

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

Mesa:

**Integración productiva en perspectiva latinoamericana**

Título:

**Estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la Costa del Río Uruguay (CRU), Entre Ríos, Argentina.**

Ruhl, Leonardo; Hegglin, Daniel; Pietroboni, Rubén;  
Cettour, Walter; Lepratte, Leandro; Blanc, Rafael  
[ruhl@frcu.utn.edu.ar](mailto:ruhl@frcu.utn.edu.ar), [gidic@frcu.utn.edu.ar](mailto:gidic@frcu.utn.edu.ar)

Grupo de Investigación en Desarrollo, Innovación y Competitividad - GIDIC-  
Facultad Regional Concepción del Uruguay, Universidad Tecnológica Nacional

**PALABRAS CLAVE**

Industria Avícola, Estrategia, Competitividad, Entre Ríos.

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objetivo principal identificar y analizar las estrategias competitivas desarrolladas por la industria avícola de la costa del Río Uruguay (CRU), Argentina, principalmente los factores ambientales y competitivos, y su posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional. Para ello se lleva a cabo una reseña sobre los eslabones que configuran la cadena productiva, y se analizan los factores ambientales y competitivos que ejercen su influencia sobre la industria avícola. Se identificaron y analizaron las siguientes estrategias competitivas: integración y coordinación vertical, desarrollo de estrategias competitivas genéricas combinadas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque), desarrollo de productos, internacionalización a través de la exportación, diversificación de negocios, conformación de alianzas y acciones de cooperación sectorial.

**INTRODUCCIÓN**

La provincia de Entre Ríos integra el principal polo productor avícola del país, participando con el 45.5 % de la faena nacional<sup>1</sup>. La actividad avícola ocupa un lugar destacado en la economía agroindustrial provincial con el 28.7% del valor de la producción<sup>2</sup>, en segundo lugar por detrás de la agricultura y por encima de otras importantes actividades como la Ganadería bovina, la lechería y la citricultura. De igual

---

<sup>1</sup> MINAGRI, Boletín Avícola Anuario 2011.

<sup>2</sup> Dirección de Desarrollo, Economía y Mercados - DGGyA - Área Avícola y Porcina - Gobierno de Entre Ríos.

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

forma, esta actividad aporta a otras industrias relacionadas como transportistas, cerealeras, agroimplementos, vacunas, criadores, profesionales como veterinarios, genetistas, ingenieros agrónomos, entre otros. En este escenario, las empresas avícolas de la provincia de Entre Ríos, especialmente las radicadas en la costa del Río Uruguay, han sido actores principales en la redefinición del rol de la industria avícola nacional como un sector estratégico para la generación de valor, altamente tecnificado, y comprometido con la generación de mano de obra directa e indirecta, tanto a nivel urbano como en el ámbito rural. Los mecanismos de coordinación estratégica de estos entramados productivos cobran particular relevancia para la competitividad de la agroindustria a nivel mundial, en particular para los países productores y exportadores de bienes agroindustriales, como la Argentina.

A partir de los procesos de apertura comercial y globalización, los países latinoamericanos han ido modificando sus patrones de especialización, orientándose hacia producciones basadas en la explotación de recursos naturales, bajo la constitución de formas de organización empresarial eficientes para sustentar el logro de mayores niveles de competitividad; el control de activos estratégicos, económicos, financieros o tecnológicos; con predominio de grupos económicos que controlan el conjunto productivo y parte significativa del diseño estratégico (Bisang y Gutman, 2005). En el contexto agroalimentario nacional se produjeron importantes modificaciones, caracterizadas por el aumento de productos que procuran atender demandas cada vez más específicas y diferenciadas, mediante un mayor nivel de transformación y agregación de valor, a partir de una prolongación del ciclo de procesamiento industrial de las materias primas (Domínguez, 2000).

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

En procura de sostener o mejorar su posicionamiento competitivo, las empresas del sector avícola se enfrentan ante una serie de alternativas estratégicas que incluyen el involucramiento en procesos de integración y coordinación vertical (Martínez, 1999, Martínez 2000; Palau et al, 2007; Neyra et al, 2009), la combinación de estrategias

---

## VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES: ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS

---

genéricas para el logro de ventajas en costos y diferenciación, la expansión de sus mercados mediante la internacionalización, la diversificación de sus negocios, y el desarrollo de alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación sectorial e interempresarial. Estas opciones estratégicas se vinculan estrechamente con la generación de *ventajas competitivas* sostenibles en el tiempo (Porter, 1991; Oster, 2000), a partir de la identificación y el desarrollo de sus recursos y competencias (Hamel y Prahalad, 1999; Dess y Lumpkin, 2003).

### MARCO DE REFERENCIA

Existen diversas definiciones y enfoques respecto al concepto de estrategia. Según Porter (2004), “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía”. Para Hax y Majluf (2008), “la estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio”. Asimismo, la estrategia competitiva se vincula estrechamente con la noción de competitividad en sentido sistémico (Esser et al, 1994; Yoguel, 1996).

Ante la dificultad de conceptualizar a la estrategia a partir de una definición única, Mintzberg (1997) propone la identificación del concepto de estrategia a partir de cinco definiciones respecto a lo que puede ser una estrategia, que denomina *las cinco P de la Estrategia (Plan, Pauta de acción, Patrón, Posición y Perspectiva)*. Vemos entonces a la estrategia como un *patrón* o modelo que permite a los directivos saber cómo establecer acciones coherentes y encaminarlas en pos de objetivos concretos mediante un *plan*, que puede o no incluir ciertas *pautas de acción* o maniobras para obtener ventajas frente a la competencia. A partir del establecimiento de una *posición* en su entorno competitivo, la empresa se encontrará en condiciones de enfrentar o evitar a la competencia. Si vemos a la organización como un colectivo de personas con sus propios valores, intereses, y formas de entender el mundo, la estrategia deberá contemplar una *perspectiva* que permita su difusión y aceptación por parte de los integrantes de ese colectivo.

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*,

---

## VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES: ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS

---

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 (Porter, 2004). Estas fuerzas interactúan con diversa intensidad en cada sector industrial y determinan la rentabilidad a largo plazo para las empresas participantes. El análisis externo del sector, y su entorno competitivo, implican considerar en primer término los elementos del entorno general que ejercen su influencia sobre el entorno competitivo de la industria, compuesto por determinadas fuerzas que se interrelacionan y afectan en forma directa a las empresas (Dess y Lumpkin, 2003).

El concepto de *Estrategias Competitivas Genéricas* implica entonces la existencia de dos formas distintas y mutuamente excluyentes para lograr una ventaja competitiva, la de *bajo costo* y la de *diferenciación*, que se combinan con el *alcance* competitivo de las operaciones de la empresa (amplio o limitado) para configurar tres estrategias genéricas: i) Liderazgo en costos, ii) Diferenciación, y iii) Enfoque o concentración (Porter, 2004). La empresa deberá optar en forma excluyente por el desarrollo de alguna de estas estrategias. En tal sentido, la indefinición sobre la estrategia competitiva a seguir colocaría a la empresa en una situación de *estancamiento* respecto a su posicionamiento en la industria, limitando así su performance competitiva. Hax y Majluf (2008), en cambio, difieren respecto al carácter excluyente de las estrategias genéricas, señalando que Porter se muestra bastante inflexible al presentar el liderazgo en costos y la diferenciación como las dos únicas formas de competir, ya que las mejores empresas se esfuerzan todo el tiempo por conciliar los opuestos. Por consiguiente, no existirían estrategias genéricas duraderas o perdurables.

### METODOLOGÍA

La metodología empleada en el trabajo fue la de *estudio de caso múltiple* (Yin, 1994; Yacuzzi, 2005), entendiéndose éste como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. La elección de la población objeto del estudio se realiza para un conjunto de casos representativo del fenómeno a analizar.

Los casos en el presente trabajo los constituyen el conjunto de empresas procesadoras avícolas de la costa del Río Uruguay (CRU), provincia de Entre Ríos,

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

Argentina; integrados por 6 firmas: I, II, III, IV, V, VI siendo la *unidad de análisis* las *estrategias competitivas* desarrolladas por las referidas empresas. Para la inclusión de estas empresas en el muestreo teórico se utilizó como criterio considerar a los frigoríficos de los departamentos Uruguay y Colón que faenen en promedio más de un millón de cabezas mensuales, y representen más del 2% del mercado nacional. La recolección de datos primarios se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a directivos y referentes de cada empresa involucrados directamente en el desarrollo de las estrategias de las firmas, o bien con un conocimiento profundo de las mismas, complementando el estudio con una entrevista al Presidente de la Cámara Argentina de Procesadores Avícolas (CEPA), como informante calificado. Las fuentes secundarias consultadas incluyen reportes e informes estadísticos de organismos públicos y privados vinculados con la actividad industrial y comercial avícola, trabajos de investigación, revistas especializadas y artículos periodísticos. Las dimensiones utilizadas para el estudio de los casos se presentan como una serie de categorías y subcategorías, con sus indicadores más relevantes (Cuadro 1). Sobre la base de estas dimensiones, se identificaron y analizaron las estrategias competitivas que llevan a cabo las empresas avícolas de la CRU.

**Cuadro 1: Dimensiones para la identificación y análisis de las estrategias competitivas en la industria avícola de la CRU.**

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

Fuente: elaboración propia

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

**RESULTADOS****Descripción de los eslabones de la cadena productiva avícola**

La primera etapa en la cadena de valor avícola es la reproducción de planteles de abuelos (*Grand Parents*). Las empresas que desarrollan las líneas genéticas poseen lo que se llama Elite, estas empresas producen los Bisabuelos (principalmente en Estados Unidos y Europa), de aquí nacen los abuelos que darán origen a los padres y finalmente de éstos nacen los parrilleros. Las empresas productoras de parrilleros pueden actuar desde los abuelos en adelante en las denominadas *cabañas* o *granjas de abuelos*. Estas líneas de abuelos se crían para la postura de los huevos fértiles que darán origen a los planteles de padres reproductores.

La base genética utilizada en la Argentina es producida en otros países como EE.UU., Gran Bretaña, Canadá, Israel, etc. Las principales líneas para el engorde son: *Arbor Acres*, *Cobb*, *Hubbard/Peterson* y *Ross*. En nuestro país se realizan las etapas finales del proceso productivo que comprenden la incubación, reproducción y combinación de estirpes importadas, hasta la obtención del híbrido que se destina al engorde. Se importan en su totalidad los BB abuelos y en menor medida los BB reproductores padres y los BB parrilleros (Palacios, 2003).

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

La crianza de los pollos parrilleros, denominada *engorde* es cumplida por granjeros integrados<sup>3</sup> a las empresas avícolas por medio de contratos de crianza, y en menor proporción, en granjas de propiedad de las empresas integradoras. La compra de ingredientes vegetales para la elaboración del alimento balanceado significa más

---

<sup>3</sup> Según estimaciones (Dominguez y Cavia; 2007), el número de productores primarios en todo el país (granjeros integrados) es superior a los 7.000, donde la mayor concentración se da en las provincias de Entre Ríos, Buenos Aries y Santa Fe.

---

## VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES: ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS

---

del 90% del total de las materias primas adquiridas por el sector avícola. El maíz representa alrededor de dos tercios del volumen total de las compras de ingredientes vegetales y aunque existirían problemas relacionados con aspectos de calidad y/o disponibilidad, es elevado el uso de núcleos vitamínicos y minerales de elaboración propia. Una de las principales limitantes detectadas se vincula a la incidencia del costo de los fletes sobre el valor de los productos, a la capacidad de almacenaje y al tipo y capacidad de equipos claves en el proceso de producción (enfriadoras, molidoras, mezcladoras y pelleteadores) (SAGPYA).

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

### **Influencia del entorno general y el entorno competitivo en la industria avícola**

El *entorno general* de la industria avícola se compone de factores que pueden tener profundos efectos en la estrategia de las empresas, entre los que pueden mencionarse los siguientes: a) *demográficos*, como la incorporación de nuevos mercados al consumo de proteína animal; b) *socioculturales*, como el interés por una dieta sana y cuidado del cuerpo, y mayor preocupación por el medio ambiente; c) *político-legales*, como las regulaciones tendientes al aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos que llegan al consumidor final<sup>4</sup>, y los acuerdos celebrados entre el sector avícola y el gobierno nacional para el sostenimiento de precios y

---

<sup>4</sup> La industria avícola se encuentra regulada por diversos decretos y disposiciones a nivel nacional y provincial. Entre ellos podemos citar la Resolución de SENASA N° 553/02 (que sustituye al Decreto del PEN N° 4238/68), que regula las condiciones de funcionamiento de las plantas frigoríficas, la Res. N° 683/96 que establece procedimientos para control y vigilancia epidemiológica de la enfermedad de Newcastle, o normas sobre la producción y manejo de desperdicios, como la Res. N° 614/97. A nivel provincial (Entre Ríos), puede citarse la Resolución N° 5485/05 SPG que establece medidas de bioseguridad entre establecimientos de producción avícola y porcina en la Provincia.

---

## VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES: ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS

---

abastecimiento en el mercado interno; d) *tecnológicos*, como los avances en las líneas genéticas importadas, las innovaciones en equipamiento para la producción de alimento balanceado, incubación, faena y procesamiento, y la modernización tecnológica de las granjas de crianza; e) *económicos*, como el incremento de los precios de las materias primas, las variaciones en los tipos de cambio, las tasas de interés que facilitan o desalientan el endeudamiento para encarar programas de modernización tecnológica, el nivel de ingresos de la población, y la evolución de los precios que contribuyen al incremento o reducción del nivel de consumo de los productos avícolas; y f) *globales*, como la concentración de la producción en grandes grupos económicos que operan a nivel global<sup>5</sup>.

Respecto al *entorno competitivo* de la industria avícola, considerando el número y tamaño de los competidores, la competencia de los productos importados, el crecimiento de la industria, el grado de diferenciación, y los costos fijos y de almacenamiento de productos finales, podemos definir la *rivalidad entre los competidores actuales* en la industria avícola como *moderada*, con *altas barreras de salida* de la industria. El alto nivel de las barreras de entrada, la evolución del ingreso y egreso de empresas durante los últimos años, la fortaleza de las empresas líderes del sector, y el no ingreso en el corto plazo de inversores extranjeros, representan una *baja amenaza de ingreso de nuevos competidores*. Respecto a la *amenaza de productos sustitutos*, en el caso de la carne vacuna, por ser el principal sustituto-competidor, la amenaza es *alta* y en las restantes carnes, como el cerdo, ovinos, o pescado, la amenaza de sustitución es aún *baja*.

Por su parte, el *poder de negociación de los compradores*, dependiendo del tipo de producto y canal de comercialización, es *alto* en el caso de los super e hipermercados, *moderado* en los grandes mayoristas distribuidores, y *bajo* en los minoristas. El *poder de negociación de los proveedores* de materias primas para la elaboración del alimento balanceado (maíz y soja), a partir de su alto grado de atomización, resulta *bajo*, si bien la participación de estas materias primas en el costo del producto final es alta. Por su parte, el poder de negociación de los proveedores de los restantes insumos es *bajo*, no representando una proporción significativa del costo del producto final. Por su parte, los proveedores de planteles de reproductores y

---

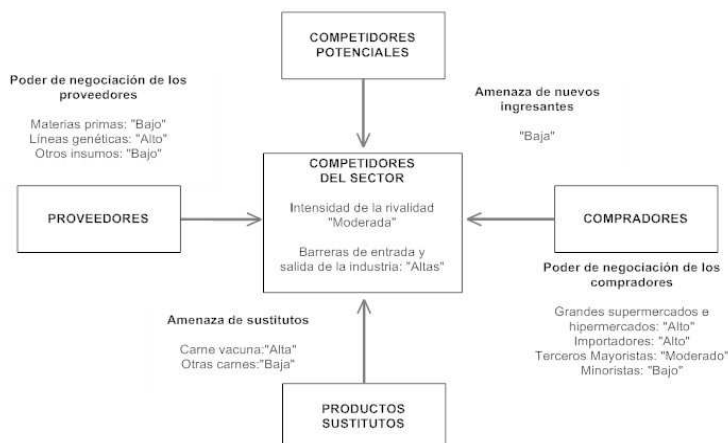
<sup>5</sup> El nacimiento de BRASIL FOODS, a partir de la adquisición del principal productor brasileño de carne avícola, SADIÁ, por parte de la empresa PERDIGÃO, al igual que las inversiones de capitales brasileños en la industria frigorífica argentina, constituyen fenómenos que dan cuenta de esta tendencia en nuestro entorno próximo.



**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

representantes de líneas genéticas importadas se encuentran muy concentrados, y por tratarse de un activo crucial para las demás empresas, su poder de negociación es *alto* (Figura 1).

**Figura 1: Representación Gráfica de las 5 Fuerzas competitivas en la Industria Avícola**



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (2004)

**Estrategias competitivas desarrolladas por las empresas avícolas de la CRU**

**a) Integración vertical**

La *estrategia de integración vertical*, a partir de la internalización de los procesos fundamentales de la producción avícola y los contratos de integración con las granjas de engorde, permite a las empresas ejercer una amplia *coordinación vertical* del sistema productivo (Martínez S., 2002 y 1999; Senesi, Palau et al, 2007). Si bien esta estrategia es utilizada por todas las empresas estudiadas, se verifican diferencias en el grado de integración vertical, en cuanto a los segmentos de la cadena productiva internalizados por cada empresa, y en el camino recorrido para lograr esa integración, a partir de las divergencias en sus orígenes y posterior evolución organizacional. Como señalan Senesi y Palau (2008) y Domínguez (2006), el sector dominante en la cadena avícola – los frigoríficos - surge básicamente de dos corrientes: i) los que se iniciaron en la actividad desde la comercialización de productos avícolas y desde allí invirtieron en otras etapas del proceso productivo, y ii) los que lo hicieron directamente desde la producción.

Si bien la estrategia de integración vertical se encuentra ampliamente desarrollada en las empresas avícolas de la CRU, a medida que nos alejamos del negocio medular de la integración, compuesto por las actividades del frigorífico, la

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

postura-incubación, la elaboración del alimento y las granjas integradas, se observan diferentes grados de participación en los restantes eslabones de la cadena productiva avícola vinculados con la genética avícola (importación, reproducción y comercialización de plántulas) y en el desarrollo de la comercialización (canales de distribución, exportación, logística)

Del estudio del caso surge que un mayor control hacia los extremos de la cadena de integración vertical por parte de una empresa, conlleva a un mayor control sobre una serie de activos de uso específico que resultan estratégicos para la propia empresa y para la industria en su conjunto. La internalización de esos segmentos más alejados del núcleo integrador, permite el desarrollo de capacidades estratégicas que posteriormente podrán transformarse en ventajas competitivas para las empresas. Esto se observa en las etapas iniciales del proceso productivo, con el acceso directo al segmento de la genética importada; y en las etapas finales, con el acceso preferencial a determinados canales, mercados o segmentos de consumidores, mediante un amplio desarrollo comercial y exportador. Por su parte, la concentración de la oferta de genética es alta, por lo que el poder de negociación de los proveedores de líneas genéticas, respecto a sus clientes, es elevado. Esto implica un condicionamiento importante para la mayoría de las empresas del sector, ya que para acceder a este insumo estratégico deben acudir a otras empresas avícolas que representan en el país a las principales líneas genéticas del exterior, las que a su vez son competidoras en el mercado. Las empresas que no cuentan con cabañas de abuelos, ni representan líneas genéticas del exterior, deben adquirir en el mercado los plántulas de padres para su posterior cría y producción de pollitos BB en granjas de cría propias.

Esta situación se observa también en otros países productores, como Brasil, donde los frigoríficos avícolas que son representantes de empresas extranjeras desarrolladores de las líneas genéticas detentan una ventaja en relación con las demás, en cuanto a una transferencia más rápida de tecnología posibilitada por el contacto directo con las firmas productoras de linajes (Carvalho Júnior, 1997). En el caso de la CRU, se verifica que tres empresas participan en el segmento de la genética avícola, lo cual constituye una *ventaja competitiva* para las mismas, respecto a las restantes firmas.

La función de aprovisionamiento de las materias primas e insumos, particularmente aquellos requeridos para la producción del alimento destinado a la crianza de los plántulas de aves, es sumamente importante para las empresas

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

integradas, ya que representa una porción significativa del costo del producto final. Las empresas estudiadas poseen plantas propias para la elaboración del alimento balanceado para sus planteles, según sus propias fórmulas, y comparten criterios similares en lo que respecta a los controles de calidad que se realizan a la materia prima (maíz y soja) e insumos (vitaminas, minerales, enzimas y otros aditivos). Las empresas adquieren a terceros la materia prima e insumos de acuerdo a sus requerimientos de producción, privilegiando aspectos tales como la calidad y confiabilidad del suministro, lo cual determina relaciones estables y de largo plazo entre los proveedores y las empresas integradas. A fin de minimizar los riesgos de volatilidad en los precios de la materia prima, algunas de las empresas utilizan mecanismos de cobertura mediante futuros, y toman posiciones en los mercados de cereales, pero sin representar una parte sustancial de sus operaciones de compra de cereales<sup>6</sup>, considerando además que las empresas avícolas de la CRU acceden al régimen de compensaciones instrumentado a través de la ONCCA<sup>7</sup>.

Respecto al segmento de las granjas de crianza, algunas empresas cuentan con una parte de granjas propias, y el resto bajo la forma de contratos de crianza. En aquellas empresas que cuentan con un porcentaje de granjas propias, éste no supera el 10% de su producción, ya que las granjas de engorde representan un importante capital inmovilizado que puede ser destinado a otros fines, como inversiones en las plantas de incubación o de faena. Las razones señaladas para contar con un porcentaje de granjas propias se relacionan con la posibilidad de compensar los ciclos de oferta y demanda de alojamiento de pollos parrilleros, con el cumplimiento de funciones de auditoría de la producción, y para la experimentación de nuevo equipamiento y tecnologías de crianza, como bebederos y comederos automáticos, sistemas de temperatura controlada, y cortinas automatizadas, para posteriormente fomentar su aplicación en las granjas integradas.

El mecanismo de relación contractual entre las empresas frigoríficas (el integrador) y los granjeros (el integrado) es similar en todos los casos, se materializa

---

<sup>6</sup> En un estudio denominado *Análisis del riesgo en la producción de carne de pollo*, Maggi (2006) señala que "La inexistente difusión en Argentina de instrumentos de cobertura de precios en la cadena de carne de pollo, la verificación de la reticencia de los productores y operadores de esta cadena a usar los mercados de futuro como instrumentos de cobertura, como así también la constatación de la limitada capacidad de los precios de mercado de insumos y productos en predecir los precios de las operaciones corrientes, demuestra que prevalece una elevada exposición de los productores a los precios de mercado existentes".

<sup>7</sup> La ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) fue disuelta por Decreto 192/2011 y sus funciones asumidas por la Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios al Consumo Interno.

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

mediante un contrato que se renueva por crianza, asimilándose a un contrato de locación de obra y estipula los derechos y obligaciones de cada parte<sup>8</sup>. El integrado pone a disposición sus instalaciones, el trabajo del granjero, los gastos de luz; y la empresa se hace cargo de proveer los pollitos BB, el alimento balanceado, la atención veterinaria, medicamentos, vacunas, calefacción, el material para la cama de crianza, y el retiro de los pollos terminados para su faena. El pago al granjero se materializa mediante un arancel por ave engordada denominado contractualmente *servicio del granjero*, considerando para el cálculo un sistema de premios y castigos vinculado a estándares de productividad, como el peso, la mortandad y la conversión de alimento en carne. En todos los casos se verifica una gran estabilidad en el vínculo con los granjeros, ya que la movilidad entre los integrados es muy escasa.

Para poder llevar a cabo en forma eficiente la logística necesaria para el aprovisionamiento del alimento y el transporte de las aves vivas para su faena, las granjas integradas se encuentran por lo general en un radio no superior a los 200 km de las plantas de faena y de los molinos productores del alimento, existiendo una cierta especialización geográfica en la ubicación de los establecimientos de crianza respecto a los frigoríficos. El desarrollo tecnológico y la mejora constante en la productividad de las granjas integradas es una preocupación de todas las empresas, al igual que el control de la sanidad en campo, y el fomento de mejores técnicas de *manejo* para el bienestar de las aves. La ampliación y tecnificación de las granjas implica importantes inversiones en galpones, comederos y bebederos automáticos, cortinas automáticas, sistemas de riego por aspersión, etc., que no pueden ser afrontadas por los granjeros sin mecanismos de apoyo crediticio.

Estos aspectos de la relación con los integrados, particularmente aquellos vinculados con el apoyo financiero para la modernización tecnológica de las granjas es abordado por las empresas mediante la constitución de áreas especializadas dentro de las empresas para la gestión financiera, que procuran financiamiento de entidades bancarias y constituyen mecanismos de garantías para mejorar la condiciones de acceso a los préstamos; o bien mediante préstamos directos de las empresas a los integrados, con fondos propios, que son posteriormente recuperados en cuotas a medida que el granjero cobra por sus servicios de crianza. La primera de estas

---

<sup>8</sup> Domínguez (2007) al analizar los obstáculos para el desarrollo de experiencias asociativas en la trama avícola entrerriana, se refiere al poder de negociación contractual de los frigoríficos, y su política tendiente a la reducción del poder de negociación de los granjeros, como una limitante en las posibilidades de autoorganización y agremiación de los integrados.

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

opciones reviste mayor complejidad, y se materializa mediante *sociedades de garantías recíprocas (SGR)*, en las cuales los granjeros actúan como socios y la empresa como socio garante. Este mecanismo permite a los granjeros integrados obtener financiamiento a tasas preferenciales para la construcción y equipamiento de sus galpones.

**b) Liderazgo en costos**

La reducción de costos mediante el incremento en la escala productiva en la industria avícola, en función de su alto grado de integración, reclama inversiones en todos los eslabones de la cadena, incluyendo infraestructura y equipamiento automatizado en plantas frigoríficas y de incubación; ampliación, construcción y modernización de plantas de elaboración de alimentos balanceados; incremento de la capacidad de almacenamiento en frío; aumento o modernización de la flota de transporte; incremento de la capacidad de alojamiento y modernización tecnológica de las granjas de cría y engorde. De igual forma, la contribución a la reducción de costos en la producción avícola se vincula estrechamente con el estricto seguimiento y mejora constante de los indicadores técnicos de productividad mediante una eficiente combinación de programación productiva, adecuado manejo en granja, y cuidados sanitarios, permitiendo mejoras en la conversión (mayor peso con menores requerimientos alimenticios), reducción en los tiempos de crianza y disminución de los porcentajes de mortandad de las aves.

En tal sentido, la totalidad de las empresas estudiadas han llevado a cabo durante los últimos años inversiones en infraestructura y equipamiento, orientadas básicamente a la automatización y la reducción de sus costos de producción. La estrategia de producción *multiplanta* y especialización productiva es seguida particularmente por una de las empresas, que opera dos plantas de faena, una en Concepción del Uruguay y otra en Capitán Sarmiento (Bs. As.); y una planta de elaboración de fiambres de pollo y cerdo en Colón (Bs. As.), habiendo adquirido una tercera planta de faena en la localidad de Pilar (Ex Frigorífico San Sebastián). La estrategia de multiplicación de establecimientos productivos se verifica también en otros eslabones del proceso productivo, como la elaboración de alimentos balanceados y la incubación de pollitos BB.

Las economías de escala relacionadas a la integración vertical son capitalizadas por las seis empresas relevadas, ya que todas actúan en diversos segmentos de la cadena productiva. De esta forma las empresas obtienen menores costos de

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

producción en función de la mayor productividad obtenida en la crianza de los animales por los productores integrados; en la reducción de *stocks* y tiempo ocioso de los activos, posibilitado por la programación de la producción; y en la eliminación de los costos de transacciones realizadas en el mercado, tales como costos de venta, de compra y de negociaciones.

Las empresas de la CRU cuentan todas con líneas automatizadas, de acuerdo al tipo de producto final. En las líneas más automatizadas se obtienen los costos más bajos, ya que los productos son destinados al consumo de masas (pollo entero) y para la fabricación de carne mecánicamente separada (MDM). En las empresas que poseen líneas cuyos productos se caracterizan por un mayor valor agregado como cortes especiales o partes de pollo procesadas destinadas a determinados nichos o segmentos de mercado, se utiliza el trabajo manual por sobre la automatización.

La utilización de los túneles de congelamiento coadyuvan también a la reducción de costos, ya que reducen sustancialmente el tiempo de congelamiento, lo que posibilita adicionalmente una carne de mejor calidad y sabor. Las inversiones en cámaras de almacenamiento en frío permiten administrar mejor los *stocks*, evitando deterioros del precio por sobreoferta que erosionen las ventajas de costos. La tercerización de la logística de transporte y distribución es también una forma de reducción de costos adoptada por las empresas de la CRU, particularmente para la distribución de los productos finales. Mediante el *outsourcing* de estas funciones las empresas reducen gastos de adquisición de flotas de vehículos y costos fijos de mantenimiento, infraestructura de distribución, y sueldos de personal (choferes y equipos de vendedores).

**c) Diferenciación**

La principal fuente de diferenciación de productos en la industria avícola surge a partir del trozado de las aves y la industrialización de la carne avícola. Si bien la mayor parte del pollo se comercializa entero, existe una tendencia por parte de los consumidores por demandar productos menos *commoditizados*, más prácticos para su almacenamiento y cocción, y mejor presentados. Las empresas avícolas procuran cada vez más satisfacer esta demanda mediante productos elaborados a partir de diferentes cortes y presentaciones, dirigidos a diversos segmentos de consumidores.

El agregado de valor a la carne de pollo a partir del trozado es una práctica frecuente entre las empresas de la CRU, particularmente en las que han desarrollado fuertemente su canal de exportación, o atienden segmentos de mayor poder

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

adquisitivo. Un ejemplo de ello son las carnes saborizadas que se procesan mediante inyectoras o tambores al vacío e incorporan sustancias con sabores desarrollados según las preferencias de clientes de Europa y Japón. Otras formas de diferenciación incluyen pollos enteros saborizados con diversas hierbas y envasados en bandejas individuales, pollos *parrilleros* cortados y abiertos para facilitar su cocción, productos cocidos (*fully cooked*), preparados a base de pollo o gallina, cocidos al vapor y congelados IQF, y pollos criados en ambientes naturales.

En cuanto a la búsqueda de diferenciación a través del servicio y la distribución, se observa que las empresas de la CRU cuentan con una red de distribución a nivel nacional, mediante centros propios (depósitos) y a través de distribuidores mayoristas, lo que les brinda una cobertura amplia dentro del territorio nacional. Algunas de las empresas estudiadas destacan sus capacidades de logística y distribución, señalando estas actividades como fuentes de diferenciación, que les otorgarían ventajas competitivas dentro de la industria. Respecto a la diferenciación a partir del reconocimiento de marca, se observa en términos generales que los frigoríficos de la CRU procuran posicionarse mediante una marca única. No obstante, aquellas empresas que han desarrollado una mayor extensión en su línea de productos han desarrollado otras marcas propias enfocadas a determinados mercados de exportación, o para algunos productos o segmentos de mercado en particular.

Se observa que la imagen de marca como elemento diferenciador en la industria avícola tiene mayor relevancia en los productos más elaborados que en los productos básicos (pollo entero). Si bien todas las empresas de la CRU, en mayor o menor medida, procuran asociar su marca con un producto de calidad, ninguna de ellas manifestó realizar inversiones importantes para la construcción de una imagen de marca, mediante acciones de *marketing* y promoción. Las empresas procuran también diferenciar su oferta adaptándose a las exigencias de los mercados y las necesidades de sus clientes mediante la incorporación de normas de aseguramiento de la calidad e inocuidad de sus productos. Las empresas de la CRU, en particular aquellas de mayor desarrollo exportador, han realizado esfuerzos tendientes a la certificación de estas normas, la más importante de ellas es HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*). Otras normas se vinculan con el acceso a determinados mercados, como IMO o BRC, o a la certificación de la calidad de los procesos, como la serie ISO. Las empresas que llevan a cabo ventas en países de origen musulmán cuentan también con la certificación *Hallal* para realizar faenas según el rito islámico.

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

**d) Enfoque**

Las empresas de la CRU procuran en general un alcance amplio en cuanto a sus canales de comercialización, líneas de productos y mercados atendidos. No obstante, las acciones tendientes a satisfacer demandas específicas de clientes del exterior, que por su volumen no justifican la atención de empresas de grandes países exportadores, como Brasil, podría considerarse como una estrategia de *enfoque con diferenciación*. Otra alternativa de enfoque estaría dada por la atención de determinados canales, como los mercados institucionales. En cuanto al enfoque en determinados mercados de exportación, podría señalarse la estrategia de *enfoque con bajos costos* de una de las empresas estudiadas, que concentra su oferta exportadora de pollos enteros en unos pocos mercados de África y Asia.

**e) Desarrollo de productos**

Se observa una tendencia a la extensión de línea de productos trozados, envasados en diversos tamaños y presentaciones, la incorporación de procesos de tiernización y maduración de la carne, y la elaboración de productos precocidos y cocidos. El desarrollo de productos para la exportación, particularmente los cortes especiales calibrados, encuentra su principal demanda en los mercados más sofisticados de Europa y Japón. Estos cortes y preparaciones especiales destinados a la exportación revestirían sin embargo un carácter más adaptativo que innovativo, en función de requisitos específicos de los clientes del exterior, y los recursos productivos de los frigoríficos puestos al servicio de estos clientes. Esta circunstancia representa un futuro desafío para las empresas en cuanto al desarrollo de I+D, la producción y el *marketing* orientado a la creación de nuevos productos originales para ofrecer al mundo, a partir de la adaptación de líneas genéticas y nuevas formas de industrialización de la carne aviar.

**f) Internacionalización**

Desde el punto de vista estratégico, la internacionalización del sector avícola a través de la exportación funciona como una *válvula de seguridad* que le permite reducir la dependencia del mercado interno y administrar la producción con el fin de evitar la saturación del mercado, con la consiguiente caída de los precios internos, incremento de la rivalidad competitiva, y erosión de la rentabilidad para las empresas del sector. En tal sentido, la inserción en los mercados externos permite a las empresas ajustar la producción de acuerdo a la demanda nacional e internacional de pollo entero y trozado. Los mecanismos de salida al exterior utilizados por las



---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

empresas de la CRU pueden ser directos, mediante departamentos propios de exportación (con diverso grado de formalización dependiendo de la importancia que asigne cada empresa a esta función); en forma indirecta, mediante *brokers* o *tradings*; y en forma consorciada mediante *pools de exportación*. Se destaca como un paso ulterior de desarrollo internacional el caso de una de las empresas, que cuenta con inversiones directas en la República Oriental del Uruguay.

**g) Diversificación, alianzas y cooperación sectorial**

Si bien el negocio medular de las empresas avícolas de la CRU sigue siendo la producción e industrialización de carne aviar, se verifica que la mitad de ellas llevan a cabo otras actividades industriales o comerciales, como una estrategia de *diversificación relacionada*. Estas actividades incluyen negocios vinculados con la agroindustria, como la producción láctea; ganadería, faena y comercialización de carne bovina; producción y procesamiento de cerdos; producción de ovinos; producción de aceites y expeller de soja.

Las empresas de mayor porte de la CRU que han logrado incorporar el segmento de la genética, y exportan un porcentaje considerable de su producción a una gran cantidad de países, son también las que mayor énfasis han otorgado a la constitución de alianzas y el desarrollo de empresas conjuntas. Dentro de esas experiencias se encuentran antecedentes de alianzas comerciales con empresas brasileras, acuerdos de *co-packing* con clientes del exterior, licencias para la representación de líneas genéticas del exterior, y una empresa conjunta constituida entre tres empresas avícolas (dos de la CRU) para el abastecimiento propio y comercialización de plantales de abuelos importados.

Surge a partir de la evidencia recogida en la investigación el rol que las empresas le asignan a la Cámara de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) como ámbito de cooperación entre las firmas del sector. Esta cooperación es percibida incluso como una *alianza* (sic) que trasciende la eventual rivalidad entre las empresas del sector, mediante acciones concretas como el Plan estratégico de crecimiento sectorial, la unificación de la representación para petitionar ante las autoridades y organismos nacionales, la colaboración para la preservación del estatus sanitario, la difusión de los logros del sector, la generación de información estadística, así como gestiones para la apertura de mercados, y acciones de apoyo para la internacionalización de las empresas avícolas.

---

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

---

**CONCLUSIONES**

Respecto al ambiente competitivo de las empresas de la CRU, puede concluirse que la rivalidad entre los competidores actuales es moderada, con altas barreras de entrada y salida de la industria, siendo el principal producto competidor la carne vacuna. El poder de negociación de los compradores es alto solamente en el caso de grandes supermercados e hipermercados, siendo bajo el poder de negociación de los proveedores, a excepción de aquellos que proveen líneas genéticas a partir de plantales de reproductores. La estrategia de *integración vertical* es desarrollada por las empresas avícolas de la CRU, a partir de la internalización de los procesos fundamentales de la producción avícola y los contratos de integración con las granjas de engorde, lo cual permite a las empresas ejercer una amplia *coordinación vertical* del sistema productivo. Si bien esta estrategia es utilizada por todas las empresas estudiadas, se verifican diferencias en el grado de integración vertical, en cuanto a los segmentos de la cadena productiva internalizados por cada empresa, y en el camino recorrido para lograr esa integración, a partir de las divergencias en sus orígenes y posterior evolución organizacional. La internalización o el control de esos segmentos más alejados del núcleo integrador (frigorífico) permite a las empresas el desarrollo de capacidades estratégicas, que posteriormente podrán transformarse en ventajas competitivas.

En cuanto a la estrategia de *Liderazgo en costos*, se observa que las principales fuentes de reducción de costos en la industria avícola surgen básicamente de dos vertientes: i) las economías de escala obtenidas mediante inversiones en infraestructura y equipamiento, y ii) el mejoramiento constante de los indicadores de gestión productiva. Respecto a la estrategia de *Diferenciación*, ésta surge a partir del trozado de las aves y las posibilidades de industrialización de la carne avícola. Esta es una estrategia frecuente entre las empresas de la CRU, particularmente aquellas que han desarrollado fuertemente su canal de exportación y atienden segmentos de mayor poder adquisitivo a nivel nacional e internacional. En cuanto a la diferenciación a partir del reconocimiento de marca, se observa que las empresas procuran en general posicionar sus principales productos bajo una misma marca. No obstante, algunas de las empresas han desarrollado otras marcas propias enfocadas a determinados mercados de exportación, o para algunos productos o segmentos de mercado en particular. Las acciones tendientes a satisfacer demandas específicas de clientes del exterior, que por su volumen no justifican la atención de empresas de

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

grandes países exportadores podría considerarse como una estrategia de *Enfoque con diferenciación*, así como la atención de determinados canales, como los mercados institucionales.

Desde el punto de vista estratégico, la exportación funciona para el sector avícola como un mecanismo que permite reducir la dependencia del mercado interno y administrar la producción de acuerdo a la demanda nacional e internacional de pollo entero y trozado, con el fin de evitar la saturación del mercado y la consiguiente caída de los precios internos, incremento de la rivalidad competitiva, y erosión de la rentabilidad para las empresas del sector. Si bien el negocio medular de las empresas avícolas de la CRU sigue siendo la producción e industrialización de carne aviar, se verifica que la mitad de ellas llevan a cabo otras actividades industriales o comerciales, como una estrategia de *diversificación*. Las empresas de mayor porte de la CRU son también las que mayor énfasis han otorgado a la constitución de alianzas y el desarrollo de empresas conjuntas. Asimismo, las empresas de la CRU destacan el rol de CEPA como ámbito de cooperación entre las firmas del sector.

**BIBLIOGRAFÍA**

- BISANG, R., y GUTMAN, G. (2005). *Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina*. Revista de la CEPAL N°87. (pp. 115-129). Diciembre.
- BOLETÍN AVÍCOLA. MINAGRI. *Anuarios 2003-2011*.
- BRESCIA, V., y LEMA, D. (2007). *Modelización de la estructura y conducta del mercado aviar argentino*. Instituto de Economía y Sociología. IES-INTA.
- CARVALHO JÚNIOR, L. (1997). *As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras*. Tesis de Doctorado en Ingeniería de Producción. UFSC. Florianópolis.
- CEPA. *Cámara Argentina de Empresas Procesadoras Avícolas*.
- COFECYT-MINCYT (2008). *Debilidades y Desafíos Tecnológicos del Sector Productivo. Carne Avícola y Ovoproductos*. PROFECYT (Programa de Fortalecimiento de la Ciencia y la Tecnología).
- DESS, G., y LUMPKIN, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Mc Graw-Hill. Madrid.
- DOMÍNGUEZ, N., y CAVIA, M. (2007). *Obstáculos para el desarrollo de experiencias asociativas en tramas agroalimentarias: el caso de la avicultura entrerriana*. Avance del proyecto de investigación Las granjas avícolas integradas de Entre Ríos, cambio tecnológico y reconversión. FCE-UNER. Paraná.
- DOMÍNGUEZ, N. (2000). *Competitividad y reconversión del complejo Avícola*. Avance del proyecto de investigación *El complejo avícola de la provincia de Entre Ríos: sus aspectos microeconómicos*. FCE-UNER. Paraná.
- \_\_\_\_\_ (2007). *El complejo avícola entrerriano y las relaciones en su interior*. RBGN N°25, Vol. 9. (pp.13-25). Set-dez. São Paul o.

**VI JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍAS REGIONALES:  
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: EXPERIENCIAS, SABERES Y PRÁCTICAS**

- ESSER, K., HILEBRAND, W., MESSNER, D., y MEYER-STAMER J., (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín.
- HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1999). *Compitiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona.
- HAX, A., y MAJLUF, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los Resultados*. Granica. Buenos Aires.
- IPCVA (2008). *Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos*. IPCVA / TNS-Gallup 2008.
- MAGGI, C. A. (2006). *Análisis del riesgo en la producción de carne de pollo. Integración vertical, estrategias empresariales y administración de riesgos*. Mimeo, SAGPYA.
- \_\_\_\_\_ (2006a). *Cadena de carne de pollo: Análisis de la concentración de plantas de faena de aves*. Mimeo, SAGPYA.
- MARTÍNEZ, S. (2002). *Vertical coordination of marketing systems: Lessons from the poultry, Egg, and pork industries*. Agricultural Economic Report N°807. April. USDA. Washington.
- \_\_\_\_\_ (1999). *Vertical coordination in the pork and broiler industries: Implications for pork and chicken products*. Agricultural Economic Report N°777. April. USDA. Washington.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., y VOYER, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. Buenos Aires.
- NEYRA, F., SENESI, S., y PALAU H. (2009). *Institutional change: Strategies and Tools. Case: The argentine poultry chain*. Trabajo presentado en la VII International Pensa Conference on Agri-Food Chain and Networks Economics and Management. San Pablo, Brasil. Noviembre de 2009.
- OSTER, S. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford. México.
- PALACIOS, E. P. (2003). *El complejo agroindustrial avícola argentino. Reconversión y perspectiva de inserción en el mercado regional e internacional*. Tesis de Maestría en Integración Latinoamericana. UNLP. La Plata.
- PALAU, H., SENESI, S.I., PIZZORNO, R., OTAÑO C., y VILELLA, F. (2007). *Governance Structures in the Argentine Chicken Industry*. Ponencia presentada por el Programa de Agronegocios de la UBA, en la International Food and Agribusiness Management Association. 17th Annual World Forum and Symposium. June 23-26. Parma, Italy.
- PORTER, M. (2004). *Estrategia competitiva*. C.E.C.S.A. México.
- \_\_\_\_\_ (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara editor. Buenos Aires.
- SENASA. Servicio Nacional de Seguridad Alimentaria.
- SENESE, S., PALAU, H., (2008). *Coordinación del agronegocio avícola en la Argentina, perturbaciones y adaptación organizacional*. Asociación Argentina de Economía Agraria.
- SOUZA ALVES, J. M. (2003). *Análise de patentes na indústria avícola internacional*. Tesis de Maestría en Agronegocios. UFRGS. Porto Alegre.
- YACUZZI, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie documentos de trabajo N° 296. Agosto. UCEMA. Buenos Aires.
- YIN, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.