportunidad al Desafío.* Brasil: Revista Tempo do Mundo - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

Busilli, V. S. (2020). *Belt and Road Initiative (BRI): la iniciativa estratégica de Xi Jinping*. Cuadernos de Política Exterior Argentina, 131, 69-88. CABA: Nueva Época.

Cea D'Ancona, M. Á. (1998). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social.* Madrid: Síntesis.

Cesarin, S., & Tordini, G. (2016). Poder Blando e Influencia China en la Cooperación Sur-Sur: Objetivos y fines de los Programas y Proyectos de Cooperación Internacional. *Revista Asia América Latina*, 113-114.

Consejo Federal de Inversiones. (2020). *Informe producto mercado - Mercado de carne de ave en China.* Entre Ríos: Consejo Federal de Inversiones - CFI.

Conwell, A. (2019). *World poultry production to top 128 million tons in 2019.* Poultry Trends.

Consejo Federal de Inversiones. (2020). Informe producto mercado – Mercado de carne de ave en China. Área de Financiamiento del Desarrollo Empresario Regional, CABA, Argentina.

Correa López, G. (2019). Inversión extranjera directa y la iniciativa China de La Franja y la Ruta. FDI and China's Belt and Road Initiative. *Inversión extranjera directa y la iniciativa China de La Franja y la Ruta México y la cuenca del pacífico, núm. 22. Univ. Guadalajara*, 69-87.

Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas.* Madrid: Mc Graw-Hill.

Dirección General de Estadística y Censos de Entre Ríos. (2022). Entre Ríos: Dirección General de Estadística y Censos Pcia Entre Ríos.

Dirección General de Estadística y Censos – Ministerio de Economía Hacienda y Finanzas, Provincia de Entre Ríos. (2021). Informe del sector avícola 2021. Gobierno de Entre Ríos.

Filipuzzi, L., Bevilacqua , M. L., & Goñi, R. (2020). *Comercio exterior, sistema portuario y logística en la provincia de Entre Ríos : Puerto Ibicuy y área de influencia.* Paraná: Instituto Sociedad y Economía [ISE] - Facultad de Ciencias de la Gestión - UADER - 1a ed.

Jaldo Álvaro, D. M. (2020). *Cadena de carne avícola en Argentina. Una estimación de la*

magnitud y la distribución de las rentas generadas por políticas comerciales en el sector cerealero (2003-2015). Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina.

Laufer, R. (2019). La asociación estratégica Argentina-China y la política de Beijing hacia América Latina. Cuadernos del CEL, IV(7), 74-108.

MAGyP. (2021). *Anuario Avícola 2021 - Año XXVI N° 84.* CABA: Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca Argentina.

MAGyP. (2021). *Inteligencia comercial. Oportunidades para la inserción de Argentina en mercados agroindustriales internacionales.* Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina.

MAGyP. (2023). *Programa de Fortalecimiento Productivo Argentino para el Sector Aviar*. Recuperado el 10 de Marzo de 2023, de https://magyp.gob.ar/aviar/resoluciones.php

Merino, G. E., Regueiro Bello, L. M., & Iglecias, W. T. (2022). *Transiciones del Siglo XXI y China: 50 años de relaciones bilaterales China-Argentina, no.7.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.

Merino, G. E., Staiano, M. F., & Hua, L. (2022). 50 Años de relaciones bilaterales China-Argentina. En G. E. Merino, L. M. Regueiro Bello & W. T. Iglecias (Coords.), Transiciones del Siglo XXI y China: 50 años de relaciones bilaterales China-Argentina (pp. 5-29). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* Buenos Aires: Prentice-Hall.

Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis.* México: Segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN.

Oviedo, E. D. (2018). América Latina: ¿extensión natural de la Ruta de la Seda? *Comercio Exterior 15 - Asia y el Futuro de la Globalización*, 16-19.

Porter, M. (2004). *Estrategias competitivas.* México: C.E.C.S.A.

Porter, M. E. (1991). *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* Buenos Aires: Compañía Editorial Continental S.A.

Raffo, F. C. (2021). *Mejoramiento del compostaje de residuos orgánicos de la avicultura mediante la utilización de microorganismos efectivos.* Concepción del Uruguay: Universidad Tecnológica Nacional.

Ramón-Berjano, C., Malena, J., & Velloso, M. (2015). El relacionamiento de China con América Latina y Argentina. Significado de la Alianza Estratégica Integral y de los acuerdos bilaterales. Documentos de Trabajo n° 96. Consejo Argentino para las

Relaciones Internacionales (CARI), Argentina.

Ruhl, L. M. (2010). *Estrategias Competitivas de la Industria Avícola de la Costa del Río Uruguay.* Concepción del Uruguay: Universidad de Concepción del Uruguay.

Ruhl, L., Hegglin, D., Pietroboni, R., Cettour, W., Lepratte, L., & Blanc , R. (2012). *Estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la Costa del Río Uruguay (CRU), Entre Ríos, Argentina.* UTN.

SENASA. Resolución N° 134/1996. (1996). Ex-Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Buenos Aires, Argentina.

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?* (págs. 107-136). Buenos Aires: Corregidor.

Yoguel, G. (1996). *Comercio internacional, competitividad y estrategias empresariales. El sendero evolutivo de la teoría.* Colección Investigación. Documento de Trabajo N° 4. Instituto de Industria. UNGS.

Zacarías, J. D. (2022). *La actividad exterior de la provincia de Entre Ríos con la República Popular China durante 2010-2020.* Paraná: UCA Tesis.

Zelaya, M. (2022). *Empresas exportadoras de bienes de Argentina: caracterización de su estructura durante el período 2000-2018.* Buenos Aires: Departamento de Economía - Universidad Torcuato Di Tella.

Sitios Web y bibliografía digital

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). (n.d.). Trámites Comercio Exterior Alimentos. Recuperado de https://www.anmat.gob.ar/webanmat/formularios/tramites_inal_cexterior.asp

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2018). A la conquista del gigante asiático. https://argenChina.org/wp-content/uploads/2020/06/A-la-conquista-del-gigante-asi%C3%A1tico-AAICI.pdf

Borghello, C., & Martínez, R. (2019). Informe Avícola 2019. Dirección de Ganadería y Pesca, Provincia de Entre Ríos. Obtenido de http://www.entrerios.gov.ar/minpro/userfiles/files/DIRECCION%20GRAL%20GANADERIA/AVICULTURA/INFORME%20AV%C3%8DCOLA%202019.pdf

Coordinación de Relaciones Internacionales, Consejería Agroindustrial, & Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (2021). Resumen explicativo GACC: Registro Exportadores de Alimentos Extranjeros Aplicable a productos consumo humano

(Diciembre 2021) [Documento PDF]. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Embajada de la República Argentina en la R.P. China.

Echazarreta, J., Tuninetti, L., Minaglia, M., Lirio, L., Barrera, V., & Garcia de Andina, M. C. (2022). Estudio de Huella de Carbono y Huella de Agua al Sector Avícola. [Archivo PDF]. Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA). https://www.inti.gob.ar/

GACC. (2021). Lista de establecimientos cárnicos de Argentina registrados para exportar a China [PDF]. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021-09-26_china._lista_est_carnicos_gacc_web_senasa.pdf

García, M. L. (5 al 7 de diciembre de 2012). La producción familiar en el complejo avícola entrerriano: Trayectorias, estrategias y transformaciones. Obtenido de VII Jornadas de Sociología de la UNLP: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1969/ev.1969.pdf

Gobierno de la República Argentina & Gobierno de la República Popular China. (2022). Memorándum de Entendimiento entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República Popular China [Memorándum de entendimiento]. Recuperado de https://tratados.cancilleria.gob.ar/tratado_archivo.php?tratados_id=kqWmlZg=&tipo=kg==&id=kp6ql5w=&caso=pdf

INTI. (2022). Avicultura Sustentable: Huella de Carbono. Recuperado de https://www.Argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/cuarto-informe-bienal.

ISO. (2014). ISO 14046:2014 Environmental management — Water footprint — Principles, requirements and guidelines. Recuperado de https://www.iso.org/standard/43263.html

Koop, F. (2022). Argentina se suma a la Iniciativa de La Franja y la Ruta de China. Diálogo Chino. Recuperado de https://dialogochino.net/es/comercio-y-inversiones-es/50966-Argentina-se-suma-a-la-iniciativa-de-la-franja-y-la-ruta-de-China/

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). Cuarto informe bienal de cambio climático. Recuperado de https://www.Argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/cuarto-informe-bienal

Nedopil, Christoph (2023): "Países de la Iniciativa de la Franja y la Ruta"; Shanghái, Centro de Finanzas Verdes y Desarrollo, Universidad FISF Fudan, www.greenfdc.org

SENASA. (2021). Registro de establecimientos autorizados para exportación. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/senasa/programas-sanitarios/cadena-animal/bovinos-y-bubalinos/bovinos-y-bubalinos-industria/registro-de-establecimientos-autorizados-para-exportacion

Sitio web de la Iniciativa de la Franja y la Ruta. (2022). Lista de países y organizaciones que

han firmado acuerdos de cooperación con China en el marco de la Iniciativa de la Franja y la Ruta. Recuperado de http://www.yidaiyilu.gov.cn

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). https://www.fao.org/poultry-production-products/production/nutriotion-feeding/es

Sitios oficiales de empresas y organizaciones seleccionadas

Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA). (s.f.). Quiénes somos. Recuperado de https://aviculturaargentina.com.ar/quienes-somos/

Grupo Motta. (s.f.). Proyectando el futuro de la avicultura. Recuperado de https://www.grupomotta.com/proyectando-el-futuro-de-la-avicultura/

BONNIN HNOS. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado de http://www.bonninhnos.com.ar/quienes-somos/

Granja Tres Arroyos. (s.f.). Historia. Recuperado de https://www.grupogta.com.ar/nosotros/historia.

Soychú. (s.f.). La empresa. Recuperado de https://www.soychu.com.ar/laempresa/

Anexo I – Catalogo de la Empresa CALISA

Ilustración 9. Catálogo de la empresa CALISA exclusivo para exportar a China.

Fuente: Elaboración Empresa CALISA

Link Catalogo General de empresa CALISA:

https://drive.google.com/file/d/1BLqn6yK-ulBTUCbKJLEEr6xZNdYABINF/view?usp=drive_link

Anexo II

Listado de establecimientos cárnicos de Argentina registrados para exportar a China

Tabla 12. Lista de establecimientos avícolas de Argentina registrados para exportar a China

序号 No. N°	注册编号 Approval No. N° de registro	企业名称 Name of Plant Razón social	企业地址 Address of Plant Dirección	生产方式 Activities Actividad	备注 Remark Comentarios
6	350	WADE S.A.	Estancia Los Remedios Nº 2701 - EL JAGUEL - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
13	1304	WADE S.A.	Las Acacias Nº 1076 entre Los Troncos y El Volcán - LA UNIÓN (UNIÓN FERROVIARIA) - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
14	1310	AVICOLA CAPITAN SARMIENTO S.A.	Ruta Nacional Nº 8-Km. 143,5 - CAPITÁN SARMIENTO - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
15	1315	INDAVISA (INDUSTRIAS AVICOLAS S.A.)	Ruta Nacional N 7 - Acceso a Hernandarias - HERNANDARIAS - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
16	1325	Frigorífico Entrerriano de Productores Avícolas S.A. (F.E.P.A.S.A.)	Ruta 14 (Viejo trazado) KM. 319 - CONCEPCIÓN DEL URUGUAY - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
17	1326	ESTABLECIMIENTO FRIGORIFICO AZUL S.A. (E.F.A.S.A)	Leyra 1025 - AZUL - BUENOS AIRES	冷库 Cold store Frío	Aviar,bovino, porcino, ovino
20	1543	SEDE AMERICA S.A.	Calle 25 de Mayo S/N - Barrio Estrada - BASAVILBASO - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
21	1567	MIRALEJOS SACIFIyA.	Ruta 210 - Km. 56,500 - DOMSELAAR - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
22	1610	GRANJA TRES ARROYOS S.A.C.A.F.e I.	Manzana 1 - Camino al Matadero Municipal - CONCEPCIÓN DEL URUGUAY - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
23	1612	UNION AGRICOLA DE AVELLANEDA COOP LTDA	CALLE 21 Nº 2101 - ÁREA INDUSTRIAL AVELLANEDA - AVELLANEDA - SANTA FE	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
24	1621	PROSAVIC S.R.L.	Ruta 24 - Km. 38 - MORENO - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
25	1631	Domvil S.A.I.C.A.	Ruta Prov. 16 - Km. 32 - LARROQUE - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
26	1646	POLLOLIN S A	San Luis 3011- Cno. a Ferri Km. 5 - CIPOLLETTI - RIO NEGRO	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
27	1683	INDUSTRIALIZADORA S.A.	Dr. Luis Cettour 1370 - SAN JOSE - ENTRE RIOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
28	1774	FRIGORIFICO DE AVES SOYCHU SAICFIA	Avda. Pte. Perón 1273 - GUALEGUAY - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar

序号 No. N°	注册编号 Approval No. N° de registro	企业名称 Name of Plant Razón social	企业地址 Address of Plant Dirección	生产方式 Activities Actividad	备注 Remark Comentarios
29	1775	FRIGORÍFICO DE AVES SOYCHU SAICFIA	Ruta 191 - Km. 94,5 - SALTO - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
49	2589	LAS CAMELIAS S A	Ruta 26 Km 5 - SAN JOSE - ENTRE RIOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
58	3540	CINA S.R.L.	Juan Bautista Alberdi 674 - Zona Rural (2126) Pueblo Esther - Santa Fe - PUEBLO ESTHER - SANTA FE	冷库 Cold store Frío	Aviar, ovino, porcino, ovino
60	3649	BONNIN HNOS DE BONNIN GUILLERMO VICTOR BONNIN ABEL EDUARDO Y BONNIN MARIA E	Ruta Nac 14 Km 151,500 - COLON - ENTRE RIOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
65	3811	CALISA COMPLEJO ALIMENTARIO S A	Pueblo El Carmen - GENERAL RACEDO - ENTRE RIOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
67	3976	Supermercados Toledo S.A	Calle 5 entre 6/8-Parque Industrial Gral. Manuel Savio - MAR DEL PLATA - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
72	4121	BAJO CERO S.A.	JUNTA DE MAYO 1735 - ITUZAINGO - BUENOS AIRES	冷库 Cold store Frío	Aviar, bovino
76	4491	Avex S.A.	Ruta Nacional N 8- Km. 585 - RIO CUARTO - CORDOBA	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
79	4563	ALIBUE S.A.	Río Pico Entre Río Potrero y Río Pinto - Barrio La Cina- Ruta Provincial N 24 - Km. 5 - GENERAL RODRÍGUEZ - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
82	4704	M. DODERO COMPAÑÍA GENERAL DE SERVICIOS S.A.	JOSE INGENIEROS 2222 - EL TALAR - BUENOS AIRES	冷库 Cold store Frío	Aviar, bovino, porcino, ovino
85	4770	COLD LAND S.A.	CAMINO DE LA COSTA BRAVA S/Nº- PARCELA 346- PARQUE INDUSTRIAL - ZARATE - BUENOS AIRES	冷库 Cold store Frío	Aviar, bovino
86	4776	FAENAR S.R.L.	SAN NICOLÁS N° 1.216 - VIALE - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
87	4782	GRANJA TRES ARROYOS SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL AGROPECUARIA FIN E INDUSTRIAL	RUTA NACIONAL N° 8 - KM. 45,500 - LA LONJA - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
88	4795	GRANJA S.R.L.	AV. LAS MALVINAS N° 8.847- BARRIO GENERAL ARENALES - CORDOBA - CORDOBA	冷库 Cold store Frío	Aviar, ovino, porcino, ovino
89	4880	FADEL S.A.	RUTA PROVINCIAL N° 23 - KM. 20 - PRONUNCIAMIENTO - ENTRE RÍOS	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
91	4889	COTO CENTRO INTEGRAL DE COMERCIALIZACION S.A.	CALLE LAGO GARCÍA 4150 ENTRE LOS ANDES Y GENERAL PAZ - 9 DE ABRIL - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar
93	5029	QUE RICO S.A	CAMINO AL BALNEARIO S/N° - KM 102 - (CIRCUNSCRIPCIÓN II - SECCIÓN A – CHACRA 57 – PARCELAS 1 E, 1 H, 6 Y 7 - CARMEN DE ARECO - BUENOS AIRES	屠宰,分割及冷库 Slaughterhouse, Cuttingplant, Cold store Faena, corte, frío	Aviar

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de GACC SENASA (2021)

Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021-09-26_china._lista_est_carnicos_gacc_web_senasa.pdf https://drive.google.com/file/d/1YEoKqfhDxq28OOG2KgUYa4kysi4BI5bQ/view?usp=drive_link

Anexo III - Documentos, Normativas e Informes

1. Link de Memorándum de entendimiento China Argentina

https://drive.google.com/file/d/1sHmhJF5sVHM6ZRcqnAWWmfwbFzKqCAhv/view?usp=sharing

2. Sistema de Registro de Empresas Importadoras de Alimentos de China (CIFER)

https://drive.google.com/file/d/1DpVEMm1Q0Gzi-4UYpFPKSJLdQy1R8mhO/view?usp=sharing

3. Estudio de Huella de Carbono y Huella de Agua de la Carne de Pollo Argentina (INTI-CEPA)

https://drive.google.com/file/d/1OCn-5wwBN9YSFkquad5nzkc6Wv_YbyZQ/view?usp=sharing

Ilustración 10. Participación en SIAL 2022 Argentina Poultry (INTI-CEPA)

Fuente: Estudio huella de carbono (INTI-CEPA)

Apéndice

Cuestionario utilizado para las entrevistas

A continuación, enviamos preguntas para tener en cuenta para entrevista a empresas sector avícola y/o funcionarios de organizaciones de la provincia de Entre Ríos:

Nombre de la organización: Nombre y Apellido entrevistado/a: Función del entrevistado/a: Localidad: Fecha:

Aspectos económicos: comercio y mercado internacional

¿Puedes explicar las exportaciones de carne aviar (2021-2022) a la República Popular China desde la provincia de Entre Ríos?:

¿Cómo se realizaron?

Características: producto, envase.

Volumen exportable por periodo

Logística y transporte hasta el puerto de destino.

¿Cuáles fueron los factores que influyeron positiva y/o negativamente en las exportaciones de carne aviar a la República Popular China desde la provincia de Entre Ríos (2021-2022)?

Aspecto político-legal

¿Cuáles fueron las regulaciones exigidas por la República Popular China para que las empresas de la provincia de Entre Ríos exportaran carne aviar a ese mercado?

¿El entorno político tuvo injerencia, tanto a nivel nacional como provincial, en las operaciones de exportación de las empresas avícolas de Entre Ríos a China?

¿Cuáles son los aspectos legales más relevantes que las empresas exportadoras de carne aviar deberían tener en cuenta al operar en el mercado chino, y cómo se han adaptado a estos requisitos legales?

¿Cuáles fueron las principales políticas implementadas por la provincia de Entre Ríos para fomentar y apoyar las exportaciones del sector avícola a la República Popular China durante el periodo 2021-2022?

Aspecto socioambientales y tecnológicos

¿Cómo las innovaciones tecnológicas han influido en la capacidad productiva y competitividad de las empresas avícolas de Entre Ríos en el mercado chino? ¿Qué cambios fueron necesarios realizar?

En cuanto al análisis ambiental, ¿cómo las preocupaciones ambientales y las prácticas sostenibles han sido consideradas por las empresas avícolas en sus estrategias de exportación a China? ¿Podría nombrarlas? ¿Qué cambios o sugerencias considera que son necesarios realizar?

FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

En el análisis de fortalezas, ¿cuáles considera que son los aspectos más destacados de las empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China?

Al evaluar las debilidades, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas del sector avícola de la provincia en su proceso de exportación a la República Popular China?

En términos de oportunidades, ¿cómo las empresas avícolas de Entre Ríos han capitalizado las condiciones favorables del mercado chino en los últimos dos años?

Al considerar las amenazas, ¿cuáles son los factores externos que podrían afectar negativamente las exportaciones de carne aviar desde Entre Ríos a China y cómo se han abordado?

Transcripciones de las entrevistas y análisis complementarios

1. Link entrevista CEPA SOFIA GARCIA
https://docs.google.com/document/d/1Uhf5rYzeuT8vcUZObLqHKzNvBqs7sYeq/edit?usp=sharing&ouid=110106675492149426333&rtpof=true&sd=true

Análisis complementario

De lo expuesto anteriormente se presenta un análisis FODA en donde se analiza en detalle a fin de comprender cuales son las ventajas que las empresas adheridas a CEPA enfrentan a nivel internacional.

La internacionalización de la avicultura argentina se enfrenta a desafíos tanto internos como externos. La competitividad intrínseca del sector se basa en la mejora continua y en la capacidad de superación de cada empresa frente a sus competidores internacionales.

Sin embargo, la competitividad país es una debilidad significativa, marcada por una serie de factores adversos.

Tipo de cambio: Los períodos mencionados se caracterizaron por tipos de cambio desfavorables, lo que afectó la rentabilidad de las exportaciones.

Retenciones: La imposición de retenciones del 9% representó una carga adicional para los exportadores, reduciendo sus márgenes de ganancia.

Costos de flete: Durante y después de la pandemia, los costos de flete internacional experimentaron un aumento significativo. Además de los altos costos, la disponibilidad de fletes se redujo, lo que añadió una capa extra de complejidad logística para un país tan alejado de los principales mercados como lo es Argentina.

Costos laborales: Los costos laborales en Argentina son reconocidamente altos, lo que impacta en la estructura de costos total de la producción.

Acceso al crédito: La falta de oferta crediticia y las altas tasas de interés limitan la capacidad de las empresas para financiar su expansión y modernización. Esto obliga a las empresas a depender casi exclusivamente de la inversión propia, limitando su capacidad de crecimiento y de inversión en tecnología.

Para mantenerse competitivos, los productores avícolas argentinos necesitan invertir en tecnología, una estrategia esencial en una industria donde la rentabilidad depende de operar con bajos márgenes y grandes volúmenes. La incorporación de tecnología permite optimizar procesos, mejorar la eficiencia y reducir costos, facilitando así el crecimiento continuo en un contexto de limitadas oportunidades de financiamiento externo.

En este escenario, la industria avícola Argentina debe navegar un entorno complejo, buscando equilibrar la mejora continua y la innovación frente a los desafíos estructurales y económicos del país, para fortalecer su posición en el mercado internacional.

El tipo de cambio juega un rol crucial en la viabilidad y rentabilidad de las exportaciones avícolas argentinas, al igual que en otros sectores exportadores. En particular, la tasa de cambio influye significativamente en la industria avícola, ya que puede determinar la competitividad de los productos argentinos en el mercado internacional.

Una limitante específica en la exportación hacia China no es solamente la habilitación de los establecimientos, sino también la falta de diversificación en los productos exportados. Actualmente, Argentina se centra principalmente en la exportación de garras y alas hacia China. Si bien el mercado de alas es más amplio y permite cierta diversificación hacia otros destinos con diferentes rangos de precios, la garra se enfrenta a una demanda más limitada, restringida prácticamente al mercado chino. Esta especialización en un solo tipo de producto para un solo mercado representa una debilidad, dado que no existe una demanda significativa de garras en otros países.

Para superar esta debilidad, sería estratégico desarrollar el mercado chino para otros productos avícolas. Sin embargo, esto representa más un desafío que una oportunidad, dada la falta de incentivos para que las empresas se aventuren más allá de los productos básicos como la garra. La estructura de incentivos actual no favorece la diversificación ni la exploración de nuevos segmentos de mercado. Mientras las empresas grandes, con experiencia en exportación, pueden buscar expandir su alcance debido a su ya establecida estructura exportadora, las empresas más pequeñas o nuevas en el mercado tienden a limitarse a los productos básicos, debido a la falta de estímulos y al desafiante entorno competitivo.

Es decir que la expansión y diversificación de la oferta exportable avícola hacia China, o hacia cualquier otro mercado, requiere no solo superar barreras regulatorias y de habilitación, sino también enfrentar desafíos económicos internos, como la competitividad país y la estructura de incentivos para las empresas en el contexto de una economía global.

La obtención del estatus necesario para la habilitación en el mercado chino representa, por sí misma, una elevación significativa en los estándares de calidad de la empresa. Este proceso no solo mejora la rentabilidad al permitir que un subproducto como la garra de pollo alcance precios más elevados en China, sino que también realza el nivel operativo general de la empresa. Al cumplir con los rigurosos requisitos de exportación, la empresa adquiere procesos más avanzados, seguros y con menor margen de error, lo cual es fundamental en la industria alimentaria donde la seguridad es primordial. Este aumento en la calidad y en los estándares de seguridad beneficia no solo a los consumidores chinos sino también a los argentinos, al garantizarles productos de mayor calidad.

Según Garcia el mercado chino actúa como un catalizador para las empresas locales, motivándolas a aspirar a la internacionalización. La perspectiva de ingresar en el mercado chino impulsa a las empresas que tradicionalmente se han enfocado en el ámbito interno a adoptar una mentalidad exportadora, lo que implica un cambio en la cultura empresarial y la adquisición de nuevas capacidades y conocimientos. Este proceso no solo está vinculado a la mejora de la calidad, sino también a una transformación en la visión y los objetivos del empresario, que debe adoptar un enfoque y una mentalidad orientados a la exportación.

En este sentido el mercado chino ofrece condiciones favorables que no solo mejoran la rentabilidad y los estándares de calidad de las empresas avícolas argentinas, sino que también promueven un cambio positivo en la mentalidad empresarial y fomentan la expansión hacia mercados internacionales, beneficiando finalmente a los consumidores argentinos con productos de mayor calidad y seguridad.

El entrenamiento empresarial es integral, abarcando no solo las operaciones internas de la planta, sino también la estrategia comercial y la integración de la empresa en el contexto global. La planificación estratégica incluye la colaboración con plantas de *rendering* para la producción de harinas destinadas al mercado vietnamita. Además, en el ámbito de la exportación a China, algunas compañías pequeñas optimizan sus ingresos mediante la segmentación del ala de pollo, una estrategia que permite maximizar los beneficios al vender distintas partes del ala a diferentes mercados. García ilustra esta práctica con su experiencia en una empresa pequeña, donde se segmentaba el ala y se vendían las puntas y medios al mercado chino, mientras que las partes más voluminosas se destinaban a Chile o Suecia. Esta estrategia incrementaba significativamente los ingresos.

En cuanto a las amenazas, la gripe aviar y otras crisis sanitarias representan los principales riesgos para el sector avícola, dada su capacidad para afectar significativamente la producción y el comercio internacional. Otra preocupación creciente es la aparición de estafadores que crean empresas virtuales para defraudar a compradores internacionales. Estos individuos desarrollan sitios web falsos y utilizan información detallada sobre las empresas reales para engañar a los compradores, solicitando anticipos por productos que nunca serán entregados. Este tipo de fraude ha afectado a varias empresas reconocidas en el sector, como Noelma, Fadel, Granja 3 Arroyos, Pollolin y posiblemente Dolmin, lo que subraya la importancia de la verificación y la seguridad en las transacciones internacionales.

En cuanto al financiamiento de las exportaciones y las cobranzas con China, no se consideran una amenaza. La relación con los clientes chinos se construye sobre una base sólida y continua, priorizando la protección de la habilitación para exportar. Es infrecuente que las empresas argentinas realicen ventas a clientes esporádicos en China; en cambio, se fomenta el desarrollo de relaciones duraderas con los compradores, lo que facilita la estabilidad en las cobranzas.

Respecto a los volúmenes exportables del período 2021-2022, la información más relevante y confiable proviene de fuentes oficiales. Se recomienda consultar los tableros de SENASA para obtener datos precisos sobre las exportaciones. Además, los indicadores proporcionados por el Ministerio o Secretaría de Agricultura ofrecen información oficial valiosa, aunque no esté segregada por provincia. Para obtener detalles a nivel provincial, es necesario dirigirse directamente a las entidades provinciales correspondientes.

En lo que respecta a la participación del sector en misiones comerciales, la presencia más significativa es en la feria Sial Shanghai. Aunque también se menciona la feria de importadores SIE, promovida por China durante los últimos cuatro años, el sector aún no ha participado activamente en este evento. La Sial Shanghai sigue siendo el punto de encuentro más importante para las empresas argentinas en el sector avícola, donde la participación se facilita a través de la ex Fundación Exportar o la

Agencia de Inversiones, con las empresas costeando su participación mientras se benefician de la visibilidad que proporciona el pabellón nacional.
García explica que se puede proporcionar un informe del Rabobank, entidad financiera neerlandesa reconocida por sus análisis sectoriales detallados. Si resulta de interés, sugiere buscar si existe algún anuario o resumen que abarque el período de 2020 a 2022, que podría ofrecer un panorama consolidado de los desarrollos sectoriales durante esos años. El Rabobank ocasionalmente publica mapas que ilustran el comercio mundial avícola, ofreciendo una perspectiva visual de los flujos comerciales globales en el sector. Además, los informes del USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) pueden ser útiles, aunque su consulta no haya sido reciente. Se buscarán y proporcionarán estos recursos si son de interés.
Para obtener información institucional sobre la organización, se recomienda visitar la página de CEPA, donde se encuentran referencias institucionales detalladas.
García al finalizar la entrevista entregó el listado de las plantas avícolas argentinas que están habilitadas para exportar a China, proporcionando una visión completa de los actores clave en el sector exportador.

2. CALISA GRUPO MOTTA MINGUILLON Rodrigo

https://docs.google.com/document/d/1q3Pi6KmHTFVa4mlVY8GYY3Kegtgj-XsJha7675FQBYE/edit?usp=sharing

Análisis complementario

La principal debilidad de la empresa reside en su incapacidad para satisfacer plenamente la demanda China debido a restricciones crediticias que limitan la expansión rápida. Por ejemplo, el proyecto de la nueva planta, iniciado en 2018 con una expectativa de finalización en dos años, se ha extendido a casi seis años debido a la inestabilidad económica Argentina. Esta demora ha impedido a la empresa aumentar su capacidad productiva en un cuarenta por ciento, lo cual es crucial dado el volumen de demanda existente que actualmente no pueden satisfacer.
Esta situación destaca la desventaja competitiva de Argentina frente a Brasil en la industria avícola. A principios de los años noventa, la **industria avícola brasileña era solo la mitad del tamaño de la Argentina, pero hoy es 20 veces mayor**, evidenciando una ventaja competitiva significativa que Brasil ha conseguido desarrollar gracias a una mayor estabilidad y apoyo financiero en su sector avícola.
Para la empresa, la financiación de un proyecto de expansión por valor de 20 millones de dólares representa un desafío considerable, aunque en términos internacionales, este monto podría parecer menor. Actualmente, el proyecto busca aumentar la producción en un 400%, lo que significaría cuadriplicar la capacidad actual. El coste del proyecto equivale aproximadamente a un año de ingresos por exportaciones, que rondan los 25 millones de dólares anuales. Si la empresa estuviera ubicada en países como Chile o Brasil, probablemente habría obtenido el financiamiento necesario para completar este proyecto en un solo año. Esta **limitación en el acceso al crédito** se destaca como una debilidad significativa para la compañía.
Otro desafío importante son los **altos costos logísticos**, que afectan la competitividad de la empresa en comparación con sus pares internacionales. Actualmente, el costo FOB de Argentina es de aproximadamente 100 dólares por tonelada, incluyendo logística y tarifas portuarias, mientras que en Brasil es de 50 dólares y en Chile de solo 10 dólares por tonelada. Este desfase pone a la empresa en una posición desfavorable, especialmente ahora que **Buenos Aires ha pasado de ser un puerto base a un puerto secundario**, lo que incrementa aún más los costes de flete desde Argentina.
Además, la carga impositiva representa otro obstáculo significativo. La empresa enfrenta retenciones del diez por ciento (10%) y del nueve por ciento (9%), lo que significa que comienza con una desventaja del 10% en comparación con sus competidores internacionales.
Este sistema de retenciones no solo es desfavorable de por sí, sino que también penaliza la incorporación de valor agregado, pues la tasa de retención es la misma tanto para productos básicos como para aquellos que han sido elaborados. Este esquema tributario refuerza las dificultades que la empresa debe superar para mantener su competitividad en el mercado global.
En cuanto a **la política de retenciones en Argentina**, señala que no incentiva la adición de valor a los productos, ya que implica un aumento de las retenciones pagadas. **Este sistema impositivo no distingue entre un pollo entero y uno trozado, a pesar de que el segundo implica un proceso adicional que incrementa su valor**. Esta estructura tributaria desincentiva la innovación y el mejoramiento del producto al incrementar los costos fiscales proporcionalmente al valor añadido.
Además, destaca varias **debilidades estructurales** en el contexto económico argentino que afectan la operatividad empresarial. **Una de estas debilidades es la logística portuaria**. A pesar de tener un puerto a solo 20 kilómetros, la mercancía debe ser enviada desde Buenos Aires, lo que evidencia una falta de eficiencia y planificación en la infraestructura de transporte del país.
En conversaciones informales durante una campaña política, se discutió **la gran debilidad logística de la región** y se propuso una solución simple para mejorar el acceso al puerto de Diamante. La estrategia sugerida fue atraer a los propietarios de los barcos para que realicen paradas en este puerto, considerando que los barcos actualmente solo transitan por la ruta hacia Paraguay sin detenerse. El cambio necesario implica convencer a los propietarios de barcos de que es viable y rentable hacer escala en Diamante para operaciones de carga y descarga.

Estos desafíos revelan la necesidad de políticas más efectivas que fomenten la competitividad y eficiencia en el sector exportador argentino, evidenciando un claro desajuste entre las capacidades logísticas actuales y las necesidades del mercado global.

Para revitalizar y optimizar el uso del puerto de Diamante, se sugirió una solución a largo plazo: conceder la administración del puerto por 50 años a una entidad privada. Esta concesión incluiría la responsabilidad de gestionar las instalaciones adyacentes, como la instalación de playas de contenedores y de camiones, además de proporcionar servicios básicos a los tripulantes de los barcos, tales como atención médica y alimentación, administrar todas las operaciones externas al puerto mismo, lo que se anticipa que impulsará un desarrollo significativo en la región de Diamante. Se debería coordinar con las navieras y hacerles ver el potencial beneficio de estas operaciones. Este enfoque contrasta con intentos anteriores, como los realizados en Concepción, donde los esfuerzos del Estado por mejorar la infraestructura portuaria, incluyendo la instalación de grúas y dragados, resultaron ineficaces debido a la falta de interés de los propietarios de los barcos (navieras) por utilizar las instalaciones mejoradas.

La clave del éxito de esta propuesta radica en alinear los intereses de los dueños de los barcos con los del puerto. Si los dueños de los barcos ven beneficios claros, como eficiencia y reducción de costos, se inclinarán por utilizar el puerto de Diamante en lugar de alternativas como Buenos Aires. La ubicación estratégica y la mejora en servicios deben ser lo suficientemente atractivas para cambiar sus rutas habituales.

El rechazo hacia los puertos del Río Uruguay se fundamenta en su falta de eficiencia logística, estos puertos no funcionan como una autopista directa hacia destinos clave como Paraguay, lo cual limita severamente su utilidad para el tráfico pesado y continuo. La necesidad de detenerse en la ciudad de Concordia, que actúa como límite navegable del río, resulta en un alto costo de "flete muerto" debido a la navegación improductiva que no contribuye al proceso logístico eficiente.

Aunque las barcazas podrían ser útiles para el transporte de productos a granel como cítricos, madera o arroz, estos puertos no son adecuados para el manejo de contenedores, que requieren una logística más ágil y directa. En cambio, una estrategia más efectiva sería utilizar Diamante como punto de salida, aprovechando conexiones hacia Montevideo para optimizar el flujo de mercancías.

En este contexto, la negociación con las navieras juega un papel crucial. La relación establecida con MAERSK, debido a los contratos existentes, proporciona una base sólida para proponer soluciones logísticas viables. Por ejemplo, la posibilidad de llenar una barcaza por semana con productos del propio negocio, del Frigorífico Alberdi y del sector pesquero de Victoria, asegura un volumen constante que justifica la operación regular de las barcazas.

El desafío principal reside en establecer un nexo efectivo entre el Estado y las entidades privadas, evitando que los intereses burocráticos impidan el desarrollo de operaciones logísticas beneficiosas.

La posibilidad de un puerto cercano, operado eficientemente y con el respaldo tanto del sector privado como del gobierno, podría transformarse en una oportunidad significativa para mejorar la infraestructura y la eficiencia logística de la región.

La **oportunidad** real para el crecimiento reside en las **ventajas geográficas** que ya posee la región. Existe un potencial significativo para expandir la capacidad de comunicación y transporte, a través de la instalación de grúas y la realización de ciertos ajustes y mejoras en el muelle y las áreas de carga de camiones.

Estas mejoras, aunque parezcan menores, podrían ser gestionadas por la administración del puerto y no necesariamente requieren de intervención estatal directa. Estos cambios no solo beneficiarían la operatividad del puerto, sino que también transformarían la dinámica económica de la ciudad y, por extensión, la de las empresas locales. Se trata, en esencia, de una cuestión de persistencia y de fortalecer las conexiones estratégicas necesarias para facilitar estos desarrollos.

El desafío continúa en la esfera de la gestión política y las relaciones gubernamentales. En el año 2024 la primera reunión que el Gobernador de la provincia de Entre Ríos Rogelio Frigerio sostuvo con representantes del sector cárnico como JBS de Brasil, que a pesar de su magnitud, no opera frigoríficos en Entre Ríos, no incluyó a las empresas locales. Esta omisión se siente particularmente en la comunidad avícola, que no ha sido consultada ni incluida en las conversaciones desde que Frigerio asumió el cargo de Gobernador. Este tipo de gestión genera preocupaciones entre los empresarios locales, quienes se sienten excluidos de los procesos de decisión que podrían beneficiar a la industria regional.

Además, existe un potencial inexplorado para colaborar más estrechamente con socios internacionales, incluidos los inversores chinos, que muestran un interés creciente en invertir en infraestructura como parte de su estrategia política exterior. Si los inversores chinos estuvieran dispuestos a participar activamente en el desarrollo de la infraestructura portuaria de Entre Ríos, podría abrirse un canal importante para la exportación de proteínas y otros productos regionales, fortaleciendo así la economía local y la posición de Argentina en el comercio internacional.

La estrategia China en materia de infraestructura es bien conocida por su efectividad en extender su influencia política y económica global, particularmente en África. Allí, China ha logrado una presencia dominante sin necesidad de intervenciones militares, simplemente mediante la construcción y gestión de infraestructuras clave como puertos y carreteras. Esta táctica ha permitido a China consolidar su presencia en el continente, donde hoy día, en términos políticos, África puede considerarse ampliamente influenciada por China.

En cuanto al sector avícola de Entre Ríos, ya no se puede considerar como un sector puramente local. La visión de una avicultura específica de Entre Ríos, distinta de las de Buenos Aires, Santa Fe o Córdoba, es una perspectiva que podría haber sido válida hace veinte años, pero hoy la situación ha cambiado significativamente. La estructura económica y corporativa del sector

avícola en Entre Ríos se ha difuminado, con grandes empresas como Granja Tres Arroyos y Soychú, que, aunque operan en Entre Ríos, también tienen presencia significativa en otras provincias.

Por ejemplo, Granja Tres Arroyos, originaria de Buenos Aires, tiene instalaciones en Córdoba y Buenos Aires, además de Entre Ríos. Similarmente, Soychú y FEPASA, este último con sede en Concepción del Uruguay, ya no son consideradas empresas estrictamente entrerrianas, ya que sus propietarios y capitales provienen de otras regiones.

Sin embargo, aún subsisten importantes empresas netamente entrerrianas como Camelias, Bonin, Fadel, y la empresa del entrevistado, que son gestionadas por familias locales y mantienen una fuerte identidad regional. Estas compañías siguen siendo fundamentales dentro del sector y son ejemplos claros de negocios familiares arraigados que contribuyen significativamente a la economía local.

A pesar de que el 60% de la avicultura argentina todavía se concentra en Entre Ríos, los capitales del sector han comenzado a expandirse más allá de las fronteras provinciales, demostrando la capacidad y el interés de la industria por crecer en otras regiones del país. Actualmente, la industria avícola no se limita geográficamente a Entre Ríos, aunque esta provincia sigue siendo un núcleo importante de producción.

Además, existe un fuerte interés por parte de las empresas del sector en participar en el proceso de internacionalización. Ya consolidados como exportadores, muchos buscan no solo distribuir sino también producir directamente en mercados extranjeros. Sin embargo, una limitación significativa es la falta de capital necesario para financiar estas expansiones. Argentina no está integrada en los principales circuitos de capital global, lo cual dificulta la obtención de financiamiento. Si las empresas estuvieran ubicadas en regiones con mayor acceso a capitales, como en algunos países desarrollados donde hay excedentes de recursos listos para invertir, podrían aprovechar estas oportunidades para impulsar su crecimiento y establecer operaciones en el extranjero, como lo hacen muchas *startups* internacionales.

La participación efectiva en el circuito global de capital es crucial para las empresas que buscan expandirse internacionalmente, y lamentablemente, Argentina se encuentra fuera de este flujo principal. Esta limitación de capital restringe considerablemente las oportunidades de expansión, como se ha evidenciado en las discusiones sobre la posibilidad de establecer operaciones de distribución o producción en Chile. A pesar de tener un mercado significativo en ese país, la falta de recursos financieros para completar proyectos existentes en Argentina impide la realización de nuevas inversiones en el extranjero.

ARCOR empresa argentina que exporta alimentos, con su exitosa internacionalización, se presenta como un modelo a seguir. Sin embargo, la **escasez de capital disponible** pone a la empresa en una posición desafiante, a pesar que se planifica invertir casi 100 millones de dólares en la provincia durante los próximos seis años. Estas inversiones se distribuirán entre varias iniciativas, incluyendo una nueva planta de alimentos y el desarrollo de un complejo de genética en Conscripto Bernardi, que se perfila como el mejor de América, no solo de América del Sur. Este complejo, iniciado por *don Héctor* (Héctor Motta), está en las etapas finales de construcción.

Estas inversiones están sentando las bases para que los próximos veinte años sean prometedores. Aunque la disponibilidad de capital sigue siendo un obstáculo significativo en el proceso de crecimiento, una vez que se consoliden estas infraestructuras, se anticipa una era de prosperidad para la empresa. La clave está en superar los desafíos actuales de financiamiento para poder aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollo y expansión que estos proyectos podrían facilitar.

La cadena de valor en la empresa abarca un proceso integral que se extiende desde la genética hasta el producto final. Este proceso inicia en el complejo de bioseguridad ubicado en Conscripto Bernardi, donde se produce el huevo fértil. Posteriormente, en los complejos de granjas de *pedigree*, se crían las reproductoras y los pollos, que luego se trasladan a otras granjas para continuar su desarrollo. Estos pollos son finalmente procesados en el frigorífico, donde se obtiene tanto el pollo entero como los trozos, y las vísceras y plumas se transforman en harina en la planta de *Rendering*. Adicionalmente, la empresa cuenta con una planta de asado que se especializa en la elaboración de productos procesados.

El Lic. Minguillón Jacob ha explicado que este resumen esboza la cadena de valor completa, pero que cada parte del proceso tiene su propia explicación detallada. La planta de incubación, por ejemplo, desempeña un papel crucial al inicio del ciclo, asegurando que cada huevo fértil tenga el entorno óptimo para su desarrollo. Las fotografías de la planta en Conscripto Bernardi muestran cómo las instalaciones han sido modernizadas y expandidas, reflejando la evolución continua de la empresa.

En cuanto a su posición en la industria, la empresa se ubica en el séptimo lugar como procesadora de carne en el mercado local, pero sobresale como la principal exportadora. Este liderazgo en el comercio internacional subraya la eficacia de cada unidad de negocio dentro de la estructura productiva de la empresa, cada una contribuyendo significativamente a sostener tanto la demanda local como las exigencias de los mercados de exportación.

En relación con las certificaciones necesarias para operar en mercados internacionales, la HCCP es la principal exigencia para China, aunque la empresa también posee otras certificaciones esenciales para cumplir con los requisitos de diferentes países. Este enfoque garantiza que la compañía mantenga estándares elevados en todos sus procesos, lo que le permite acceder a una variedad más amplia de mercados globales.

El modelo de negocio de la empresa, meticulosamente explicado, ilustra cada eslabón del proceso productivo y aporta claridad sobre su funcionamiento. La integración vertical es un concepto clave dentro de este modelo, que la empresa utiliza para controlar todas las etapas de producción, desde la genética hasta el producto final. Esta estrategia no solo optimiza la eficiencia y reduce costos, sino que también facilita la diversificación del negocio en varias áreas, como la producción de alimentos procesados y la gestión de residuos.

El aumento en el consumo de proteínas en Argentina es notable, pasando de 15 kilos per cápita a 60 kilos desde 2020. Este cambio refleja un cambio significativo en los hábitos alimenticios de la población. Aunque China ha incrementado su consumo de proteínas, su nivel sigue siendo relativamente bajo en comparación con Argentina. No obstante, cualquier incremento en el consumo per cápita en China tiene un impacto positivo considerable en el mercado local argentino, fortaleciendo la demanda interna.

Aunque China también ha aumentado su consumo, aún se considera bajo comparado con otros países. Sin embargo, cualquier incremento, incluso medio kilo por persona, es significativo para fortalecer el mercado local argentino. En 2020, China representaba el treinta y seis por ciento (36%) del volumen de las exportaciones de la empresa, pero el sesenta y cinco por ciento (65%) de la facturación, destacando la importancia de este mercado en términos económicos.

En cuanto a la **gripe aviar**, aunque la situación está controlada actualmente, sigue representando un riesgo constante para la industria. **La enfermedad es un recordatorio continuo de la necesidad de mantener estrictos controles sanitarios y de bioseguridad para proteger tanto la salud de las aves como la viabilidad del negocio a largo plazo**. Este riesgo permanente exige vigilancia constante y adaptación a nuevas amenazas, asegurando que la empresa pueda responder rápidamente a cualquier brote futuro.

En la empresa, siempre hemos sido pioneros en explorar mercados inexplorados, como lo demuestra nuestra introducción de cortes de gallina cocidos en el mercado chino y chileno, una innovación que nadie más había realizado hasta entonces. Dentro de las alianzas estratégicas, no solo se incluyen los frigoríficos, sino también una variedad de socios que contribuyen a diversificar y fortalecer nuestra presencia en el mercado global. Esta orientación hacia la innovación se refleja en la necesidad de actualizar constantemente nuestros datos financieros y porcentajes de inversión respecto a las ventas para reflejar los cambios y adaptaciones del negocio.

En lo que respecta a la investigación y desarrollo sostenible, nuestro modelo de negocio pone un fuerte énfasis en la sostenibilidad, no solo como una obligación sino como una estrategia integral. La prioridad absoluta es el bienestar de nuestro personal, ya que creemos firmemente que un equipo contento y bien integrado en su entorno laboral produce mejores resultados. Como resultado de esta filosofía, como menciona el Lic. Minguillón Jacob, nuestra planta no ha experimentado ninguna retención de tareas ni paros laborales en los últimos veinticinco años. Esto subraya el éxito de nuestra gestión y la relación positiva que mantenemos con nuestro equipo.

La única interrupción que hemos enfrentado fue cuando un sindicato externo bloqueó nuestras operaciones debido a un conflicto con otra empresa que, aunque no era nuestra proveedora exclusiva, afectó nuestras operaciones de transporte. Este incidente destaca cómo, incluso en circunstancias adversas causadas por factores externos, la solidaridad y el compromiso de nuestros empleados con la empresa se mantienen inquebrantables. Este tipo de desafíos externos subraya la importancia de gestionar cuidadosamente todos los aspectos de la cadena de suministro y relaciones laborales para minimizar impactos negativos en nuestra producción y entregas.

La empresa se ha destacado siempre por ser pionera en la exploración de mercados inexplorados, como lo evidencia su introducción de cortes de gallina cocidos en los mercados chino y chileno, una innovación que nadie más había implementado hasta entonces. Dentro de sus alianzas estratégicas, no solo incluye frigoríficos sino también una variedad de socios que ayudan a diversificar y fortalecer su presencia en el mercado global. Esta orientación hacia la innovación se refleja en la necesidad de actualizar constantemente los datos financieros y los porcentajes de inversión respecto a las ventas para adecuarse a los cambios y adaptaciones del negocio.

El bienestar animal es una de las principales acciones y compromisos de la empresa. Se han **adherido al Pacto Global y realizan informes anuales de sostenibilidad;** de hecho, ya se han emitido ocho informes desde que se inició esta práctica hace varios años. Esta iniciativa refleja la responsabilidad y el enfoque ético de la empresa hacia la avicultura, alineándose con las expectativas de uno de los bancos más importantes de Europa, que ha influido en la definición de los objetivos a mediano plazo de la empresa.

La visión para los próximos 15 años consiste en actualizar cada eslabón de la cadena de valor. Con la incorporación del nuevo frigorífico, se ha modernizado una parte crucial del proceso. El plan incluye también mejoras en la granja y en la planta de alimentos balanceados, evidenciando que el crecimiento es un proceso continuo que no se detiene una vez iniciado. En Conscripto Bernardi, se han establecido dos instalaciones de bioseguridad: una dedicada a la genética de ponedoras y otra a la genética de pollos.

En cuanto a la competencia en el mercado, la empresa se posiciona en un lugar privilegiado donde prácticamente no enfrenta competencia directa debido a la amplia demanda del mercado, que absorbe toda la producción. En otros mercados sí existe una competencia más feroz, pero para el mercado chino, la situación es más favorable, lo que permite a la empresa centrarse en el crecimiento y la innovación sin la presión de competidores directos.

En el contexto actual del mercado chino, el precio de la tonelada de garras y alas de pollo alcanzaba casi 6.000 dólares, un valor excepcionalmente alto. Aunque recientemente el precio ha disminuido a aproximadamente 4.000 dólares la tonelada, sigue siendo significativamente alto comparado con otros mercados como Vietnam, donde el kilo de garra se vende por apenas un dólar. Esta disparidad en los precios subraya la falta de un valor de referencia establecido, lo que puede complicar la planificación estratégica y la proyección de ingresos a largo plazo.

Además de su enfoque en la avicultura, la empresa ha comenzado a diversificar su cartera de inversiones en otros proyectos multidisciplinarios. Actualmente poseen establecimientos dedicados a la producción de carne de vacuno, con un stock

considerable de animales que respalda sus planes de expansión en este sector. La idea es replicar la integración vertical exitosa del sector avícola pero aplicada a la ganadería, aunque se reconoce que el ciclo de inversión en el negocio ganadero es considerablemente más largo, estimado en alrededor de cincuenta años.

La empresa también ha invertido en forestación, con un proyecto a largo plazo que verá su primera producción en aproximadamente diez años, aunque los árboles plantados actualmente ya tienen cinco años. Esta iniciativa no solo diversifica las operaciones de la empresa, sino que también promete generar nuevas oportunidades económicas para la región de la costa del Paraná, incluyendo negocios relacionados con aserraderos una vez que comience el corte de árboles.

El negocio acuícola, aún en fase conceptual, es una posibilidad que la empresa está considerando, han pensado en localizaciones en el centro de la provincia de Entre Ríos para establecer granjas acuícolas. Durante las modificaciones de obra civil necesarias para estos proyectos, se crearon espacios que ahora se asemejan a lagunas. Originalmente, estos cuerpos de agua se consideraron para el cultivo de peces; sin embargo, se descartó temporalmente la idea debido a preocupaciones sanitarias. Estas lagunas atrajeron aves silvestres, lo que aumentó el riesgo de contagio de influenza aviar a las aves de producción, poniendo en peligro la bioseguridad de las operaciones avícolas.

Este desafío ilustra la complejidad de diversificar en nuevos sectores, especialmente en aquellos que pueden interactuar con y potencialmente comprometer las operaciones existentes. Por ahora, la idea del negocio acuícola ha sido pausada para evitar el riesgo de contaminar la producción aviar con la influenza aviar, mostrando la prudencia y el enfoque en la seguridad que la empresa mantiene en todas sus expansiones y operaciones.

Este enfoque multidisciplinario no solo refleja la visión estratégica de la empresa sino también su compromiso con la innovación y el desarrollo sostenible en diversas áreas de la agroindustria.

El lema actual de la empresa es proyectar el futuro de la industria, un enfoque en el que están trabajando activamente. Se trata de un horizonte a 50 años que incluso la tercera generación de la familia, actualmente en formación dentro de la empresa, continuará desarrollando. Don Héctor Motta, fundador de la empresa, y su sucesor, Augusto (Augusto Motta), quien ahora dirige CALISA, reconocen que no disfrutarán directamente de los frutos de las inversiones actuales. Estas son inversiones pensadas no para su generación, sino para las futuras, enfocándose en dejar un legado sostenible y próspero que beneficie a la tercera y cuarta generación de la familia y la empresa.

Dentro de la empresa, **la familia juega un papel crucial**, uno de los hijos de Augusto trabaja en el departamento de Comercio Exterior y otro en finanzas, adquiriendo experiencia desde la base para ascender eventualmente en una estructura organizacional compleja. Este enfoque en la formación interna refleja la importancia del capital humano y social en la empresa, destacando que, a diferencia de otras empresas que pueden ser compradas y vendidas en el mercado de capitales, el valor principal de esta empresa radica en la pertenencia y el compromiso de su equipo.

La cultura de pertenencia es vital para atraer y retener profesionales, lo que representa una fortaleza significativa para la empresa. La profesionalización del sector se maneja de manera única aquí; en lugar de una jerarquía estricta, la organización prefiere una estructura horizontal que se ha desarrollado alrededor de profesionales, muchos de los cuales son externos.

Cuando el Lic. Minguillón Jacob se unió a la empresa hace dieciséis años, su habilidad para hablar inglés fue la llave que le abrió las puertas, no necesariamente su formación en relaciones internacionales. Esta anécdota subraya la práctica de la empresa de valorar habilidades prácticas específicas, esenciales para las operaciones diarias. Hasta hace poco, todas las llamadas en inglés eran dirigidas a su teléfono, independientemente de su relación directa con el comercio exterior, ilustrando cómo las competencias individuales pueden influir significativamente en la función dentro de la empresa.

En la región hay un déficit formativo notable, algo que Augusto ha abordado al incorporar a la empresa un diverso grupo de profesionales, especialmente ingenieros, de diferentes especialidades. En los últimos años, la empresa ha ampliado considerablemente su equipo de ingenieros, incluyendo mecánicos, ambientales, electrónicos y en alimentos, abarcando casi todas las disciplinas excepto la aeronáutica. Esta estrategia ha fomentado un ambiente donde jóvenes talentos no solo son contratados, sino también desarrollados profesionalmente dentro de la empresa.

El Lic. Minguillón Jacob, parte integral de esta estrategia, comparte su experiencia personal de cómo fue contratado hace muchos años y cómo se le proporcionaron las herramientas necesarias para crecer profesionalmente, evitando que se convirtiera en un "bien transable". Esta práctica subraya el compromiso de la empresa con la retención de talento, reconociendo que una vez que los empleados están adecuadamente formados, se convierten en activos valiosos que podrían ser codiciados por otras empresas.

Sin embargo, existe un área particularmente desafiante: el sector tecnológico. La globalización del recurso humano y las nuevas tecnologías han creado un mercado laboral donde los desarrolladores de software pueden trabajar desde cualquier parte del mundo, complicando la retención de talentos en esta área. Este fenómeno ha transformado la industria tecnológica en un sistema altamente móvil y flexible, similar a los "barcos factoría" en su operatividad.

Las nuevas tecnologías han cambiado la dinámica del empleo y la compensación, usando el ejemplo de sus dos hermanas que son ingenieras en Córdoba. A pesar de trabajar remotamente para empresas en Estados Unidos y ganar salarios en dólares, destaca que lo que ellas ganan puede parecer mucho localmente, pero es comparable al salario de un trabajador menos cualificado en Estados Unidos. Resalta que anteriormente, para emplear a talentos de su calibre, las empresas estadounidenses habrían tenido que incurrir en gastos adicionales significativos asociados con la reubicación al "sueño americano", lo que habría elevado mucho más el costo de su empleo.

Esta situación ilustra cómo la globalización y la digitalización han permitido que profesionales calificados trabajen para el mercado global desde su localidad, transformando la relación tradicional entre localización laboral y remuneración. Ahora, los recursos humanos pueden operar como un "barco factoría", flexibles y deslocalizados.
En la empresa encontrar especialistas, como analistas en SAP o informáticos, es desafiante debido a la competencia global por estos talentos. Si la empresa intentara igualar los salarios que estos profesionales podrían obtener en el mercado internacional, tendrían que ofrecer compensaciones que exceden incluso lo que se paga a los máximos gerentes de planta. Esta presión salarial altera toda la estructura organizativa y financiera de la empresa, complicando la contratación y retención de talento especializado. Actualmente, cuentan con un equipo pequeño pero comprometido, aunque reconocen las dificultades de atraer y mantener especialistas en un mercado laboral tan competitivo y globalizado.
Comenta sobre la complejidad de reclutar talento en el área de informática, destacando cómo la globalización del mercado laboral y la pandemia de COVID-19 han transformado radicalmente las dinámicas de empleo. Según su experiencia, incluso sus hermanos, que trabajan desde Córdoba en desarrollo de software para empresas globales, ganan más que él a pesar de su rol de director comercial con más de quince años de trayectoria. Esto refleja cómo los profesionales en tecnología ahora tienen la flexibilidad de cambiar de empleo fácilmente, moviéndose entre compañías según quien ofrezca mejores condiciones, una característica prominente del mercado laboral actual.
Además, explica cómo las innovaciones tecnológicas han cambiado las operaciones empresariales, especialmente en términos de auditorías y comunicaciones. Aunque la empresa tiene su planta habilitada y no entraría en el nuevo sistema de visitas virtuales implementado por China, estas visitas a menudo se usan más por conveniencia que por necesidad. La próxima auditoría en marzo de 2024 será presencial, lo que indica que el método virtual no ha reemplazado completamente las interacciones en persona. Minguillón Jacob también recuerda cómo, al inicio de su carrera en 2007, la comunicación era mucho más formal y arcaica, utilizando faxes para enviar contratos, un método que parece obsoleto hoy en día cuando incluso las transacciones importantes se manejan a través de aplicaciones como WhatsApp.
Estos cambios subrayan no sólo la evolución de la tecnología sino también cómo las empresas deben adaptarse continuamente para mantenerse relevantes y eficientes en un mundo cada vez más digitalizado y conectado.
CALISA ha establecido un modelo de negocio robusto que le permite responder proactivamente a las fluctuaciones del mercado global y las exigencias regulatorias y ambientales. Sin embargo, la entrevista también subraya la necesidad imperiosa de la empresa de seguir innovando y diversificando su enfoque para mantener su competitividad frente a las incertidumbres geopolíticas y económicas, especialmente en su relación con el mercado chino.

3. BONNIN HNOS Cecilia Campodónico

https://docs.google.com/document/d/1S3-xwJ036eLCHIX-G8_vlNdaP4A5E8IB1h5H2kLzgyk/edit?usp=sharing

Análisis complementario

Cecilia Campodónico detalla cuales son las fortalezas y desafíos que enfrenta BONNIN HNOS en el mercado de exportación avícola a China. "Una de nuestras principales fortalezas es definitivamente la calidad del producto. Comparando con otros países, como Brasil, los productos avícolas argentinos suelen ser de mejor calidad, lo que nos coloca en una posición favorable en términos de la oferta de producto en el mercado chino", explica Cecilia. Sin embargo, también reconoce una debilidad significativa: "La principal limitación es la distancia geográfica. Argentina está mucho más lejos de China que Brasil, lo que implica mayores costos de transporte y nos hace menos competitivos en precio".
En cuanto a las operaciones logísticas, en particular la utilización del puerto de Concepción del Uruguay. "En nuestro caso, no hemos exportado desde el puerto de Concepción del Uruguay. No consideramos que las instalaciones estuvieran adecuadamente preparadas para manejar nuestros productos, especialmente en términos de infraestructura para el manejo de productos refrigerados. Además, dado que operamos completamente bajo la modalidad FOB, nuestros clientes prefieren organizar el transporte desde Buenos Aires", señala. Esta decisión refleja la preferencia de la empresa por asegurar que todas las condiciones de transporte y logística cumplan con los estándares necesarios para mantener la calidad del producto durante su traslado a mercados internacionales.
Aunque las empresas avícolas argentinas tienen claras ventajas en términos de calidad del producto, aún existen desafíos logísticos y de infraestructura que necesitan ser abordados para optimizar la competitividad en el mercado global.
Se destacan las **fortalezas** operativas y logísticas de BONNIN HNOS, enfocándose en la meticulosidad con que gestionan cada aspecto de las exportaciones, especialmente hacia China. "Una de nuestras principales fortalezas es la eficiencia en la logística y la gestión documental. Nos aseguramos de que todo esté en regla, lo cual es crucial no solo para cumplir con las regulaciones sino también para facilitar las transacciones sin contratiempos", explica Cecilia.
Ella subraya la importancia de tener un equipo dedicado y bien coordinado para manejar las operaciones de comercio exterior. "El trabajo que realizamos en la planta es esencial; es un esfuerzo hecho a pulmón. Nos enfocamos en satisfacer las necesidades del cliente, asegurándonos de que todas sus especificaciones, especialmente en términos documentales, sean meticulosamente atendidas", agrega.

Cecilia también describe cómo se maneja el **control de calidad** antes del embarque de los productos: "Cada carga se inspecciona detalladamente antes de ser colocada en el contenedor. Realizamos controles especiales de temperatura y peso, y documentamos todo fotográficamente. Estas imágenes quedan a disposición del cliente para cualquier consulta posterior". Este procedimiento no solo protege a la empresa en caso de reclamaciones, sino que también ofrece seguridad adicional al cliente, demostrando el compromiso de BONNIN HNOS con la calidad y la transparencia en todas las etapas del proceso de exportación.

"Siempre tomamos en cuenta las experiencias previas para mejorar nuestros procedimientos y asegurarnos de que tanto nosotros como nuestros clientes estemos protegidos de cualquier eventualidad", concluye Cecilia, resaltando cómo la experiencia acumulada y las prácticas rigurosas contribuyen a fortalecer la confianza y la eficiencia en las operaciones de exportación.

Resalta cómo BONNIN HNOS se compromete activamente en apoyar a sus clientes durante el proceso de exportación. "Siempre ofrecemos toda la documentación y las imágenes necesarias para que los clientes puedan gestionar cualquier reclamación por costos indebidos que les intenten cobrar. Este nivel de transparencia y apoyo no siempre es visible día a día, pero es una parte fundamental de nuestro servicio. Nos aseguramos de mantener un diálogo constante y estamos dispuestos a reconocer y rectificar nuestros errores si ocurrieran. Afortunadamente, siempre hemos recibido respuestas positivas y no hemos tenido problemas significativos", explica Cecilia.

Sobre las debilidades en el proceso de exportación, se reconoce una limitación logística. "Una debilidad interna que tenemos es que no ofrecemos el traslado hasta el puerto de destino. A menudo, especialmente nuevos clientes no familiarizados con la logística marítima de Argentina, nos solicitan este servicio porque enfrentan dificultades para contratar transporte marítimo por su cuenta. Aunque ayudamos a estos clientes conectándolos con proveedores de servicios marítimos de confianza, no integramos este servicio dentro de nuestra oferta directa, lo que a veces podría percibirse como una falta en nuestro servicio completo", comenta.

Esta honestidad en reconocer y manejar las limitaciones muestra la transparencia y el compromiso de BONNIN HNOS para mantener la confianza de sus clientes, facilitando la exportación de sus productos y apoyándolos en cada paso del proceso, incluso cuando ciertos aspectos no son gestionados directamente por ellos.

Cecilia Campodónico reflexiona sobre los desafíos y estrategias en la producción de BONNIN HNOS, así como sobre el manejo financiero de la empresa frente a los obstáculos recientes. "En cuanto a nuestra producción, siempre intentamos maximizar el uso de cada parte del pollo. Por ejemplo, nos esforzamos por garantizar que las condiciones en las granjas sean óptimas para evitar problemas como los callos en las patas de los pollos, que luego afectarían la calidad del producto final. Sin embargo, a veces enfrentamos desafíos que escapan a nuestro control, como problemas internos en las granjas que pueden surgir si **los granjeros no están satisfechos con su compensación**", explica.

Cecilia también aborda el impacto de la pérdida del mercado chino y cómo ha afectado la situación financiera de la empresa. "Hasta hace poco, nos hemos autofinanciado principalmente y raramente hemos recurrido a créditos bancarios. Sin embargo, tras perder acceso al mercado chino, hemos **enfrentado algunas dificultades financieras**. Esta situación ha sido un desafío, pero en general, hemos sido muy cautelosos con el manejo de nuestras finanzas y hemos evitado endeudarnos de manera insostenible", señala.

Estas declaraciones subrayan la prudencia de BONNIN HNOS en la gestión de recursos y la importancia de mantener prácticas sostenibles tanto en la producción como en la administración financiera, especialmente en tiempos de incertidumbre económica. Asimismo, señala que aunque BONNIN HNOS intentó seguir una estrategia similar, **no tuvieron éxito en diversificar sus exportaciones**. "Intentamos implementar una estrategia similar, ofreciendo una variedad más amplia de productos a nuestros clientes chinos, pero no funcionó para nosotros como esperábamos. Sin embargo, reconocemos que estas son tácticas comerciales valiosas para estimular y mantener el comercio con China", comenta.

"Hay muchas oportunidades en el mercado chino que otras empresas de la zona, como Noelma o INSA, han capitalizado. Por ejemplo, han explorado vender no solo garras de pollo sino también cuartos de pollo o el pollo entero. Estas empresas han sido pioneras en negociar con los clientes chinos para incluir diferentes productos en los contenedores, lo cual ha fomentado la diversidad en la exportación", explica.

Sobre los desafíos sanitarios, Cecilia reconoce que la **pandemia** y otras cuestiones sanitarias representan una amenaza significativa. "La pandemia, como evento sanitario, ha sido una gran amenaza, afectando no solo a los humanos sino también a la sanidad de nuestros pollos. Cualquier enfermedad que pueda contaminar nuestros productos tiene un impacto negativo considerable en nuestras operaciones", indica.

4. GRANJA TRES ARROYOS - Federico Honeker

https://docs.google.com/document/d/1UZeXrwzWklBXHajJ-9XAh4Ny89NfSbT2QZwxQ_Okdtk/edit?usp=sharing

Análisis complementario

Sobre las fortalezas de la empresa, Honeker destaca principalmente la presencia en el mercado y el compromiso con el contacto directo con los clientes. Él y sus colegas viajan regularmente a China, lo que permite un encuentro personal con los clientes y

fortalece las relaciones comerciales. Además, la participación en ferias internacionales, no solo en China sino también en otros países, es una práctica habitual que contribuye significativamente a mantener y expandir su presencia en el mercado global.
Federico Honeker enfatiza la importancia de la confianza que los clientes chinos depositan en la industria avícola Argentina. Destaca que esta confianza se debe, en parte, a las experiencias negativas que han tenido con proveedores de otros países, donde se prometían ciertos productos y se entregaban otros, o se enfrentaban a demoras en la producción y carga. En contraste, la industria argentina ha logrado mantener una consistencia en cumplir con los contratos sin retrasos significativos, fortaleciendo así la relación y la reputación como proveedores confiables.
En cuanto a las debilidades y desafíos, uno de los principales retos para las empresas del sector avícola en la exportación a China es el entendimiento y acceso al cliente final chino. A pesar de los años de experiencia exportando, aún existe una brecha en el conocimiento directo de las preferencias y comportamientos del consumidor final. Este aspecto, según Honeker, requiere un proceso de aprendizaje continuo y podría eventualmente convertirse en una oportunidad significativa, abriendo nuevos canales de distribución que actualmente no están siendo explotados completamente, como el mercado de supermercados en China.
Honeker también compara esta situación con otros mercados donde Argentina ya tiene una presencia consolidada en supermercados, como en el Medio Oriente, Chile y Uruguay. Esto ilustra que, aunque existe un precedente positivo en otros mercados internacionales, el mercado chino representa un desafío distinto y una oportunidad de crecimiento para las empresas avícolas argentinas.
En términos de oportunidades, las empresas avícolas han sabido capitalizar las condiciones favorables del mercado chino mediante la reinversión destinada a mejorar las instalaciones, específicamente las camas en las granjas, que es fundamental para la calidad del producto. Además, resalta la importancia del producto de las garras, que, aunque no tiene demanda en el mercado interno argentino, su exportación a China contribuye significativamente a estabilizar los precios internos del pollo. En China, la garra se consume de diversas maneras: re-procesadas y vendidas como snacks, fritas en la calle, o preparadas en restaurantes según las costumbres provinciales, siendo un producto con una demanda considerable.
En cuanto a las amenazas, **el factor más crítico es el sanitario**. Honeker recuerda la experiencia del año pasado cuando, tras un **brote de influenza aviar** en Argentina en el año 2023, las exportaciones nacionales fueron suspendidas completamente. Este tipo de situaciones representa una amenaza constante para la industria, ya que una suspensión afecta a todo el país y paraliza la capacidad exportadora de toda la industria avícola.
Otro desafío importante es la aparición de nuevos competidores en el mercado global. Se menciona que países como Bielorrusia y Uzbekistán, recién emergidos en el mercado de exportación de carne aviar, pueden ofrecer precios considerablemente bajos debido a su desconocimiento del mercado, lo que puede desestabilizar los precios y afectar negativamente a los exportadores establecidos como Argentina.
Un posible **brote de influenza o cualquier otra enfermedad** podría afectar significativamente el estatus sanitario, lo cual es una preocupación constante en la industria avícola debido a las graves consecuencias que podría tener en la capacidad de exportación.

5. SOYCHU SA - Matías Vieites

https://docs.google.com/document/d/1xsUh341Ud5DKnkLPa8pHsGM2Bft01W7L/edit?usp=sharing&ouid=110106675492149426333&rtpof=true&sd=true

Análisis complementario

En el análisis de fortalezas, los aspectos más destacados de las empresas avícolas de Entre Ríos que exportan a China incluyen principalmente la naturaleza del producto exportado. Matías Vieites ilustra este punto destacando el **valor de la Garra de Pollo**, un producto altamente valorado en el mercado chino, donde la demanda es tan significativa que los precios alcanzan múltiplos comparados con otros mercados. En regiones como África, aunque existe un mercado para este producto, los precios son sustancialmente más bajos, aproximadamente un 15 a 20% del valor que se obtiene en China, lo cual sitúa a estos mercados en una posición competitiva desfavorable en comparación con el mercado chino.
Al evaluar las debilidades, los principales desafíos que enfrentan las empresas del sector avícola de la provincia en su proceso de exportación a la República Popular China están vinculados estrechamente con aspectos sanitarios y económicos. La situación económica de Argentina no ha permitido un proceso de inversión continuo y robusto, lo cual es particularmente evidente en las granjas avícolas, descritas por Matías Vieites como un "universo" de establecimientos que demandan inversiones significativas para mantener la eficiencia. El financiamiento productivo en Argentina es limitado y no se extiende más allá de la reinversión de utilidades generadas por las propias empresas, concentrándose principalmente en los frigoríficos en lugar de las granjas. Esta falta de inversión resulta en granjas menos eficientes y, por ende, en una calidad inferior de la garra del pollo, con un incremento en el descarte de este producto a lo largo del tiempo. Se estima que Argentina está desperdiciando aproximadamente un tercio de las garras debido a la necesidad de mejorar las condiciones de las granjas.

En cuanto a las oportunidades, las empresas avícolas de Entre Ríos han sabido capitalizar las condiciones favorables del mercado chino en los últimos dos años. Antes de la autosuspensión de finales de febrero de 2023 por parte del SENASA Argentina, el volumen y el valor de las exportaciones de Argentina crecieron a niveles considerables. Asimismo, subraya que, dadas las regulaciones estrictas de exportación, ha sido desafiante mantener volúmenes de exportación sostenidos en otros mercados durante este período. Al considerar las amenazas, los factores externos que podrían afectar negativamente las exportaciones de carne aviar desde Entre Ríos a China incluyen principalmente la suspensión de la actividad exportadora a dicho país. Este evento provocó la pérdida abrupta del principal mercado para el sector, un golpe del que aún se están recuperando. En contraste, Brasil ha gestionado las cuestiones sanitarias relacionadas con la gripe aviar de manera radicalmente diferente, manteniendo sus exportaciones a China durante todo el período.

6. Despachante de Aduanas de Entre Ríos - Rodríguez Valeria

https://docs.google.com/document/d/1HEM81qvDRNBnExgA7-144PLg5us8KfFMxJj1QT11G1c/edit?usp=sharing

Análisis complementario

Las dificultades destacadas por Rodríguez, como la inestabilidad en los pagos, las exigencias específicas del mercado, y la necesidad de navegar a través de una red complicada de intermediarios, son reflejo de un entorno comercial que requiere no solo flexibilidad y adaptación, sino también una profunda comprensión de las normativas y la cultura de negocios internacional. No obstante, las oportunidades que China ofrece siguen siendo vastas, incentivando a los sectores relacionados a desarrollar estrategias más robustas y diversificadas para aprovechar este mercado. Este análisis resalta la importancia de la diplomacia comercial, la innovación en logística y la adaptación cultural como pilares fundamentales para mejorar la competitividad internacional de Argentina, sugiriendo que, a pesar de los obstáculos, hay caminos claros hacia el éxito en las relaciones comerciales con China y otros mercados internacionales.

7. COMERCIO EXTERIOR PCIA ENTRE RIOS

https://docs.google.com/document/d/14hI5IHDG_g3OKMDHBwo6WOeM0t0RCgW5jvQ-7HgizCg/edit?usp=sharing

8. Comercio Exterior especialista China Región Centro - Hidalgo Emiliana

https://docs.google.com/document/d/14XgXuLP8a3drop8wCtgv1XT5rtRgBLzThFmadlVZ064/edit?usp=sharing

Análisis complementario

En cuanto a la burocracia para la introducción de productos en China, las normativas recientes imponen limitaciones significativas, en particular para los productos de valor agregado. La exigencia de auditorías rigurosas del organismo de control chino, se traduce en una inversión considerable para las empresas argentinas, representando un obstáculo considerable para la entrada de productos en el mercado chino. Este entorno reglamentario subraya la relevancia de contar con negocios establecidos y sustanciales antes de emprender esfuerzos de exportación de bienes de mayor valor agregado.

Mientras las oportunidades en el mercado chino son amplias debido a la demanda constante de alimentos, las empresas argentinas deben sortear un entorno marcado por complejas negociaciones, una burocracia estricta y una diversidad cultural y regional significativa. El desafío radica en la capacidad de adaptarse a estas condiciones, optimizando la oferta de productos con valor agregado y desarrollando estrategias detalladas y bien fundamentadas para la interacción con el mercado chino.

El comercio entre Argentina y China, aunque robusto y prometedor, presenta una serie de obstáculos significativos que van desde barreras culturales y lingüísticas hasta exigentes regulaciones burocráticas y auditorías rigurosas. Los esfuerzos de Argentina para adaptarse a este entorno incluyen la implementación de programas de capacitación y la búsqueda de una mayor inserción en el mercado chino mediante la promoción de productos con mayor valor agregado.