

**FORMULACION DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y
EXPANSION PARA LA EMPRESA AVIDESA MAC POLLO S.A**

SANDRA VIVIANA BARÓN RUBIO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELAS DE ESTUDIOS EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015**

**FORMULACION DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y
EXPANSION PARA LA EMPRESA AVIDESA MAC POLLO S.A**

SANDRA VIVIANA BARÓN RUBIO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

JORGE RAUL SERRANO DIAZ

MS.c en Finanzas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELAS DE ESTUDIOS EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVOS.....	18
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1. MARCO DE ANTECEDENTES.....	20
4.2. MARCO TEÓRICO	21
4.2.1. Teoría Económica o Perspectiva Económica.....	22
4.2.2. Teoría Redes.	23
4.3.3. Teoría o Perspectiva de Procesos.	23
4.3.4. Mecanismos de desarrollo de un Proceso de Internacionalización.....	24
4.3.4.1. Joint Vetur.....	24
4.3.4.1.1. Clases Joint Venture Internacional	25
4.3.4.1.2. Ventajas del Joint Venture Internacional.....	26
4.3.4.2. Adquisición y Fusión	27
4.3.4.3. Alianzas Estratégicas.....	27
4.3.4.3.1. Características Alianzas Estratégicas	27
4.3.4.4. Documentos del Proceso de Negociación Internacional.....	28
5. DESARROLLO	30
5.1. PERSPECTIVA Y PRODUCCIÓN DE CARNE DE POLLO GLOBAL	30

5.2. PRODUCTORES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO	32
5.3. PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO Y SUS DERIVADOS	34
5.4. PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO Y SUS DERIVADOS	35
5.5. PRECIOS INTERNACIONALES DE LA CARNE DE POLLO Y SUS DERIVADOS.....	37
5.6. PRODUCCIÓN NACIONAL	38
5.7. MAC POLLO S.A	41
5.8. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	42
5.8.1. Aspectos relevantes de todo proceso de Internacionalización.....	42
5.8.2. Identificación del modelo de Internacionalización.	44
5.8.3. FASE I.....	46
5.8.3.1. Investigación y Segmentación Mercados.....	48
5.8.3.2. Matriz de Preselección Países.....	55
5.8.3.3. Criterios para escoger País Objetivo y Preferente: CHILE, PERU, ECUADOR.....	56
5.8.4. FASE II.....	61
5.8.4.1. Aspectos importante para hacer Negocios en Chile	61
5.8.4.2. Base de datos de empresas del Sector y cadena de valor	64
5.8.5. FASE III.....	64
5.8.6. FASE IV.	65
5.8.6.1. Aspectos Importantes de Acceso al Mercado Objetivo	66
5.8.6.2. IED - incentivos al inversionista chile	66
6. CONCLUSIONES	69
7. RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	77

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipos de enfoques de la Th. Económica	22
Tabla 2. Enfoques Th. Perspectiva	23
Tabla 3. Listado Empresas Importadoras de Chile.	64

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fases Modelo de Internacionalización.....	45
Figura 2. Criterios para Escoger País Objetivo.....	58
Figura 3. Aspectos Importantes de hacer Negocios con Chile.	63

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Producción Mundial Aves de Corral	33
Grafica 2. Principales Países Exportadores.....	34
Grafica 3.Principales Importadores Mundiales de Carne de Ave.....	36
Grafica 4. Precios Internacionales Carne de Pollo.....	38
Grafica 5. Participación por Regiones Importadores del Mundo Año 2013.....	49
Grafica 6. Importaciones Región Asia año 2013.....	50
Grafica 7. Importaciones Regio África año 2013 de la partida 0207.....	51
Grafica 8. Importaciones Región África año 2013 de la partida 0207.....	52
Grafica 9. Importaciones Región América año 2013 de la partida 0207.....	54

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Principales Exportadores mundiales de carne de pollo año 2013.	78
Anexo B. Principales importadores mundiales de carne de pollo año 2013.	86
Anexo C. Índice de precios FAO alimentos.	98
Anexo D. Precios reales mundiales de carne.	99
Anexo E. Informe de benchmarking avícola julio 2014	100
Anexo F. Informe de resultados III trimestre 2013	101
Anexo G. Matriz de Preselección de Mercados	102
Anexo H. Guía del inversionista en Chile	103
Anexo I. Directorio de entidades públicas de Chile	104

REMUMEN

TITULO: FORMULACION DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSION PARA LA EMPRESA AVIDESA MAC POLLO S.A

AUTOR: SANDRA VIVIANA BARÓN RUBIO **

PALABRAS CLAVES: Palabras clave: Globalización, diversificar, costos, multinacional, crisis, Joint Venture, Alianzas estratégicas, análisis de mercado, competencia, empleados, proveedor, mercados foráneos, proceso, modelo operativo, estrategia de gestión, Riesgo, inversión extranjera.

El presente documento contiene la información relevante que para que la compañía Avidesa Mac Pollo S.A se en rute en la vía de Internacionalizar la Empresa, marca u operación, teniendo en cuenta que hoy en día se es más común hablar del fenómeno de la Globalización, de la integración de los mercados y de empresas Internacionalizadas, a través de todo el documento se enmarca la estructura del proceso de Internacionalización y Expansión internacional con el fin de tener mayor presencia en los mercados internacionales, aprovechar las ventajas u oportunidades que brindan estos.

Se establece como iniciar un proceso estratégico y estructurado de internacionalización y expansión a mercados foráneos, la búsqueda de estos mercados atractivos y los aspectos culturales, económicos, operativos, contractuales que una empresa de este sector deba tener en cuenta para llevar a cabo el proceso en un país determinado diferente al de su casa matriz, lo que le permitirá poder moverse en mercados dinámicos y competitivos, con el fin de obtener una posición como una empresa en crecimiento que contribuya a aumentar sus utilidades, diversificar el riesgo a otros mercados y no depender de solo el mercado local, mejorar su participación en otros mercados adquiriendo una posición estratégica.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuelas de Estudios Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director. Jorge Raúl Serrano Díaz

SUMMARY

TITLE: FORMULATION PROCESS AND INTERNATIONAL EXPANSION FOR AVIDESA MAC POLLO COMPANY SA

AUTHOR: SANDRA VIVIANA BARON RUBIO **

KEYWORDS: Globalization, diversification, cost, multinational crisis, joint ventures, strategic alliances, market analysis, competition, employee, supplier, foreign markets, process, business model, management strategy, Risk foreign investment.

This document contains the relevant information for the company Avidesa Mac Pollo SA guide on the way to internationalize the company, brand or operation, considering it is more common today to speak of the phenomenon of Globalization integration of markets and internationalized companies, throughout the document structure and process Internationalization International expansion is framed in order to have a greater presence in international markets, take advantage of opportunities that provide these.

It is set to launch a strategic, structured process of internationalization and expansion into foreign markets, finding these attractive markets and the cultural, economic, operational, contractual a company of this sector should be considered for carrying out the process differently from its headquarters particular country, allowing you to move in dynamic and competitive markets, in order to obtain a position as a growing company that contributes to increasing profits, diversify risk to other markets and not rely only the local market, improve their participation in other markets acquiring a strategic position.

* Degree work

**Faculty of Engineering physicomechanical. School of Business Studies. Master of Business Management. Director. Jorge Raul Diaz Serrano

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el Sector Avícola Colombiano se ha consolidado como una de las Industrias de mayor crecimiento en Colombia y de gran importancia en los Santanderes. Empresas como Avidesa Mac Pollo S.A han logrado integrar su cadena de valor permitiéndole llegar a sus clientes con productos idóneos que satisfacen sus necesidades, adquiriendo así una madurez en el mercado Local.

Para lograr lo anterior ha tenido que desarrollar actividades de comercio exterior, como las importaciones de Materias Primas e Infraestructura para la producción del bien final y exportaciones hacia lejano Oriente de algunos de sus productos. Esto le ha permitido acceder a diferentes mercados, proveedores, clientes y conocimiento de algunos sectores Agroindustriales de otros países. En ese contexto, surge la posibilidad de evaluar y formular un proceso de internacionalización gradual para dicha compañía, de acuerdo al creciente fenómeno de la integración de mercados y Globalización que vive las empresas hoy en día.

Tomar la decisión de internacionalizarse para una compañía depende de muchos aspectos, pero se fundamenta en aprovechar las oportunidades de los mercados externos. Propiamente se puede escoger una ruta adecuada bajo un modelo teórico, sin embargo el tomar la decisión va de acuerdo al tipo de producto que elabora la empresa, tamaño, sector y si se cuenta con recursos por si eventualmente se requiere realizar algún tipo de inversión para tal fin.

Esta investigación pretende enmarcar bajo conceptos teóricos como se podría emprender un proceso de Internacionalización y Expansión estratégica de los aspectos relevantes del proceso que permitan ilustrar los mecanismos que se

puedan utilizar o apoyarse para facilitar el vínculo de la empresa con los mercados internacionales, se ahondara en el contexto global del sector de Carnes al cual pertenece la carne de pollo, situación del sector a Nivel Internacional, Investigaciones de mercados objetivos para la empresa de acuerdo a las características propias que posee la empresa, para así poder describir una estructura para el proceso.

Esto sin duda es un gran reto teniendo en cuenta que en la actualidad las empresas locales no se han abierto a su participación en otros mercados y es una forma de diversificar el riesgo frente a los cambios que se esperan para el sector local en los años futuros.

1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN

Hoy en día se es más común hablar del fenómeno de la Globalización, de la integración de los mercados y de empresas Internacionalizadas, lo cual conlleva a considerar que una empresa como Avides Mac Pollo S.A pueda enmarcarse en un proceso de Internacionalización y Expansión internacional con el fin de tener mayor presencia en los mercados internacionales, aprovechar las ventajas u oportunidades que brindan estos.

El presente proyecto considera en base a la teoría sugerir como iniciar un proceso estratégico y estructurado de internacionalización y expansión a mercados foráneos, la búsqueda de mercados atractivos y los aspectos relevantes que una empresa de este sector deba tener en cuenta para llevar a cabo el proceso, lo que le permitirá poder moverse en mercados dinámicos y competitivos, posicionándola como una empresa en crecimiento que contribuya a aumentar sus utilidades, diversificar el riesgo a otros mercados y no depender de solo el mercado local, mejorar su participación en otros mercados adquiriendo una posición estratégica.

1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que se ha adquirido una madurez en el Mercado local importante y que la compañía ya realiza exportaciones tan solo de Garras de Pollo hacia Hong Kong, se cuestiona en incursionar en otros mercados que permitan aprovechar sus oportunidades, ampliar la oferta de productos en diferentes mercados mediante un proceso estructurado de internacionalización de la compañía en pro de un mayor crecimiento, explotar oportunidades, inversión y expansión a otros mercados, validando los mecanismos existentes que permitan

adoptar, diseñar e identificar las ventajas competitivas y estrategias a utilizar en el proceso para poder llevarlo a cabo.

Sin embargo hay ciertos aspectos a tener en cuenta para la empresa local, ya que para las empresas del Sector Avícola en Colombia, ha sido muy difícil encontrar mercados para exportar sus productos en altos volúmenes y con un buen margen de rentabilidad. Es el caso de la carne de pollo y sus derivados. Dentro de los principales factores son los costos elevados que impactan en las posturas de precios ofertados al comprador internacional, lo que hacen ver por fuera de competencia al productor local.

Otro aspecto son las barreras sanitarias exigidas por algunos países y compradores potenciales, dado que para poder vender a otros mercados, se requiere tener plantas debidamente certificadas y en este aspecto la empresa ha trabajado de manera lenta en el asunto, en base a que modificar toda una infraestructura en aras de una certificación que avale el producto como es exportable es un costo muy elevado para el productor nacional. Se entiende que es una tarea pendiente de los empresarios, muchos no han iniciado el proceso de certificar sus plantas ante el INVIMA*, el cual es el proceso inicial para poder exportar a Países como Japón, China, Rusia o la Unión Europea que tienen alta demanda de este producto, para que posteriormente sus plantas y granjas sean avaladas ante las entidades de los países compradores o el propio comprador.

Otro factor de alta importancia, es que en Colombia se han comprobado algunos pequeños brotes endémicos de la enfermedad de Newcastle, en la **Resolución N° 155 de 2014, expedida por el ICA** ordena poner en cuarentena predios Avícolas, situados en los municipios de Girón, Rio Frio, entre otros, donde se encontraron casos confirmados de dicha enfermedad. Esto sin duda alguna genera incertidumbre tanto el mercado local como en el internacional. Ya que sin

*INVIMA: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

los debidos planes de contingencia podría ser rápidamente una baja en la producción a gran escala.

Países como Brasil, Argentina, México y Chile ostentan lugares importantes en el ranking de productores y exportadores de carne de pollo y sus derivados a nivel mundial, donde tienen un trabajo adelantado en logística e infraestructura, que hacen posible producir el bien final con estándares y costos más competitivos que en Colombia. Países emergentes pero con sectores avícolas desarrollados como Brasil, requieren analizar sus indicadores macroeconómicos, ya que son atractivos precisamente por su valor agregado al producto final, además cuenta con procesos idóneos, donde la inocuidad del producto es la premisa y en materia sanitaria no son catalogados como zonas endémicas por enfermedades Aviares.

Poder acceder a otros mercados permite sobrepasar las dificultades planteadas y encontrar economías donde el producto sea competitivo y proyectar el crecimiento de la empresa, mediante diferentes mecanismos que soporten el procesos que puede ir desde exportaciones eventuales, periódicas hasta el inicio de unas futuras operaciones, las cuales permitan acceder a los beneficios de costos de producción más bajos, barreras sanitarias controladas lo que a su vez permitirá adquirir conocimiento de sectores más maduros, los cuales son más competitivos porque cuentan con economías de escalas y sinergias debidamente explotadas, es decir el poder acceder a costos de materia prima más bajos, control sanitario ideal y mejores niveles de productividad contando con una infraestructura certificada, lo que permitirá flexibilizar sus operaciones internacionales.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formulación del proceso de internacionalización y expansión estratégica que permita identificar el mecanismo para la penetración y presencia en un mercado potencial para la empresa AVIDESA MAC POLLO SA.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análisis de la situación Avícola Mundial y ventajas de la proyección del Sector a futuro.
- Examinar las alternativas o países factibles que permita según sus características de mercado en política monetaria, riesgo país, materia sanitaria y competitividad como mercados factibles.
- Comparar las estadísticas del crecimiento sector avícola y participación mundial con el fin de identificar el país objetivo frente a los demás.
- Examinar las ventajas comparativas de los mercados en materia legal por inversión extranjera directa.
- Estructurar la estrategia de Internacionalización que permita usar un mecanismo según las teorías de internacionalización a seguir y plantear una propuesta de internacionalización para la empresa Avides Mac Pollo S.A.

3. JUSTIFICACIÓN

Para hablar de un proceso de internacionalización primero se debe articular la dinámica organizacional interna de la compañía, la estrategia y la filosofía de la institución en función de ese mercado exterior; salir a los mercados internacionales no debe ser un incidente, no debe ser una decisión circunstancial resultado de un tiempo de crisis, sino una decisión planeada estratégicamente que ayude al desarrollo de la empresa. La Alta Gerencia de la Compañía deberá estar preparada para afrontar la decisión y a su vez ubicar los recursos Financieros, Talento Humano, Tecnológico y demás que requiera para desarrollar el plan de expandirse a los mercados internacionales.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para la formulación del presente proyecto investigativo, se contara con la información directa provista de la empresa Avidesa Mac Pollo S.A, FENAVI^{*}, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización Mundial del Comercio y demás entidades internacionales que recopilan información.

4.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Identificar un modelo de internacionalización para una compañía y poder contextualizarlo a sus prácticas gerenciales y de toma de decisiones permitirá encontrar diferentes métodos a utilizar al momento de que una empresa busca la internacionalización y expansión en mercados foráneos, La empresa AVIDESA MAC POLLO S.A realiza exportaciones habitualmente de garras de pollo, sin embargo la carne de pollo no ha podido ser exportada por las múltiples razones citadas en los puntos anteriores, por ello se pretende esta investigación, la cual permitirá analizar e identificar si bajo un modelo de internacionalización la empresa podrá acceder a una porción del mercado internacional de carne de pollo tipo exportación y otros productos que no sea solo garras de pollo como en la actualidad.

Teniendo en cuenta que hoy en día con la Internacionalización de los mercados, la apertura económica y nuevos acuerdos comerciales que han entrado en vigencia, se puede analizar la posibilidad tener inversión y participación de otros mercados o destinos, donde por sus características del sector, se encuentran

^{*}FENAVI: Federación Nacional de Avicultores de Colombia

variables atractivas que permiten visionar con productos competitivos, también creando un marco de apertura a los empresarios Colombianos hacia la expansión de sus empresas, con una lectura comprensiva de los factores determinantes del porque la atención y destinación de recursos deba realizarse en campo internacional. Casos empresariales o proyectos en desarrollo no se presentan aun, el sector requiere de nuevas y ambiciosas propuestas para el desarrollo y continuidad del mismo, las empresas cuentan con poca experiencia en la Internacionalización como lo refleja las escasas exportaciones hacia lejano oriente a empresas comercializadoras a nivel mundial.

4.2. MARCO TEÓRICO

La internacionalización es uno de los mecanismos más importantes para las compañías en su deseo por expandirse, pero lograr un proceso de éxito requiere del conocimiento de una serie de variables, que según el profesor mexicano Oskar Villareal, formulo una importante definición del concepto Internacionalización así:

“Una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo¹”

Se encuentran varios tipos de teorías o perspectivas que detallan como debe ser un proceso de Internacionalización de una empresa, estos lineamientos serán utilizados y analizados para la presente investigación.

¹VILLAREAL LARRINGA, Oscar. Artículo: La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, Cuadernos de gestión, ISSN 1131-6837, Vol. 5, N° 2, 2005, pag. 55-74.

4.2.1. Teoría Económica o Perspectiva Económica. Esta teoría ofrece una aproximación al concepto de internacionalización, se considera como una decisión estratégica basada en los costos y ventajas (comparativas) que puede tener una empresa al desarrollar actividades en el exterior. Sus principales postores son: Dunning, Williamson, Hymer y Kojima. Esta teoría a su vez tiene cuatro sub-enfoques, los cuales se basan en la toma de decisiones en relación a los costos de transacción y beneficios netamente comparativos de un país a otro.

Tabla 1. Tipos de enfoques de la Th. Económica

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	Postula la Internacionalización como una explotación de la ventaja competitiva al momento en que una empresa ingresa a un mercado internacional. Da una explicación de los aportes de la Organización Industrial como debe realizar su Inversión Extranjera Directa (IED)
TEORÍA DE LA INTERACIONALIZACIÓN	Su enfoque es realizado en base a la localización de la empresa en el país destino, justificando las ventajas que encuentra la compañía tener actividades en otro país.
PARADIGMA DE DUNNING	Este paradigma se complementa con los anteriores ya que para que una empresa pueda realizar un proceso de internacionalización debe haber llevado a cabo lo expuesto en la Teoría de la Internacionalización y los aportes a la organización. Todo esto alineado estratégicamente a la visión de la empresa en el largo plazo.
ENFOQUE MACROECONÓMICO	Su exponente Kojima, plantea que una empresa debe dirigir una IED en un sector donde el país destino tenga una ventaja Marginal o comparativa y que este sea a su vez potencial para recibir dicha inversión.

Fuente: con base en Tesis Doctoral Inmaculada Galván, (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas.

4.2.2. Teoría Redes. Son aquellos acuerdos cooperativos verticales que se caracterizan por integrar a proveedores, clientes de manera vertical, es un esquema “integración de forma vertical” donde se busca la complementariedad entre los integrantes, se aprovechan las ventajas de no tener una inversión única y el riesgo que conlleva, así mismo la red conformada sus integrantes también deben desempeñar actividades de orden internacional y así fomentar el intercambio de conocimiento a todos los integrantes de la red, de esta manera la red podrá impulsarse y aprovechar el mecanismo para capturar oportunidades.

4.3.3. Teoría o Perspectiva de Procesos. Esta teoría es básicamente un proceso de aprendizaje mediante la experiencia adquirida de las operaciones eventuales que ha tenido o iniciado la empresa en mercados extranjeros.

Tiene enfoques a su vez como la teoría económica, como se detalla a continuación.

Tabla 2. Enfoques Th. Perspectiva.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
MODELO UPPSALA	En este modelo se detalla el escenario habitual en el que incurren las empresas. Describe el modelo como una serie de fases o etapas a seguir: <ol style="list-style-type: none"> 1. Exportaciones Esporádicas. 2. Exportaciones por medio de Representantes. 3. Establecer sucursales en el mercado atractivo. 4. Establecimiento de unidades.
ENFOQUE DE INNOVACIÓN	Se cita en el libro de Galván 2003, como el modelo “Cavusgil” donde la innovación es la premisa y en donde se aplica innovación a los procesos y productos con el fin de llegar a un mercado extranjero. Esto en un proceso continuo de innovación.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	Este modelo está alineado a las fases del ciclo de vida de un producto determinado, siendo así que este cita que la empresa evolucionara a su vez que su producto cambie de fase, logrando así que en su etapa final del ciclo evolutivo de un producto, este logre pasar a otro mercado extranjero e iniciar el nuevo ciclo evolutivo en dicho mercado.

Fuente: con base en Tesis Doctoral Inmaculada Galván, (2003). Capítulo II.

Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas.

El poder integrar varios elementos de los procesos de internacionalización descritos anteriormente, brinda para las empresas una estrategia flexible y audaz ya que varios enfoques pueden ser incluidos de acuerdo al tipo de empresa que inicia el proceso.

4.3.4. Mecanismos de desarrollo de un Proceso de Internacionalización.

Dentro de los anteriores modelos los cuales detallan el proceso a seguir, se encuentran mecanismos que se utilizan como herramientas estratégicas a utilizar en todo proceso de internacionalización de una empresa, por cuanto a continuación de detallaras las formas más usadas de las empresas al momento de hacer presencia en mercados extranjeros.

4.3.4.1. Joint Vetur: La expresión Joint Venture remonta sus orígenes a la época de formación del imperio británico, cuando pequeños grupos de personas decidieron asociarse con el objetivo de colonizar nuevos territorios. Quienes participaban en la bien llamada “**aventura**” debían realizar algún tipo de aporte y a la culminación de la aventura repartían las ganancias obtenidas²

² ARRUBLA PAUCAR, Jaime Alberto. Contratos Mercantiles Tomo II. 4ed Edición. Bogotá, Colombia: Biblioteca Jurídica DIKE, 2002. p. 242

Hoy en día los denominados Joint Ventures son “**acuerdos**” conjuntos entre dos o más personas o empresas con el fin de crear un proyecto o lograr una finalidad común, basándose en que las partes deben realizar un tipo de aporte o contribución, que bien puede ser Económico, de conocimiento y múltiples recursos aportados por cada una de las partes. Para el caso de la normativa Colombiana a los denominados Joint ventures se les atribuye con el nombre de “**Contratos de Asociación a Riesgo Compartido**”.

Ante las anteriores definiciones, El Joint Venture es una alternativa clara en el ejercicio práctico para aquellas empresas que quieren acceder a mercados internacionalizados. A continuación detallaremos las características que se deben tener en cuenta al momento de plantear las responsabilidades que se adjudicaran a cada Venture, tratándose de que es un acuerdo contractual que tiene un riesgo compartido.

4.3.4.1.1. Clases Joint Venture Internacional: El Joint Venture por su naturaleza práctica, ágil y por ser un mecanismo de cooperación, cuenta con tres planteamientos para el ámbito internacional, que para nuestro objeto de estudio en el presente proyecto será el indicado como mecanismo de expansión.

- **Joint Venture Societaria o Equity Joint Venture:**

“Se trata de una modalidad de Joint Venture internacional que implica la constitución de una empresa común, con personalidad jurídica propia y órganos de administración independientes de las empresas asociadas, pero controlada por las mismas para llevar a cabo una actividad determinar”³

En esta modalidad se considera generar una sociedad gestora que representa las partes, se le adjudica una duración con fines de compromiso empresarial, a la cual se le debe indicar el control de la sociedad conjunta que se ha creado (Régimen

³ ORTEGA JIMENEZ, Alfonso. Guía práctica de contratación Internacional. 2da Edición, pág. 199.

de participación, control y objeto social), también se dejan plasmado el tratamiento de los aportes de capital, adquisición, transferencia tecnológica o KnowHow, mano de obra, etc.

- ***Joint Venture Contractual o Non-Equity Joint Venture:***

“Consiste en una modalidad de Joint Venture Internacional que implica que la firma de un contrato, con el fin de llevar a cabo una actividad determinada, duradera o provisional de tiempo y en que las empresa firmantes quedan sujetas a los pactos contractuales que establecen los derechos y obligaciones de las partes de cara a la ejecución conjunta de dicha actividad a favor de un tercero”⁴ es decir supone de que una de las empresas firmantes se encarga de la gestión de las operaciones, sin que ninguna de las dos deba realizar desplazamiento patrimonial alguno.

4.3.4.1.2. Ventajas del Joint Venture Internacional

- Herramienta estratégica para la Internacionalización de una empresa.
- Mecanismo de Cooperación internacional.
- Aportes conjuntos de recursos financieros, técnicos, tecnológicos, comerciales y capital humano que generan valor.
- Agilización del tiempo y reducción de costos en la vía de la expansión de empresas.
- Su objetivo común es realizar la actividad determinada la cual puede ser duradera o provisional.
- Vía estratégica para acceder a mercados nuevos.
- Por su naturaleza contractual de cooperación, es un mecanismo asociativo.
- Hay diversificación del riesgo.

⁴ Ibíd., pág. 200.

4.3.4.2. Adquisición y Fusión: Este tipo de alianza obedece más al ámbito del desarrollo empresarial, sin embargo esta opción requiere recursos elevados para invertir, donde se prevean unas excelentes utilidades además tienen riesgo por el impacto que pueda generar cambio de cultura corporativa, sin embargo se contempla como los mecanismos en la búsqueda de la expansión empresarial que se desea formular para la empresa.

Esta modalidad obedece por sus características a empresas globales que cuentan con una infraestructura grande y a su vez con la posibilidad de ubicar fondos excesivos.

Este tipo de estrategia corporativa se divide en dos tipos de compradores:

- **Estratégicos:** Son aquellos que buscan seguir desarrollando su actividad principal en la industria y buscan consolidación y permanencia, accediendo a costos de producción bajos, mano de obra económica etc.
- **Capital de Inversión o Financieros:** Son generalmente aquellos que analizan a las empresas con el objetivo de inyectar una fuerte cantidad de dinero para incrementar su valor y posteriormente venderla.

4.3.4.3. Alianzas Estratégicas: Son acuerdos cooperativos en las que dos o más empresas se integran con el fin de lograr ventajas competitivas, que no podrían alcanzar en un corto plazo sin un esfuerzo enorme y a su vez con mayores recursos. Las ventajas competitivas que sean reflejadas en el mercado con éxito, permiten una empresa se muevan en el mercado, frente a su competencia y en una industria con el fin de mejorar su participación en los mercados.

4.3.4.3.1. Características Alianzas Estratégicas: Este tipo de alianza obedecen a una premisa común, cooperación para el desarrollo de una necesidad mutua

donde se comparten riesgos y beneficios, reflejados en el objetivo común el cual generalmente se desarrolla en el largo plazo teniendo en cuenta lo siguiente:

- Resultados positivos para ambos cooperantes, deben generar valor para ambos.
- Interacción en la administración colaborativo es decir integrativo.
- Alcance de metas estratégicas
- Aprovechamiento de los recursos.

4.3.4.4. Documentos del Proceso de Negociación Internacional: En un proceso de negociación sea Joint Venture o de otro tipo, generalmente se estructuran bajo documentos que avalan el proceso de negociación y que dan soporte al momento de exigir algún incumplimiento por alguna de las partes, de los más utilizados son los siguientes:

1. **Acuerdo de confidencialidad:** Aquí se dejan plasmados aquellos apartes que los interesados han identificado como información de carácter confidencial la cual se desea compartir única y exclusivamente con otro cooperante para la puesta en marcha del inicio del Joint Venture o negociación.
2. **Carta de Intenciones o LOI (Letter of Intend):** Es el documento donde en la fase de Negociación se dejan plasmadas las posturas iniciales de las partes.
3. **Memorando de entendimiento o MOU (Memorandum of Understanding):** Este memorando generalmente se emite en la fase de estructuración y en este documento recopila la forma en que se pacta la estructura del negocio y los objetivos entendidos por las partes a alcanzar.
4. **Acuerdo Marco:** Es el documento preliminar donde las partes ya han definido las bases del acuerdo, generalmente se emite en la fase de Formalización.

5. **Contrato:** Es finalmente el documento a firmar donde se expone su regulación de las partes, la forma específica y detallada de los derechos y obligaciones de cada uno de los firmantes.

5. DESARROLLO

Las empresas que enfoquen sus esfuerzos y recursos a internacionalizarse y tener presencia en otras economías como estrategia de crecimiento, eficiencia económica y posicionamiento estratégico, deberán considerar los aspectos importantes del entorno, sus oportunidades, amenazas y como llevar a cabo sus actividades en otros mercados para conseguir sus objetivos. Para ello inicialmente se deberá contextualizar la situación actual del sector de carnes a nivel global, local y de cada mercado específico, lo que le permitirá conocer los aspectos macroeconómicos, meso sectoriales, estadísticos y aspectos más importantes y relevantes que determinaran la toma de decisiones en un proceso de internacionalización, las cuales serán la pauta para llevar a cabo las estrategias de penetración de mercados y de dirigir los esfuerzos y recursos necesarios para que el objetivo se cumpla.

5.1. PERSPECTIVA Y PRODUCCIÓN DE CARNE DE POLLO GLOBAL

El sector cárnico en los últimos años se ha venido fortaleciendo y elevando sus precios en los mercados internacionales, tanto para carne vacuna, ovino, aves y cerdo. A nivel internacional los precios de estas carnes han mejorado en la última década y actualmente el desarrollo del sector cárnico es de los pioneros en tecnológica, inversión y proyección; así lo cita en su publicaciones e investigaciones la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la cual pública y analiza las estimaciones de los precios a nivel internacional, producción, consumo y situaciones que podría afectar el comercio internacional del sector.

Los países emergentes que hoy en día juegan un papel muy importante en la producción mundial de carne de pollo, tienen características importantes en la evolución del sector, el crecimiento poblacional, aumento de ingresos y mayores niveles de producción, sugiere pensar que las proyecciones tanto de demanda y consumo serán mejores para dichos países que los productores de economías maduras.

Sin embargo en la reciente publicación de la OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2014 se cita “El crecimiento en la producción avícola de 0.5% para el año 2014 fue el menor año en los últimos veinte años. Esto Refleja no solo el impacto de los altos precios de alimentación que persistieron en la primera mitad del año 2014, sino también la caída de la producción en China, como una reacción de los consumidores al brote de influenza aviar H7N9”

Otra de las razones por las cuales la producción avícola se redujo, también corresponde a que aumentaron las importaciones de carne de bovino, porcino y ovino en los países altamente importadores, lo que señala una tendencia de la recuperación de este tipo de carnes, realizar una evaluación periódica del comportamiento de estas carnes es necesario para la empresa, ya que estas son directamente proporcionales a las demanda de los productos.

Para el sector Avícola uno de los factores más importantes corresponde a los precios de la materia prima o cereales, en el informe “Perspectivas de cosechas y situación alimentaria N° 3 de Octubre de 2014” publicación realizada por la División de Comercio y Mercados de la FAO en el marco del Sistema Mundial de Información y Alerta (SMIA) señala que los precios de los cereales registran“ Después de cinco meses de pronunciadas caídas, los precios internacionales del trigo y los cereales secundarios se incrementaron ligeramente en octubre gracias a retrasos en las cosechas de los Estados Unidos (maíz) y al deterioro de las perspectivas en Australia (trigo)” lo que significa que los márgenes de rentabilidad

del sector estarán ligados directamente a las negociaciones de estos commodities en el mundo y de acuerdo a las proyecciones de las cosechas de los países productores, los cambios de clima, aspectos fitosanitarios y demás factores que impactan directamente sobre las cosechas.

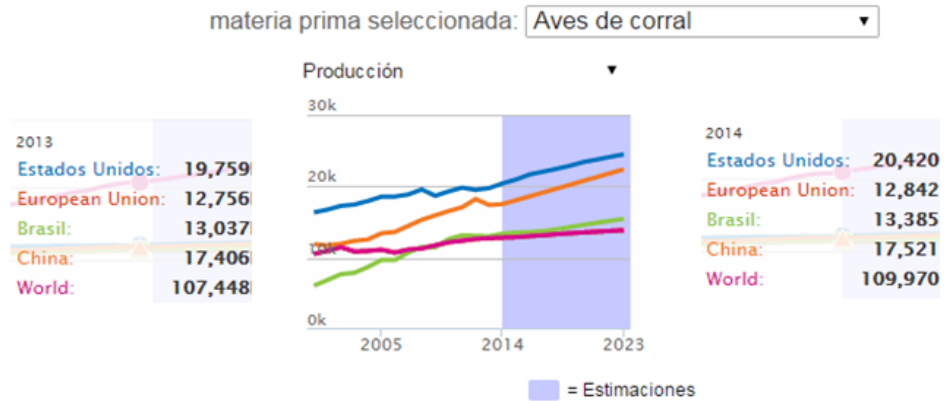
Se prevé según el último informe de la FAO que los cereales tendrán una tendencia a la baja en los siguientes años hasta finalizar la década, sujetos claro está, a las condiciones climáticas de cada país productor, sin embargo Países como Estados Unidos, Rusia y Argentina han tenido una notable recuperación.

Se estima que la producción global de la carne aumente y respecto a esta, sea la carne de Pollo y Ave la proporción más significativa en unos años, ya que es el tipo de carne más grande dentro del sector, gracias a sus bajos costos, menores tiempos de producción y mayor adaptación de los productores al dinamismo de los mercados internacionales.

5.2. PRODUCTORES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO

Los mayores productores de carne de pollo actualmente según las estimaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) son Estados Unidos, Brasil, la Unión Europea y China. En la siguiente grafica comparativa año 2013 y 2014 de los países productores a nivel mundial se evidencia en (TM) Millones de toneladas el comportamiento de la producción.

Grafica 1. Producción Mundial Aves de Corral



Fuente: OCDE-FAO

Estados Unidos es el mayor productor con 20,4 (MT) para lo corrido del año 2014, superando la producción del año 2013 de 19,7 MT, el segundo mayor productor es China que en lo corrido del año 2014 su producción está cercana a las 17,5 MT, seguido de Brasil con 13,3 MT y la Unión Europea con 12,8 MT. Las variaciones del año 2013 al 2014 en la mayoría de los países reflejan un leve aumento de la oferta de acuerdo a las variables expuestas anteriormente, se estima que la producción aumente en el primer denario siguiente.

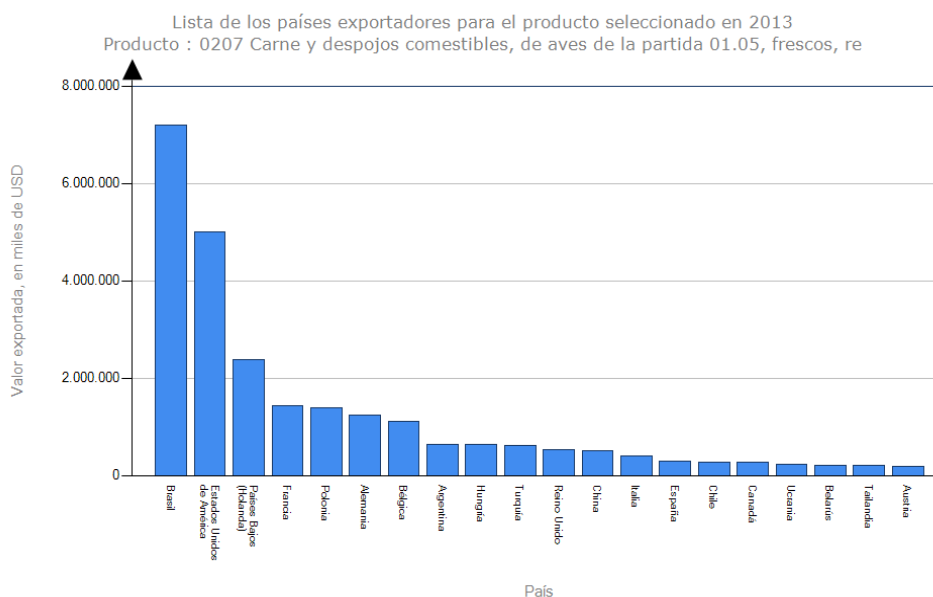
El global de la producción de carne de pollo mundial, de acuerdo al consolidado de todos los países productores, indica un comportamiento de crecimiento para el sector a nivel global con datos hasta el mes de Octubre de 2014 de 109,9 MT frente a la producción del año anterior 2013 con 107,44 MT lo que reafirma que la carne de pollo sigue en crecimiento año a año. Un buen panorama para el presente proyecto teniendo en cuenta que el sector se maneja relativamente bien.

5.3. PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO Y SUS DERIVADOS

En cuanto a los principales países exportadores a nivel mundial se encuentra Brasil, Estados Unidos y la Unión Europea, siendo Brasil el mayor exportador de carne de pollo con destino hacia China, Medio Oriente y Japón (VER ANEXO A) se resalta que en la actualidad Brasil cumple con la certificación Halal lo que le ha permitido tener mayor representación en Medio Oriente donde se ha vuelto uno de sus socios principales.

En el siguiente grafico se indican los países exportadores, se logra evidenciar el comportamiento de las exportaciones de la partida arancelaria 0207 Carne y despojos comestibles de Ave, que comprende la carne de pollo en presentación entera, trozos, cuartos refrigerados y congelados correspondientes al año 2013.

Grafica 2. Principales Países Exportadores



Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

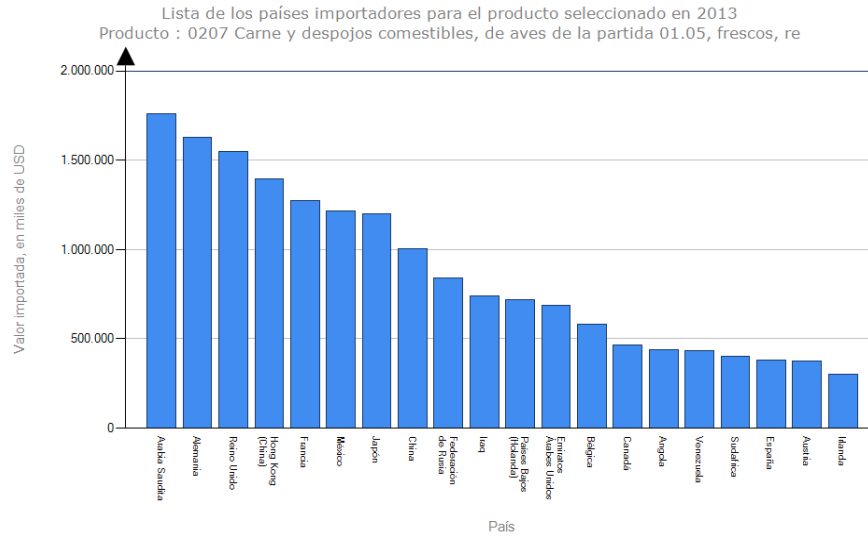
Brasil es un referente importante, dado que ostenta posiciones privilegiadas tanto en la producción como en el comercio internacional con ventas del producto a otros países, su capacidad de producción de materias primas son determinantes para el precio final de exportación, la integración vertical totalmente alineada con sus proveedores y clientes, le permiten ser un referente a nivel mundial y así mismo fijar los precios internacionales a los cuales se tranzan tanto las materias primas y el precio del kilo de pollo y sus derivados.

5.4. PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES DE CARNE DE POLLO Y SUS DERIVADOS

En el caso de los países importadores de carne de pollo (VER ANEXO B) el mayor país que demanda este tipo de producto es Arabia Saudita, seguido de Reino Unido, sin embargo la mayor proporción es para los países de Medio Oriente, en la siguiente grafica se visualiza el comportamiento de las importaciones de la partida arancelaria 0207 Carne y despojos comestibles de Ave.

Se estiman cambios positivos en los volúmenes requeridos en Japón, Arabia Saudita y China debido a un reciente brote de influenza aviar y también como respuesta a los cambios en los gustos, preferencias y demografía, lo que se refleja en un aumento de la demanda por productos procesados de pollo, listos para cocinar.

Grafica 3.Principales Importadores Mundiales de Carne de Ave



Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Lo anterior evidencia un dinamismo positivo para el sector avícola lo que sugiere ahondar más en la posibilidad de aumentar la participación de exportaciones, sin embargo en Colombia hoy en día existen solo 4 empresas certificadas y autorizadas para exportar a países como Bielorrusia, Kazajstán y Rusia.

Estos destinos resultan atractivos por su potencialidad de compra (Volúmenes) sin embargo sus Socios Comerciales principales se encuentran en los citados países Productores. Para Colombia estos mercados pueden ser interesantes en la medida que se trabaje en mesas conjuntas con el Gobierno Nacional y Procolombia, debido a que Brasil al ser un proveedor y socio estratégico de los principales destinos que más consumen este tipo de productos, tiene una alta participación gracias a su producción a escala y sinergias adquiridas por los altos volúmenes de producción, lo cual para Colombia es una desventaja teniendo en cuenta que la madurez del sector Avícola Brasileiro es mayor y sus referentes de precios están por debajo de los de Colombia para algunas secciones o cortes del pollo.

5.5. PRECIOS INTERNACIONALES DE LA CARNE DE POLLO Y SUS DERIVADOS.

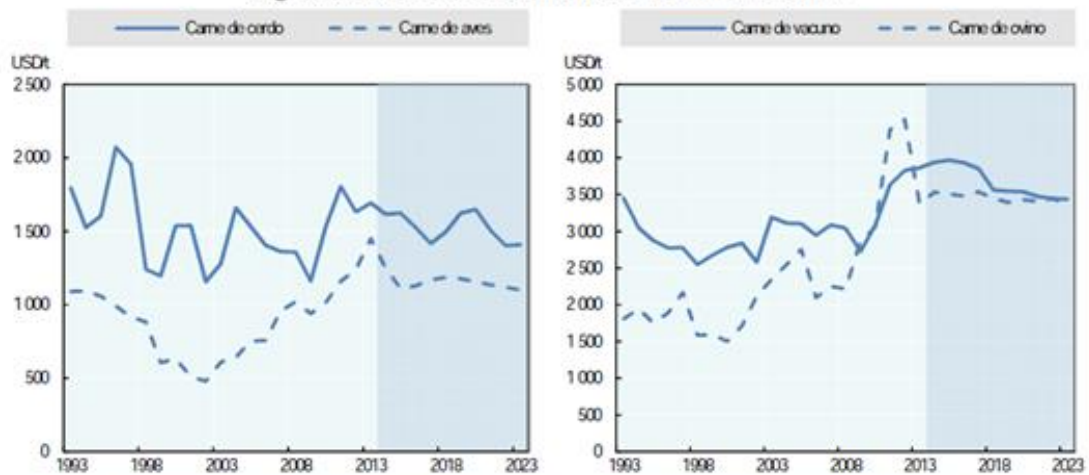
El índice de los precios de los alimentos que construye la FAO está conformado por otras carnes, como son el caso de carne porcina, bovina, ovina y carne de pollo. En relación a los precios transados de los países más importantes (productores), ponderándolos por su participación en el comercio internacional y considerando como base un determinado periodo.

Específicamente, en las aves se considera los precios del pollo exportado desde Estados Unidos y Brasil (por ser los principales exportadores). El índice de las carnes se promedia en 208,9 para octubre de 2014 (VER ANEXO C), con respecto al mismo mes del año anterior que se ubicaba en 187,3 representando el aumento de los precios de la carnes, que en consecuencia se explica por los factores citados en el aumento de los precios de los alimentos, los inconvenientes fitosanitarios de la influenza aviar en China, aumento de los precios de los cereales (Materia Prima) y por las sequias de los países productores.

El precio promedio de pollo listo para cocinarse según la FAO estaría en 1.250,4 USD Tonelada, precio tomado de Brasil mayor exportador a nivel mundial.

Grafica 4. Precios Internacionales Carne de Pollo

Figura 7.1b. Precios mundiales en términos reales



Nota: Novillos de primera calidad EUA, 1100-1300 lb en canal, Nebraska. Precio programado de ovino de Nueva Zelanda en canal, en promedio de todos los grados. Cerdos castrados y cerdas, EUA, Núms. 1-3, 230-250 lb en canal, Iowa/Minnesota del Sur. Precio promedio de productor de pollo listo para cocinarse, Brasil.

Fuente: Secretaría OCDE y FAO.

Según las Perspectivas Económicas 2014-2023-FAO los precios tendrán una tendencia a la baja durante la siguiente década situándose en un promedio de 1.148,42 USD/Tonelada (VER ANEXO D). Por cuanto la estrategia de los productores debe ser aumentar su competitividad e identificar estrategias de costos para permanecer en el mercado internacional, sin embargo los costes de las materias primas en condiciones normales también presentan una proyección a la baja, pero lo anterior resultaría coyuntural a las situaciones climáticas de cada país productor.

5.6. PRODUCCIÓN NACIONAL

El panorama del sector Avícola en Colombia presenta un comportamiento favorable, las empresas dedicadas a la producción de carne de pollo, huevo, genética y subsectores de la industria Avícola han venido en aumento.

Para el año 2013 se cuenta con registro en la superintendencia de sociedades con 30 empresas dedicadas a la producción de Pollo, 31 de Huevo, 6 Genética y 22 alimentos balanceado del sector, siendo las empresas dedicadas a la producción de pollo las que más activos manejan al año 2013. (VER ANEXO E).

En Colombia se realiza una evaluación Trimestral todos los años sobre la percepción de los avicultores de la actualidad del sector, el índice de dicha evaluación se conoce como incAVI* (Índice de confianza avícola). El último informe corresponde al III trimestre del año 2013 donde se destaca en el gremio una percepción positiva frente a la demanda local, situación económica, producción y encasamientos futuros. El índice incAVI estuvo en 71,9 puntos, el cual refleja que la oferta se mantendrá estable (es decir sin implicaciones climáticas) y a su vez la demanda aumentara para el pronóstico del año 2014 respecto que las otras carnes han tenido una leve caída en su producción local.

Lo proyectado en el indicador de confianza avícola pasado es evidente para los meses de Octubre y Noviembre de 2014, donde la demanda ha superado a la oferta y hay un repentino aumento en los precios, también es de aclarar que la época de Noviembre y Diciembre es muy importante para el sector porque se acerca la temporada de fin de año donde aumenta considerablemente el consumo de carne de pollo y sus derivados.

Sin embargo a pesar que los precios del mercado favorece a los productores, factores importantes como los precios elevados de las materias primas, revaluación del dólar desde septiembre de 2014 tocando techos de 2100 en Octubre, 2200 en Noviembre, hacen ver la importancia para las empresas en estos aspectos, que son directamente proporcionales a los costos de producción del sector. Reducir el impacto de las variables exógenas como el tipo de cambio,

* IncAVI: Índice de Confianza Avícola que mide la percepción de los avicultores referente a un periodo determinado, publicado por la Federación Nacional de Avicultores en Colombia,

el arancel y los precios de maíz amarillo y frijol soya, deben estar alineados a las estrategias de las empresas, utilizar coberturas para sobrellevar con éxito las variables de los mercados internacionales y reforzarse para mantener la rentabilidad de las empresas en 2015.

Otros temas no menos importantes para el sector son la reforma tributaria de la cual el Gobierno Nacional ha venido trabajando, de la cual los empresarios no están de acuerdo, así como la mayoría de gremios del país, también surge la incertidumbre del denominado hasta ahora impuesto a la riqueza el cual se calcula sobre el patrimonio y es un factor de inconformismo del gremio para con el Gobierno Nacional.

FENAVI* indica que el precio del pollo en pie para Octubre del año 2014 se acerca alrededor de los 2.800 Pesos, sin embargo según la entidad este precio es muy cercano al costo de producción de algunas empresas, el precio de pollo en canal oscila 4.600 pesos, lo que hace evidente que los costos son vulnerables para el sector y más si se comparan con los precios internacionales de los países productores. Lo cual estimula a revisar los mercados que poseen costes de producción más bajo como estrategia de diversificar el riesgo.

La expectativa más relevante es el aumento del contingente del maíz amarillo proveniente de Estados Unidos, el movimiento del arancel de las quincenas de cada mes de las importaciones del maíz amarillo con la Comunidad Andina, afecta a los productores locales, sin embargo el aumento del contingente será un beneficio para los costos de los importadores dado que la materia prima ingresara en mayor proporción con 0% de arancel, también los aspectos sanitarios importantes en la producción (VER ANEXO F).

*FENAVI: Federación Nacional de Avicultores

5.7. MAC POLLO S.A

La compañía Avidesa Mac Pollo S.A inicio hacia el año 1969, Avidesa, teniendo como objeto social la distribución de alimentos concentrados para todo tipo de animales y Actualmente tiene por objeto social la producción, procesamiento y distribución de carne de pollo a nivel nacional, controlando verticalmente toda su cadena de valor, con estrategias gerenciales definidas desde la incubación hasta llegar al consumidor final. El 70% de sus costos están en su planta de alimentos o balanceados, donde se produce el alimento bajo una formula especial para garantizar que la producción de carne sea de excelente calidad, esto sin duda alguna es un factor diferencial, ya que muchas empresas locales usan otro tipo de mezcla en su alimento para el engorde de sus aves, lo que ha consecuencia se refleja en la calidad del producto en los hogares Colombianos.

Actualmente Mac Pollo tiene cubierto estratégicamente el país, Avidesa de Occidente S.A cubre las necesidades del Occidente del país Buga, Cali, Medellín, Buenaventura entre otras ciudades y Avidesa Mac Pollo S.A cubre el Oriente del territorio nacional, esta estrategia de cobertura geográfica le ha permitido ubicarse a través de los últimos años en la Marca número de Uno en ventas y empresa líder en inversión y desarrollo del sector. Consecuentemente que la empresa ha logrado ubicar una posición dominante en el mercado local es importante que inicie a dirigir su atención a los mercados internacionales con el fin de validar un mayor crecimiento, expansión y posicionamiento estratégico en otros mercados, con el fin de diversificar el riesgo que eventualmente pueda tener el sector en algún momento.

5.8. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Cuando una empresa decide internacionalizarse es porque ha identificado y analizado múltiples factores que resultan ser beneficiosos, los cuales pueden partir desde una necesidad por diversificar el riesgo del país de origen, porque se ha alcanzado la madurez en el mercado local o porque ha identificado oportunidades de crecimiento en mercados extranjeros, que por medio de ventajas competitivas o comparativas claras se pueda competir en un mercado diferente al local.

La atracción de los mercados internacionales, se convierte en una estrategia para el direccionamiento de una empresa, la cual ha identificado factores potenciales que brinden una perspectiva atractiva para el desarrollo exitoso de ciertas actividades en otros países. La posibilidad de abrirse a los mercados internacionales resulta ser una actividad consecuente para los fines de una empresa, ya sea por la eficiencia financiera o por posicionamiento estratégico.

Por lo anterior en los siguientes numerales se estructurara de acuerdo al tamaño y tipo de empresa de Avidesa Mac Pollo S.A la ruta idónea para que la empresa inicie su proceso de internacionalización.

5.8.1. Aspectos relevantes de todo proceso de Internacionalización. Dentro del marco de las diferentes teorías de los aspectos claves de todo proceso de internacionalización, es la identificación de los aspectos positivos y más significativos que serían para la compañía de mayor relevancia o de cuestionarse al momento de ejecutar el proceso. Por ello es importante tener claridad en lo siguiente:

- ¿Porque internacionalizar la Compañía?
- ¿Dónde internacionalizar?
- ¿Cómo realizar la internacionalización?

La justificación del porqué, se ha planteado en varios apartes del presente proyecto, para una empresa como Avidesa Mac Pollo SA resulta interesante buscar nuevos mercados con oportunidades visibles en los cuales se pueda ingresar con productos de excelente calidad, diversidad de productos en su portafolio, como lo es la carne de pollo en su contextura idónea, sabor, color, tamaño, que lo caracteriza en el mercado local, a su vez se cuenta con productos en la línea de salsamentaría que son pioneros por su innovación y desarrollo, como los que se han desarrollado en los últimos años, los cuales son bajos en Sodio, alineados a las nuevas tendencias mundiales en producción de alimentos cárnicos. Sumado a lo anterior el también poder utilizar canales de distribución, y obtener un mayor aprendizaje sobre un mercado específico que sea atractivo para la compañía, complementa las decisiones por las cuales la empresa pudiera buscar la ruta de internacionalizar sus productos.

A su vez la empresa podría internacionalizarse en su operación por acceder a bajos costos de producción, materias primas de menores costos, procesos de producción más eficientes, para ello podrá hacerlo bajo algún mecanismo (Inversión Extranjera Directa, alianza, fusión etc.) lo que le permitirá así mismo acceder a la integración de la cadena de valor, tal como lo indica diferentes autores que han plantado sus modelos de internacionalización⁵. Sin embargo la opción de Inversión en un mercado externo para iniciar el proceso, supone de un alcance ambicioso teniendo en cuenta que esta empresa a pesar de tener una gran experiencia en el mercado local, escasea de conocimiento en los mercados extranjeros, sin embargo el mecanismo de Inversión Extranjera Directa persiste en el transcurrir del proyecto y su investigación según los hallazgos encontrados.

Una vez alineado y contemplado el proceso de internacionalización como un plan estratégico a seguir para la compañía, se debe concretar una región estratégica

⁵ GEREFFY, Gary, KORZENIEWICZ, Miguel. Commodity Chains and Global Capitalism (Contributions in Economics & Economic History). 1ra Edición, pág. 171.

por su geografía o destinos en donde se identifiquen los mercados donde se pueda ser competitivos y luego diseñar la estrategia para llegar a estos.

5.8.2. Identificación del modelo de Internacionalización. Dentro de las múltiples teorías analizadas, se podría escoger una específicamente y ajustarla a la empresa, pero dentro de la presente investigación y análisis de casos exitosos de otras compañías, se encontró que muchas de ellas utilizaron a partes de los métodos utilizados y haciendo un mix de variables de estos métodos, iniciaron su proceso, lo que los convierten en diseños propios o adecuados a la empresa para afrontar este reto.

Base importante para definir la ruta ha sido el modelo propio usado por la empresa Nutresa, que contiene actividades interesantes y ubicadas en etapas del proceso en una secuencia lógica, estructurada y dinámica. De forma similar se estructura para la empresa AVIDESA MAC POLLO S.A un modelo dividido en 4 fases, basado en gran proporción en el Modelo Uppsala que es el alineado con la empresa, teniendo en cuenta la forma de realizar los negocios hoy en día, también de acuerdo a la filosofía organizacional, cultura de la misma y el estilo conservador de la alta gerencia para llevar a cabo este tipo de procesos.

De acuerdo a lo anterior se diseña cada fase para que de manera incremental se lleven a cabo las actividades, las cuales están diseñadas para que en la medida que se cumpla cada fase, se aumente el Control y consecuentemente el Riesgo para la compañía, dado que el adquirir más control en un proceso como este obedece a que se requiera invertir más recursos.

Figura 1. Fases Modelo de Internacionalización.



Fuente: en base al Modelo diseñado por Nutresa.

En el anterior modelo ajustado para la empresa, se toman pequeños conceptos desde las diferentes teorías propuesta en el marco teórico, como la Teoría ecléctica de Dunning⁶ y su enfoque basado en la destinación de recursos de todo tipo, los autores Kogut y Zander⁷ los cuales son muy importantes porque citan la ubicación de los recursos necesarios para que el proceso principal se lleve a cabo, en ese orden es indispensable definir para la compañía de donde saldrán los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proceso de acuerdo a la etapa correspondiente en el cual se encuentre, dado que las Fases III y IV requieren de IED.

Según lo expuesto anteriormente en la forma actual de Gerenciar la empresa, la cultura Organizacional y las ventajas comparativas identificadas, el modelo está orientado a que la estrategia de Internacionalización se realice de forma secuencial y encadenada, es decir que se inicie con presencia en el mercado objetivo con la internacionalización de productos y utilización de los mecanismos usualmente utilizados (Exportaciones, Representantes, Comercializadores, Distribuidores) los cuales son consecuentes con la FASE I – APRENDIZAJE diseñada para la empresa; De esta manera este modelo logra alinear de forma estratégica una secuencia de Fases, dependientes una de la otra para que en el largo plazo la compañía pueda ir adquiriendo mayor conocimiento en el mercado objetivo.

Es decir que la Inversión Extranjera directa como estrategia de internacionalización para el inicio del proceso, no será el mecanismo de apertura, basado en que para la compañía es necesario abarcar la fase I y II, dado que destinar algún tipo de recursos para el presente proyecto requerirá de realizar algún tipo de análisis financiero teniendo en cuenta que parte de la

⁶TRUJILLO, María Andrea, RODRIGUEZ OSPINA, Diego Fernando, VASQUEZ, Alexander, PLAZA, Gisele. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. 30 Edición, pág. 10.

⁷LESSER, Erick, Knowledge and capital Social. 1era Edición, pág. 120.

información que se pueda recopilar en estas fases, es importantes para la toma de decisiones de la alta gerencia con respecto a la IED.

La estrategia de Internacionalización de los productos está basada en aprovechar las oportunidades que tienen los mismos, respecto a la calidad citada, innovaciones y desarrollos de acuerdo a las tendencias mundiales tal como se describió anteriormente y con los cuales se pretende competir sobre las demás empresas locales en el mercado objetivo.

5.8.3. Fase I. En esta fase se pretende realizar exportaciones esporádicas a un mercado ya analizado y objetivo, obtener el mayor análisis del país y el comportamiento del sector, dado que la propuesta inicial es realizar despachos con una rentabilidad marginal, con la idea que el producto empiece a tener reconocimiento en nuevos mercados y analizar su comportamiento, percepción del cliente, adaptación o agregación al producto. Es importante contextualizar que en esta fase en la actualidad la empresa ya realiza hoy en día exportaciones hacia Hong Kong de solo Garras de Pollo y se realizan por medio de una Comercializadora Internacional que prácticamente compra toda la producción del País en este tipo de producto.

En este orden al tener un único destino de exportaciones regulares de un solo tipo de producto actualmente, no le proporciona mayor información que sea determinística. Sin embargo en los históricos de la compañía se cuenta con exportaciones hacia Venezuela, de pollo entero, pechugas, perniles que debido a la crítica situación actual de Venezuela este destino queda descartado por el factor Estabilidad Gubernamental.

Dentro de los aspectos fundamentales de esta fase se deben tener en cuenta:

- Análisis de Mercados que presenten similitudes con el mercado de la empresa local, lo que facilitara la interpretación de la percepción de los consumidores y adecuar o agregar al producto si lo requiere. Resulta ser una estrategia puesto que las características como idioma o cultura pueden facilitar las actividades de penetración de mercados.
- Identificar y determinar que las características del producto son los requeridos o esperados por los consumidores finales de acuerdo a sus costumbres, gustos y necesidades.

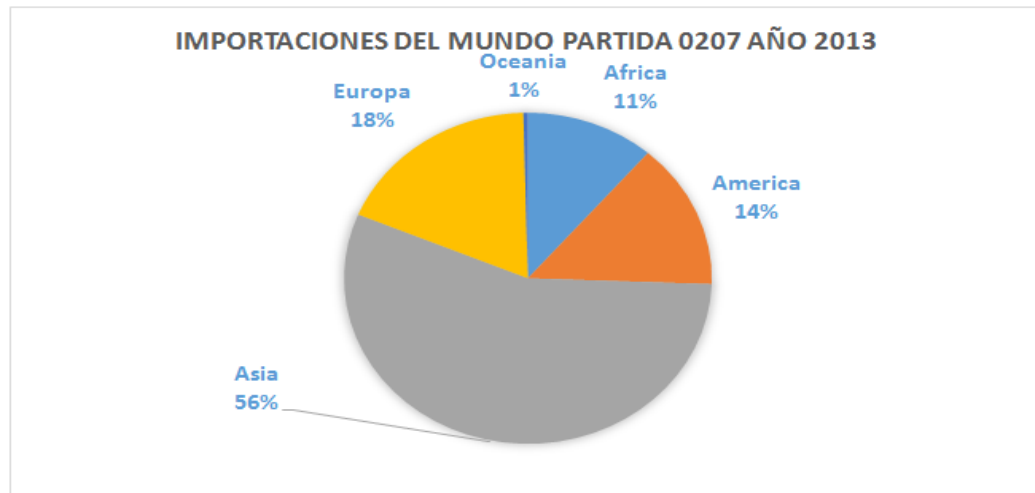
Con el fin de contextualizar las herramientas para realizar este tipo de investigación cualitativa, se realiza la siguiente segmentación de las partidas 02.07.14.00 y 02.07.13.00, correspondientes a carne de pollo fresca y refrigerada y sus derivados, se incluyen derivados dadas las características de algunos sectores avícolas donde las tendencias es fuerte en subproductos a base de carne de pollo.

5.8.3.1. Investigación y Segmentación Mercados. En el año 2013 las importaciones de carne y despojos de aves frescas, congeladas y derivados de estas, se comportó de manera dinámica, a pesar que los países de Lejano Oriente (Asia) redujeron su consumo en relación a la recesión de su economía, sigue siendo el continente Asiático el mayor importador del mundo con un 56%, seguido de Europa con un 18%, América con 14% y finalmente África con 11%, esto refleja la actualidad de las exportaciones esporádicas que realiza la Compañía Avidesa, las cuales en su totalidad son hacia ese destino.

Sin embargo los mercados de Hong Kong, China, Vietnam, Japón que son los principales compradores, tiene muchas barreras arancelarias y no arancelarias que obstaculizan el comercio, siendo este el caso por el cual la compañía y muchas otras empresas locales venden en termino FOB puerto Colombiano, dado que para que el producto ingrese al país destino a veces presenta muchos

contratiempos de índole gubernamental y de mercado, un ejemplo de ello es que se cierran inesperadamente las importaciones del producto en Hong Kong por sobre oferta en el mercado.

Grafica 5. Participación por Regiones Importadores del Mundo Año 2013.

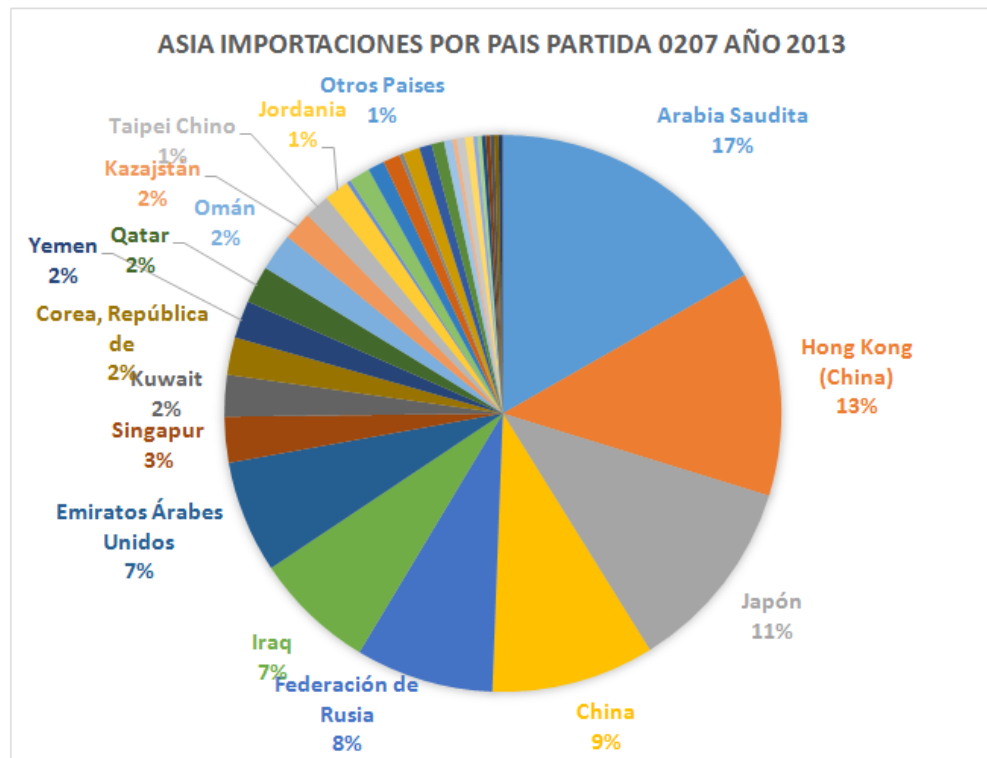


Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

De acuerdo al modelo base, se debe dirigir esfuerzos a mercados con comportamiento similares y estos no resultan adecuados para este proceso, ya que el desconocimiento de las necesidades de cliente son aun persistentes, la afinidad cultural es casi nula, lo que dificultaría o tardaría más el proceso hacia países de esa Región. También constituir empresa o alianzas estratégicas se puede suponerse que la empresa no cuenta aún con la envergadura que esto movimiento requiere de acuerdo a los volúmenes de consumo de los países citados. Sin embargo se desestimada la idea en su totalidad puesto que la IED (Inversión extranjera Directa) debe cumplir con altos requisitos de capital y aportes al país. En ese orden se excluye los países de Asia para el momento del planteamiento del proyecto por las condiciones de los mercados (Aspectos Culturales, Gubernamentales, Idioma entre otros) para países como Rusia, se

excluye por características Fitosanitarias de las plantas de producción que aún no cuentan con certificaciones HALAL*.

Grafica 6. Importaciones Región Asia año 2013



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Otro de los aspectos importantes es que en países como China en los últimos años ha existido la denominada gripe Aviar, lo cual abre dos alternativas para las empresas dedicadas a la producción de Carne de pollo. Por un lado, se presenta el aumento en la demanda debido a la baja de su producción local y permite el ingreso a nuevos mercados, sin embargo se debe aclarar que los precios de comercialización del producto en esta región Asiática son de los más competitivos y los costos logísticos de transporte y refrigeración son altos desde Suramérica.

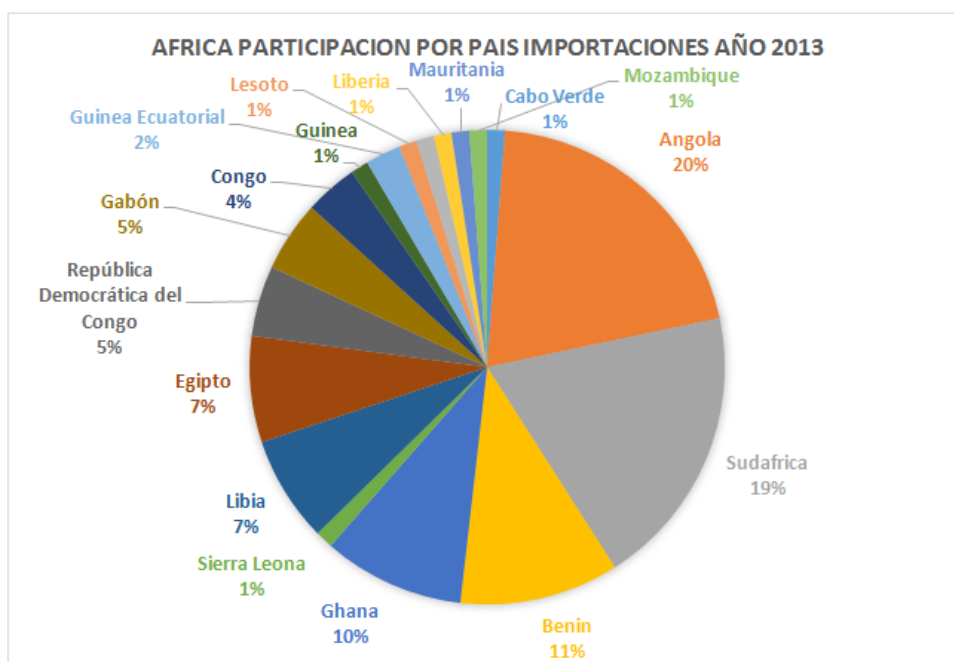
*HALAL: conjunto de prácticas permitidas por la religión musulmana

Por otro lado el mercado puede no ser atractivo para una empresa que busca que su proceso de Internacionalización este dirigido también a la presencia en otros Países de manera gradual, porque la incertidumbre por el factor Sanitario resulta ser un riesgo muy alto para la empresa, la cual puede llegar a desistir de sus esfuerzos.

Los países de Lejano Oriente que presenta un aumento continuo en sus importaciones cuentan tiene como mayor socio comercial Brasil, quien dirige la mayor parte de sus exportaciones a ese destino, gracias a sus altos niveles de producción y bajos costos.

Arabia Saudita es su principal comprador con 873.434 Ton, sin embargo exportar hacia esos destino resulta complejo en la actualidad ya que las plantas y el producto deben estar certificados en la forma de su sacrificio.

Grafica 7. Importaciones Regio África año 2013 de la partida 0207.

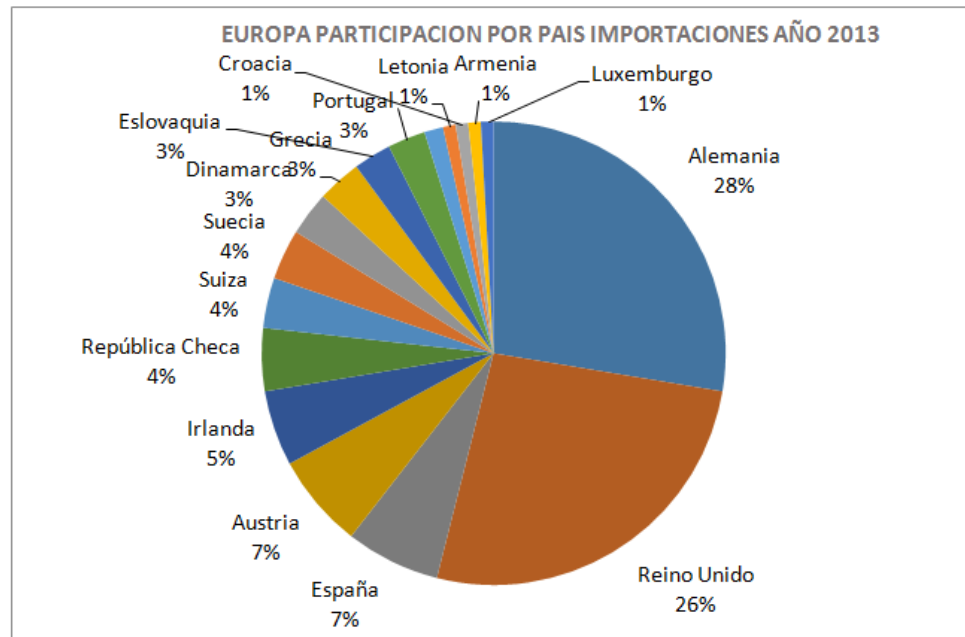


Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

El comportamiento en la región africana resulta interesante ya que cada vez más ha aumentado su consumo para el año 2013 realizó importaciones en aproximadamente 1.392.000 Ton, su país más representante en Angola el cual representa con el 26% de esas importaciones, sin embargo las barreras arancelarias en los países de África están aún muy altos donde alcanzan hasta el 30% Ad Valorem, lo que con consecuencia sobrevalora el producto y se convierte en una barrera de proteccionismo de ingreso al país con exportaciones eventuales.

Sin embargo como países que resultan interesantes en sus estadísticas y consumo con Angola, Sudáfrica, Benín y Ghana, los cuales están siendo abastecidos por Rusia que resulta ser un aliado estratégico.

Grafica 8. Importaciones Región África año 2013 de la partida 0207



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Europa es un mercado Indiscutiblemente atractivo, por sus tipos de segmentos de clientes, poder adquisitiva de los países, sin embargo la Unión Europea es un

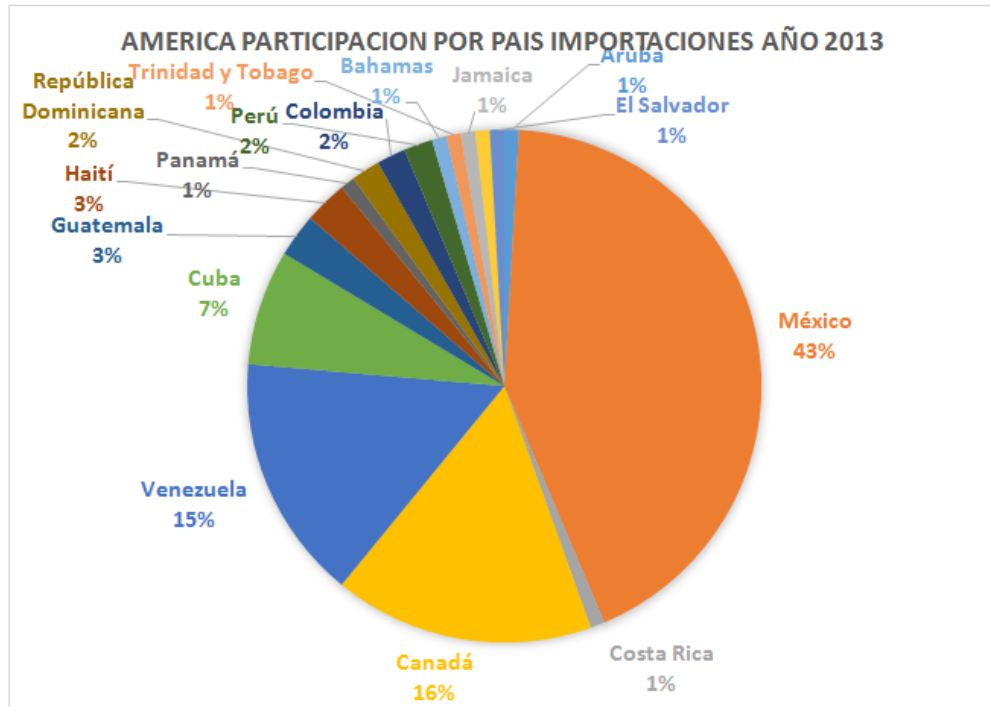
mercado común muy exigente, las buenas prácticas en producción, productos sostenibles y amigables con el medio ambiente y consumidores altamente educados.

Dentro de los requisitos para ingresar al mercado común se encuentran certificar las plantas de acuerdo a su modelo de buenas prácticas de producción lo que tomaría un par de años la adecuación y certificarse para la compañía. Este mercado tiene la característica que cuenta con la ventaja geográfica para los Países Bajos quien a su vez son gran productor de carne de pollo y dadas las condiciones de cercanía y acceso a mercados le permite ser un socio estratégico para los países como Alemania, Reino Unido, España.

Siguiendo los lineamientos Básicos de diferentes actores y el modelo base Uppsala, el mercado europea no cuenta con muchas características Similares y son economías ya maduras y desarrolladas, que en consecuencia con la economía mundial presenta desaceleración leve a causa de la última crisis mundial y las economías como China, Alemania y España que aún están levantándose en su economía, Por lo anterior para el presente proyecto la Unión Europea se descarta como región para iniciar el proceso de internacionalización.

Se sugiere que este mercado sea contemplado para la compañía cuando tenga un mayor crecimiento y presencia internacional en otros mercados, cuando sea más robusta pueda contemplar una estrategia dirigida a ingresar al mercado común.

Grafica 9. Importaciones Región América año 2013 de la partida 0207.



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Esta región en particular llama la atención ya que su consumo en importaciones para el año 2013 de la partida 0207 es de 1.724.124 Ton, ubicando a México como su principal comprador a pesar de ser uno de los principales productores mundiales, reflejando una alternativa como país Destino, teniendo en cuenta que hace poco Colombia firmo la alianza del Pacifico, sin embargo este país tiene como barrera arancelaria tributo del 207,3% Ad Valorem, sin embargo se analizara detalladamente las condiciones para aplicar el valor del arancel indicado anteriormente en la Matriz de Preselección de mercados a continuación de este numeral.

Otros países interesantes por su ubicación geográfica estratégica, cultura, Idioma y consumo son Guatemala, Haití, Ecuador y Perú, países que han tenido un crecimiento interesante en sus importaciones y economías del país.

Sin embargo para identificar los mercados atractivos tendremos en cuenta los países que se consideran más cercanos psicológica y geográficamente, dado que estos ofrecen un mayor grado de similitud al nacional, para posteriormente extenderse a los más distantes, de esta forma se define patrón de internacionalización posible como factor clave para el proceso ya que posee los lineamientos de la casa matriz.

Finalmente teniendo en cuenta que las economías desarrolladas han tenido una constante desaceleración en el 2014 y los aspectos anteriormente detallados en cada continente y las implicaciones, beneficios, permisibilidad de ingreso al mercado entre otros actores importantes, se determina que para el presente proyecto los mercados claves y que generan mayor expectativa de acuerdo a las intenciones de esta formulación son los países ubicados en América latina.

5.8.3.2. Matriz de Preselección Países. Para llevar a cabo un proceso de Internacionalización es indispensable para toda empresa identificar el País o Países a los cuales podrá dirigir sus esfuerzos, de acuerdo al análisis de sus ventajas competitivas y/o comparativas para ingresar a este.

Para el presente proyecto se determinó que los mercados Similares al de la casa Matriz, será donde se deberá enfocar atención en los aspectos macroeconómicos, características culturales y socioeconómicas del país. Es decir un análisis detallado de las características del mercado que contemplen si se debe realizar la adaptación de productos, dado que es indispensable reconocer las diferencias de cultura a pesar de la similitud de los mercados, las costumbres, las religión, los gustos o preferencias entre los clientes de diversos países - regiones.

Aspectos no menos importantes son: Reconocimiento de la existencia de productos locales líderes y su participación en el mercado, aspectos importantes en el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones de cada país, Lenguaje,

Normas Técnicas, Calidad, Seguridad, normativa relacionada con el Medio ambiente y la relación de las comunidades en el sector.

Las características mencionadas anteriormente se tendrán en cuenta para la ponderación y preselección de los mercados Objetivo, Preferentes y Opcionales recolectados y analizados en la matriz de preselección de mercados (VER ANEXO G). Se permite dejar como anexo la Matriz debido a la extensión del archivo en Excel y para su fácil visualización se presenta en CD.

Gráfica 10. Tabla de Resultados Matriz de Preselección de Países.

PAIS	ECONOMICOS	DEMOGRAFICOS	COMERCIO EXT.	POLITICA CIAL.	LOGISTICA Y MDO	TOTAL INTEL.	EMPRESARIO	TOTAL
	20%	15%	10%	28%	27%	80%	20%	100%
1 COLOMBIA	0,15	0,0	0,0	0,0	0,2	44%	15,0	3,35
2 MEXICO	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	49%	20,00	4,39
3 GUATEMALA	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	36%	10,00	2,29
4 PERU	0,2	0,0	0,0	0,1	0,2	53%	20,00	4,42
5 ECUADOR	0,2	0,0	0,0	0,1	0,2	54%	20,00	4,43
6 BOLIVIA	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	33%	18,00	3,86
7 CHILE	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2	53%	20,00	4,43
8 BRASIL	0,1	0,0	0,0	0,1	0,2	44%	15,00	3,35
9 URUGUAY	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	24%	10,00	2,19
10 ARGENTINA	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	41%	10,00	2,33
11 PARAGUAY	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	22%	17,00	3,58
pais objetivo	CHILE							
pais alterno	PERU							
pais contingente	ECUADOR							

5.8.3.3. Criterios para escoger País Objetivo y Preferente: CHILE, PERU, ECUADOR.

Los tres países con mayor puntaje que arrojo la Matriz son Chile, Perú, Ecuador, los cuales presentan características importantes en el comportamiento de sus mercados, además presentan sectores Avícolas en crecimiento y desarrollo, aumento en el consumo de carne de pollo y sus derivados, economías estables en la región con estabilidad política.

Aunque los aspectos más importantes para destacar en el caso de Chile, es que es un mercado que prefiere productos con características de calidad, es decir para el caso de la carne de pollo la contextura del pollo, color y tamaño de estos contienen aspectos favorables con los cuales se podría competir, pero para corroborar lo anterior, en el modelo sugerido se indicó que en la Fase I – Aprendizaje, una de las actividades es realizar el contacto con mesas de trabajo de las entidades promocionales, para ubicar aquellos representantes o distribuidores que servirían como canal de Distribución, que ya conocen las características del mercado y sus gustos, a su vez en el modelo se sugieren que a los productos que ya se le han identificados aspectos favorables y competitivos en el mercado objetivo, se realice en la fase Crecimiento la continua investigación del mercado, es decir la continua investigación de la percepción del consumidor, por si ello requiere de adecuaciones al producto para ajustar al mercado objetivo.

Teniendo en cuenta que en la Matriz de ponderación se contemplaron otros países no menos importantes como Brasil, el cual sería un país predilecto para ejecutar otro tipo de estrategia de internacionalización como por ejemplo IED, sin embargo dentro de la ponderación y para fines de calificación en la misma matriz, Brasil es un mercado muy desarrollado, al cual ingresar con una estrategia de internacionalización de productos se estima que no sea tan favorable teniendo en cuenta que el precio de la Tonelada de carne de Pollo es más bajo que en Colombia, dado que este país es Productor Mundial tanto de la materia prima influyente en los costos de la producción de carne de pollo y a su vez siendo uno de los mayores exportadores mundiales resultaría inviable iniciar la fase I, por cuanto se descarta este mercado por lo anterior y se refirma que la estrategia para este proyecto es que la compañía adquiera madurez a través de la gradualidad del modelo que está orientada a cada vez obtener mayor conocimiento y análisis del mercado objetivo por medio del análisis del comportamiento de los productos, ubicación de aliados estratégicos que sirvan de canales de Distribución para así poder plantear más adelante algún tipo de Inversión.

En cuanto a Chile desde la apertura de la alianza del pacifico se han iniciado conversaciones con las entidades de promoción como Procolombia y también cuenta con una posición estratégica para la entrada de la materia prima por su cercanía geográfica con Argentina, un productor Mundial de Maíz y Soya, a su vez si la Compañía determinara en algún momento realizar alguna Inversión en el País objetivo, algunas de las empresas productoras del mercado cuentan con una cadena de suministro totalmente integrada de forma vertical lo cual es positivo dado que es una semejanza a la estructura de la compañía en su mercado local, esto facilitaría algún proceso de Fusión, alianza o adquisición.

En cuanto a la regulación legal y normativa para IED este país es muy similar al nuestro en su legislatura y no exige un mínimo aporte de Inversión, sin embargo esto se detallara más adelante.

Figura 2. Criterios para Escoger País Objetivo.



CHILE

La información indicada a continuación ha sido recopilada de la página Web del APA* de Chile.

- Cuenta con empresas integradas Verticalmente integradas en el sector Avícola.
- Producción al 2013 de Carnes estuvo cerca de 1,5 Millones de Toneladas Vara, de los cuales el 47% corresponde a pavo y pollo.
- El comportamiento de la producción avícola en los últimos 5 años ha registrado un crecimiento promedio anual de 2,5%,
- En la actualidad el pollo constituye el 85% de la producción de aves en Chile, mientras que la carne de pavo representa el 15%.
- consumo nacional de carnes alcanzó los 76,3 kilos per cápita, de los cuales 34,6 kilos correspondieron a carne de aves, de los cuales 30 kilos son de pollo y el restante a carne de pavo.
- Importaciones de Carne de pollo han aumentado entre países Mercosur, que tiene condiciones de 0% arancel.
- En el 2013 se importaron 73.314 toneladas de pollo por un valor de MUSD 142.026, siendo los muslos y pechugas los cortes con mayor volumen de ingreso
- Principales Proveedores de Carne de Pollo: USA 38%, Argentina 35%, Brasil 27%.
- Las exportaciones de carne de ave chilena corresponde al 22% de la producción, correspondiente a 149 Mil Toneladas.
- Principal destino de las Exportaciones son a USA.

*APA: Asociación Peruana de Avicultura

PERÚ

La información indicada a continuación ha sido de la página Web del APA* de Perú.

- Falta integralidad en la cadena productiva de manera Vertical.
- Producción de pollos, gallinas y pavos registro al 2013 1.202 TM, siendo la carne de pollo el 90% de la producción.
- Carne de Pollo 53% del consumo total de carnes, seguida del pescado (31%), vacuno (8%), porcino (6%) y ovino (2%).
- Consumo Per cápita de carne de pollo a 2013 alcanzó los 39 Kilogramos.
- La comercialización de carne de pollo y sus derivados se concentra en los Abastos, demandas pollerías y supermercados.
- en el mercado existen aproximadamente 60 empresas avícolas formales, 12 se registran grandes empresas y el resto se encuentran entre medianas y pequeñas empresas avícolas.
- Brasil tiene como Objetivo a Perú por su Ubicación Geográfica estratégica para la salida de sus exportaciones.
- Crecimiento proyectado para el sector del 5%.
- Puesto 16 en el Ranking FAO de consumos de carne de Pollo.
- Cuentan con estrategia en la siembra de las materias primas para minimizar la dependencia de las variaciones de la oferta y demanda en los mercados internacionales

ECUADOR

- Proyectos para industrializar el sector y mejorar los niveles de producción
- Destino favorito para exportación de Genética, en Dic. de 2013 cerraron negociación unilateralmente, lo que genera incertidumbre.

*APA: Asociación Peruana de Avicultura

- Consumo per cápita de pollo: **35 K/persona/año**
- Existen 1.567 plantas avícolas entre pollos de engorde y ponedoras según datos del MAGAP (Ministerio de Agricultura del Ecuador)
- El ciclo de producción de un pollo de engorde en Ecuador es de aproximadamente de 42 días con un peso promedio de 2.2 kilos.

Para el autor de este Proyecto y según la información analizadas de las diferentes fuentes, el país Objetivo será CHILE, dadas sus condiciones de mercado actual, representa ser un mercado que refleja oportunidades visibles en cuanto al crecimiento del Sector avícola y por el cual aun en materia de productividad se tiene un trabajo adelantado entre el ente gubernamental y privado, para una compañía como Avidesa Mac Pollo podría tener una importante participación en dicho mercado debido a su experiencia en el mercado Local.

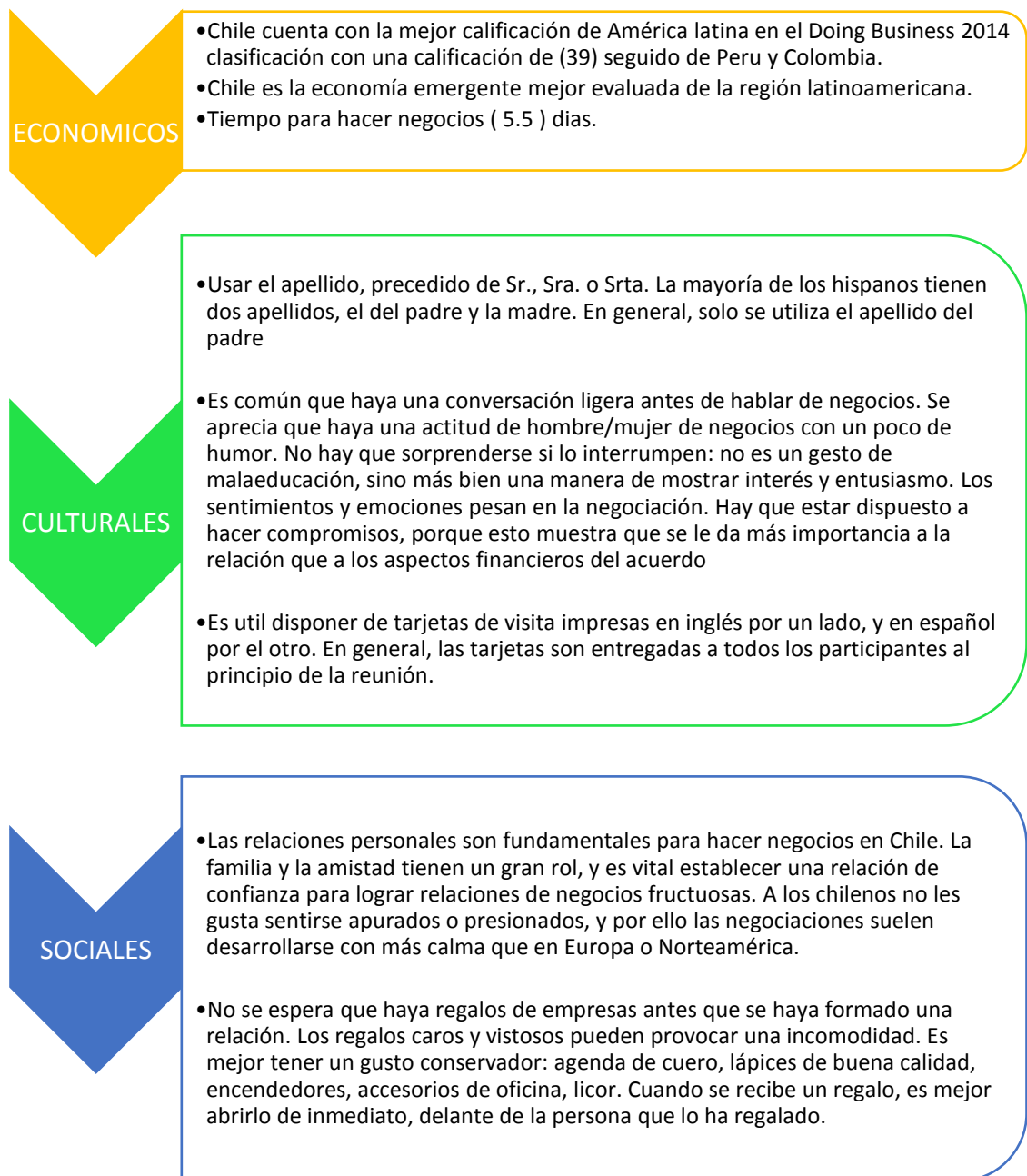
5.8.4. Fase II. De acuerdo al diseño de modelo la Fase denominada Crecimiento está fundamentada en la Teoría de los autores Johanson J.; Wiedershein P,⁸ donde el modelo sugiere que la toma de decisiones se expresa como una “cadena de entrada o progresiva” esta simboliza una secuencia ordenada y lógica de las operaciones del exportador el cual es no regular en la Fase I, a llegar a ser un exportador vía agente o Intermediario aún sin definir, a subsidiaria de ventas, para terminar en filiales de producción basadas en la investigación de Grupos líderes enviados por la compañía para realizar la labor, como así mismo evidenciar los comportamientos de los consumidores frente al producto enviado, reordenando si la estos requieren alguna adecuación específica para el país objetivo basado en la Cultura y la forma de hacer los negocios en el mercado.

5.8.4.1. Aspectos importante para hacer Negocios en Chile: De acuerdo a lo indicado para la Fase II se realizaran Grupos líderes que entraran a analizar los

⁸LUGO BENÍTEZ, J.E.: “El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual” en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

aspectos importante del mercado objetivo y para ello se ha definido que las personas tengan ciertos roles y perfiles dentro de la compañía, estas personas tendrá a su vez que identificar variables importantes de la cultura de negocio en el país destino, del sector, comportamientos y tendencia y demás información cualitativa que fundamente para la siguiente fase. Para dar una estructura de aspectos relevante a identificar se anexa el siguiente análisis tomado de diferentes fuentes, sobre la forma de hacer negocios con Chile (VER ANEXO H).

Figura 3. Aspectos Importantes de hacer Negocios con Chile.



Fuente: basado en Doing Business, Santander Trade, CIE CHILE (Comité de inversiones extranjeras), Procolombia

5.8.4.2. Base de datos de empresas del Sector y cadena de valor: La etapa de crecimiento está diseñada para que la empresa adquiriera el mayor conocimiento del mercado objetivo, siendo esta la premisa que logre identificar otras variables importantes para la generación de negocios con las empresas del sector, dado que se establece que la forma de acceso al mercado será por medio de Terceros que ya estén posicionados y con conocimientos amplios en la normativa local, lo anterior con el fin de poder encontrar ese participante idóneo para las futuras fases.

A continuación se detallara un Listado de empresas que han intervenido en la comercialización de productos de la partida 020714 y 020713.

Tabla 3. Listado Empresas Importadoras de Chile.

Categoría de productos	Número de empresas importadoras disponibles en Trade Map
Aves de corral desplumadas y limpias (comercio)	2
Aves de corral y caza, preparadas y en conserva	2
Cárnicos congelados y refrigerados (comercio)	2
Cárnicos frescos (comercio)	2
Gallinaceos en porciones (alas, muslos)	1
Importadores y exportadores de bebidas y alimentos	2

Fuente: TradeMap.

Es indispensable que los grupos misioneros realicen agendas ejecutivas con las entidades de promoción como Prochile, con el fin soportar a la investigación la mayor información de los agentes, empresas que intervienen en la cadena de valor del sector para así poder plantear la estrategia de Expansión quienes serán los aliados principales y estratégicos, competencia, empresas productoras, empresas de distribución y/o Comercialización.

5.8.5. Fase III. La fase de Expansión se fundamenta en que la compañía tenga más control sobre la operación específica, dado que en la Fase I las exportaciones

no le dan el dominio ni la posibilidad de tener control con el manejo del cliente y el producto. Sin embargo para poder plantear esta fase la empresa debe tener definida cuál será su ventaja sobre sus competidores del país objetivo, con el fin de identificar bajo que mecanismo llevara a cabo su estrategia (Producción, Distribución, Comercialización) en la Fase III.

Teniendo en cuenta que es un terreno nuevo en el cual se incursiona. las ventajas generalmente se identifican una vez analizada la cadena de valor, que sus participante hayan logrado economías de escala o sinergias que le permitiera ser contribuyentes importantes en el sector, ya sea por su conocimientos específicos en la producción, capacidad de gerenciar de manera adecuada sus recursos, constituir una red robusta de comercialización y distribución, mejorar la productividad usando tecnología e innovación, las cuales son las ventajas competitivas en el mercado local de la empresa para la cual se plantea el presente proyecto.

5.8.6. Fase IV. En consecuencia para la empresa su estrategia será que las ventajas competitivas anteriormente mencionadas sean canalizadas bajo los mecanismos usualmente utilizados en materia de Inversión Exterior Directa (Adquisiciones, Filiales, Join Ventures, Franquicia, etc.)⁹ Lo que le permitirán a la empresa ejecutar la estrategia de manera gradual.

El poder tener un dominio, control mayor o total le permitirá integrar de una manera vertical la cadena, con el fin de que cara al cliente este pueda percibir la Marca y su Reconocimiento que le generaran valor y sostenibilidad a la compañía.

Según el diseño del Modelo de Internacionalización, este evidencia como gradualmente bajo la premisa del conocimiento adquirido por la observación,

⁹ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2013 (LC/G.2613-P), Pág. 71

experimentación, estudio y canalización de información de los grupos líderes, ir desarrollando secuencialmente mecanismos diversos en cada fase del proceso, los cuales puede ser integrados hacia el mayor control y dominio en la operación.

Sin embargo como se indicó anteriormente la estrategia será iniciar por los mecanismos descritos en la Fase I y las demás fases del modelo se dejan postuladas con el fin que la empresa pueda tener claridad en una ruta ideal para su proceso si así la deseara realizar, dado que después de haber culminado la Fase I y II los hallazgos en la información y análisis de esta, puede cambiar la orientación del modelo o reafirmar la secuencia de las fases. Pero lo anterior solo se evidenciaría en el evento que la compañía de Inicio al proceso con la Fase I.

5.8.6.1. Aspectos Importantes de Acceso al Mercado Objetivo: CHILE.

Teniendo en cuenta las alternativas para ingresar a los mercados según las formas generalmente usadas por las compañías a nivel internacional, se citara en el presente numeral los aspectos más importantes una vez analizada la forma de apertura con relación a la Inversión Extranjera Directa a Chile. Dada la orientación planteada en el modelo donde la forma de entrada en determinada situación puede ser por medio de fusiones con empresas locales que tengan una participación importante, ya sea para producir a mayor escala y poder ser competitivos con precios del mercado local y/o aumentar el crecimiento local, que la relación costos margen sea determinante, o simplemente fusiones estratégicas con el fin de Diversificar el Riesgo y tener presencia en el Mercado.

5.8.6.2. IED - incentivos al inversionista chile

ASPECTOS	El marco normativo legal para el inversionista en Chile se encuentra en el Estatuto de la inversión extranjera, Decreto Ley 600.
	Principios de Inversión: libertad económica, no discriminación, seguridad jurídica.
	D.L. 600 dispone que a la inversión extranjera se le aplique los regímenes tributarios, arancelarios y jurídicos aplicables a la inversión nacional. Por tanto no existe diferencia en el tratamiento dado por la legislación chilena a la inversión, sea ésta efectuada por

LEGALES	una empresa chilena o extranjera.
	Derecho a transferir al exterior su capital y sus utilidades líquidas.
	Derecho a la invariabilidad tributaria, es decir el derecho a que se mantenga invariable la tasa del impuesto a la renta.
	Para acceder como inversionista se debe Firmar un Contrato de Inversión Extranjera con el Estado de Chile, contrato que no puede ser modificado unilateralmente; en caso de desistir alguna de las partes se requiere el concurso de las dos voluntades que lo firmaron: la del inversionista y la del Estado. Ello asegura la estabilidad del convenio y es una garantía para El inversionista.
APORTES DE CAPITAL	Moneda de libre convertibilidad, operar en el Mercado Cambiario Formal
	Los Bienes Físicos, tiene beneficios de ingresar o que se importen sin pagar IVA, cuando se encuentran dentro de los bienes incluidos en un listado del Ministerio de Economía
	Tecnología, en caso de ser capitalizada será valorizada por un Comité de Inversión Extranjera, de acuerdo a su valor de mercado Internacional.
	Los créditos asociados a la IED, serán los Autorizados por el Banco Central de Chile
	El inversionista extranjero tiene un plazo de tres años para la materialización de sus aportes de capital ** Excepciones para la industria Minera o de extracción ***
	El monto mínimo de Inversión es 5 millones de Dólares en Divisas y 2.5 Millones de Dólares para las demás modalidades de aporte.
NORMAS LABORALES	La edad mínima de los trabajadores es de 18 años,
	Similitud a la norma sustantiva del trabajo, mismos tipos de contratos y de condiciones,
	Contratación de Extranjeros, Relación de 25 Extranjeros en su planta, al menos el 85% del personal debe ser de nacionalidad Chilena.
	Se tendrá como chileno al extranjero cuyo cónyuge o sus hijos sean Chilenos o que sea viudo o viuda de cónyuge chileno.
	Se considerará también como chilenos a los extranjeros residentes por más de cinco años en el país, sin tomarse en cuenta las ausencias Accidentales.
	Vacaciones en similitud con la Normal Local Colombiana.
	El monto a pagar se desglosa como un 10% del sueldo bruto, que se destina íntegro a la cuenta de capitalización individual que financiará la jubilación, más un 2.3% aproximado que contempla un Seguro de Invalidez y Sobrevivencia y la comisión de la AFP. Así, el descuento total mínimo que se debe realizar es de aproximadamente 12.3% del sueldo bruto.
	El descuento obligatorio para salud corresponde a un 7% del sueldo bruto, Fondo Nacional de Salud (FONASA),
PROTECCIÓN AMBIENTAL	Agroindustrias, mataderos, planteles y establos de crianza, lechería y engorde de animales, de dimensiones industriales deberán contar con el visto bueno de Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA).
PROPIEDAD	El Instituto de Propiedad Industrial (INAPI), para las patentes de invención, modelos de utilidad, marcas comerciales, colectivas, de

INTELECTUAL	certificación e indicaciones geográficas y denominaciones de origen La marca se registra por 10 Años, renovables indefinidamente, Impuesto a LA Renta – Revisar excepciones por IED.
TRIBUTARIO	Impuesto de primera categoría, tasa actual del 20%, para caso de Agricultura se puede cancelar según sistema de renta presunta. Tasas impositivas del impuesto adicional, - Dividendos distribuidos por Sociedad anónima, accionaria, comandita será del (35%) aquellas que sean constituidas en Chile. Impuesto al Valor Agregado (IVA), se grava actualmente con 19% sobre las ventas, sean servicios, bienes o importaciones. A su vez los Exportadores están Exentos del IVA (Similitud con Colombia) Impuesto Territorial el cual se grava sobre el avalúo de la propiedad raíz. Se debe ver tabla anual en Servicio de Impuestos Internos

Fuente: Basado en Información Bancentral Chile, Comité de Inversiones Extranjeras de Chile, Dirección del Trabajo Chile, Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), Servicio de Impuestos Internos, Servicio de Impuestos Internos.

Para efectos de revisión y posterior análisis en el momento de realizar una inversión específica se sugiere analizar el marco normativo legal para el inversionista en Chile donde se encuentra el Estatuto de la inversión extranjera, Decreto Ley 600. Así mismo es importante que se inicie con mesas de trabajo con diferentes entidades del país destino con las cuales se puede desarrollar visitas, consultas y solicitud de mayor información con el fin de abarcar las diferentes entidades encargadas de legislar y vigilar temas de Inversión Extranjera Directa (IED), para ello ver (ANEXO I) donde se listan las entidades competentes del país Objetivo.

Finalmente la continua investigación de los mercados, dinamismo en el consumo, producción, desarrollo e Investigación, así como la normativa vigente para lo que compete el presente proyecto, incentivos a la IED del país Objetivo, facilitara que al momento de iniciar el proceso de internacionalización, la compañía su alta, media gerencia y líderes de proyecto tengan claridad de cómo abordar cada fase, ya que sobre el recurso humano recaerá una gran participación del éxito del proyecto.

6. CONCLUSIONES

Una empresa puede tomar la decisión de internacionalizarse y expandirse a los mercados internacionales en cualquier momento, puede realizarse como una estrategia de crecimiento secuencial y dirigida desde la alta gerencia o por que la situación del momento fue oportuna para la compañía, lo cierto es que a través de los años, diferentes autores han diseñado modelos a seguir con los cuales las empresas dependiendo su tamaño, su capacidad y el tipo de bien o servicio que pueden ofrecer adoptan o rediseñan el modelo a su proceso.

La expansión a los mercados internacionales para la compañía Avidesa Mac Pollo S.A se estructura de acuerdo a su forma de gerenciar actualmente, teniendo en cuenta factores claves como el Riesgo, Control, Recursos requeridos y Flexibilidad en operaciones, que se alinean para que con una estrategia basada en la expansión de su portafolio a los cuales se le identificaron ventajas comparativas pueda competir en un mercado externo específico.

Este proceso requiere que la compañía destine recursos financieros, tecnológicos, humanos, que orientados a la ruta diseñada como mecanismo de internacionalización no comprometerán una mayor proporción y el riesgo será limitado, teniendo en cuenta que la intención del proceso es que de una manera incremental la compañía vaya asumiendo un mayor control, conocimiento y madurez; sin embargo haber estructurado una estrategia diferente requeriría de una fuerte disposición de recursos financieros que la compañía no tiene proyectado en la actualidad, por cuanto se debería ajustar el plan estratégico de la compañía primero si la estrategia se cambia.

Para dar inicio a este proyecto es fundamental que la compañía cuente con los perfiles correctos e idóneos para dar inicio a cada fase, el recurso humano será la clave para el análisis de la información y que la toma de decisiones sea en consecuencia de información suministrada con la debida verificación y revisión, es importante que la empresa tenga claridad en que este tipo de ejercicios obtienen resultados generalmente en el largo plazo, pero que el seguimiento, análisis, revisión debe ser en el corto plazo, con ello que deberá iniciar con exportaciones esporádicas a el país destino o países preferentes con el ánimo de generar información histórica para posteriormente analizarla, lo cual le proporcionara variables importantes como cantidades, precios, manejo, distribución que serán clave para las fases IV y V en las que se pueden proponer otras estrategias para el posicionamiento de la Marca y sostenibilidad de la compañía.

Finalmente para dar inicio a un proceso de internacionalización como este se sugiere que la compañía y su alta gerencia adquieran el compromiso requerido para el cumplimiento de los objetivos planteados y también tener claridad que así como los mercados son dinámicos, la estrategia podría cambiar en determinado periodo de tiempo, para lo cual el análisis de la información y del contexto determinaran si la compañía sigue la ruta diseñada o si dadas las nuevas condiciones del mercado y factores externos suponen de modificar los mecanismos planteados.

7. RECOMENDACIONES

Los principales aspectos a tener en cuenta y que se recomiendan al momento de poner en marcha el presente proyecto es que las personas que estén a cargo como líderes de área, directores de proyecto y personas a cargo, cuenten con el conocimiento pleno de los objetivos de lo que se pretende hacer. Para ello será determinante que las personas de interés y afines del proyecto tengan una formación profesional idónea que permita la interacción del grupo, análisis y desarrollo de competencias para interpretar la información obtenida en cada fase del proyecto. La falta de conocimiento puede ser un obstáculo grande para un proyecto como este, ya que requiere de mucha investigación de mercado, análisis de factores económicos, meso sectoriales y culturales que serán determinantes para escoger los mecanismos para abordar alguna fase después de la inicial con la cual se apertura el proceso.

Dado que la compañía cuenta actualmente con poco personal disponible en áreas competentes de comercio exterior, planeación y proyectos, se requiere que para dar inicio, se ubiquen líderes de áreas para cada fase los cuales tendrán que aislarse de sus funciones habituales para encaminarse en este proyecto, con el fin que la disposición sea completa, dado que estos grupos deberán tener que viajar a los mercados y poder levantar información importante para el proyecto, dicha información deberá ser socializada a las diferentes áreas de la compañía para que se realice un proceso estructural de en qué etapa del proyecto se encuentra, ya que el recurso humano entrara a un proceso de adaptación al cambio, el cual seguramente a medida que se avance será mayor, ya que las diferencias culturales deberán ser minimizadas y bien encaminadas para garantizar avances en el proceso, debido a que en muchas compañías este tipo de adaptaciones no

las realizan como un proceso secuencial, por ello para este proyecto será vital que se socialice cada etapa del proceso.

También se sugiere incluirse nuevas áreas a la estructura del organigrama como por ejemplo la independización del área de Comercio exterior o áreas especializadas en Negocios internacionales, con el fin de dar mayor disposición a lo que se requiere y contar con mayor recurso humano calificado.

Sumado a la capacidad del recurso humano, se requieren de recursos económicos disponibles para llevar a cabo cada fase del proyecto, para ello tendrá que realizarse un presupuesto para cada fase del proyecto con su análisis financiero y viabilidad según las actividades que la empresa decida llevar a cabo de las sugeridas en el modelo propuesto. Dado que para el momento en que se pretenda tener mayor participación en el mercado Objetivo o que la empresa decida hacer algún tipo de Inversión de Extranjera Directa (IED) si así lo considera, la ubicación de los recursos se deberá tener total claridad del origen de los recursos, si esta requiere de endeudamiento con socios o entidades financieras, ya que actualmente la compañía no cuenta con rubros presupuestados para inversiones en el extranjero, sino solo al alcance local.

Se sugiere que este tipo de procesos se realice una gestión de conocimiento y documental donde se levanten los perfiles idóneos, responsabilidades, procesos y procedimientos, como se conforman los grupos de interés y todos los informes de investigación que se den por estos, para ello la compañía se podrá soportar en su módulo KM (Knowledge Management) del ERP SAP con el que cuenta actualmente, con el fin de que todas las personas según su permisibilidad de su usuario puedan acceder a la información y que esta sea compartida en línea para la toma de decisiones.

Finalmente tener claridad que los mercados son dinámicos y así mismo tener presente en que realizar continuamente investigación por las mesas de trabajo ya definidas, puede permitir encontrar hallazgos importante sobre el comportamiento de estos, con lo que se podrá minimizar el riesgo y poder satisfacer las necesidades de sus clientes, proveedores y demás grupos de interés de manera más acertada, finalmente todas las empresas de hoy en día buscan el equilibrio entre los integrantes de su cadena de valor por medio de la búsqueda permanente de sus necesidades y como satisfacerlas.

BIBLIOGRAFÍA

ARRUBLA PAUCAR, Jaime Alberto. Contratos Mercantiles Tomo II. 4ed Edición. Bogotá, Colombia, 2004.

AVILA CORTES, Fernando. Federación Nacional de Avicultores, Benchmarking Avícola. Bogotá. Edición Julio. Bogotá, Colombia, 2014.

CANALS, Jordi. La Internacionalización de la Empresa, McGraw Hill, España. 1994

GALVAN SANCHEZ, Inmaculada. La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas, 1era Edición. Pág. 261. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2013 (LC/G.2613-P), Santiago de Chile, 2014.

CHURRUCA NIETO, Ana. Negociación internacional: Estrategias y Casos. 1era Edición. Madrid, España. 2002.

DE LA DEHESA, G. Comprender la Globalización. Madrid, Alianza Editorial. 2000

FORSGREN, M. Theories of the multinational firm: A multidimensional creature in the global economy. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008

GARCIA-LOMAS, Olegario, Como negociar con éxito en 50 Países. 2da Edición. Madrid, España. 2008

GEREFFY, GARY, KORZENIEWICZ, MIGUEL. Commodity Chains and Global Capitalism (Contributions in Economics & Economic History). 1ra Edición, Praeger, Estados Unidos. 1994

JARILLO, J.C, Y MARTINEZ, J. Estrategia Internacional más allá de la exportación, McGraw Hill, España. 1991

KINNEAR TAYLOR, J. R, Investigación de mercados, un enfoque aplicado, 4ta Edición, Mc Graw Hill, México.1994

LE PERA, Joint Venture y Sociedad: Acuerdos de Coparticipación Empresarial, 5ta Edición. Buenos Aires, Argentina 2001.

LEVVIT, T. La Globalización de los Mercados. Harvard-Deusto Business Review, (4) 50 – 60. 1983

LESSER, Erick, Knowledge and capital Social. 3ra Edición, Estados Unidos. 2000

LUGO BENÍTEZ, José E: “El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual” en Contribuciones a la Economía, Junio 2007. Revista Contribuciones Económicas. ISSN 16968360

NARVÁEZ, S., Y LUGO, F, “Internacionalización ¿Estrategia de Sostenibilidad?”, Serie Mejores Proyectos de Grado, Universidad de los Andes, Colombia.2005

NARVÁEZ, S., Y LUGO, F. “Internacionalización ¿Estrategia de Sostenibilidad?”. Serie Mejores Proyectos de Grado, Universidad de los Andes, Colombia. 2005

ORTEGA JIMENEZ, Alfonso. Guía práctica de contratación Internacional. 2da Edición. Madrid, España. 2011.

PLA, J., Y LEÓN, F Dirección de empresas Internacionales. Madrid, Pearson Educación. 2004

TRUJILLO, M., RODRÍGUEZ, D., GUZMÁN, A., Y BECERRA, G. Documento de Investigación “Perspectivas sobre Internacionalización de Empresas” Universidad del Rosario, Colombia. 2006

TUGORES Jorge, Economía internacional e integración económica, 2da Edición, Mc Graw Hill. 2004

OCDE/FAO, Perspectivas agrícolas 2005-2014, 11ma Edición, Ocde-Fao. 2014.

OECD/FAO (2014), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2014, OECD Publishing.

OCDE/FAO (2013), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022, Texcoco, Estado de México, Universidad Autónoma Chapingo

ANEXOS

Anexo A. Principales exportadores mundiales de carne de pollo año 2013.

ANEXO A. Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2013

Producto : 0207 Carne y despojos comestibles, de aves de la partida 01.05, frescos, re

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
Mundo	26,563,150.00	837,782.00	-	No medida		10	5	4	100	5776	0.03
Brasil	7,201,369.00	7,191,258.00	3,645,992.00	Toneladas	1,975.00	9	2	4	27.1	12259	0.07
Estados Unidos de América	4,993,945.00	4,773,203.00	3,876,436.00	Toneladas	1,288.00	8	2	-1	18.8	7459	0.07
Países Bajos (Holanda)	2,378,018.00	1,661,278.00	-	Mixto		6		-4	9	1393	0.16
Francia	1,426,388.00	149,755.00	518,995.00	Toneladas	2,748.00	5	2	5	5.4	2835	0.09
Polonia	1,388,329.00	1,334,898.00	556,726.00	Toneladas	2,494.00	15	15	8	5.2	1286	0.12
Alemania	1,236,989.00	392,590.00	499,033.00	Toneladas	2,479.00	9	7	9	4.7	1247	0.09
Bélgica	1,119,397.00	536,801.00	508,934.00	Toneladas	2,199.00	9	8	6	4.2	888	0.23
Argentina	649,339.00	642,407.00	365,516.00	Toneladas	1,776.00	24	15	23	2.4	8681	0.17
Hungría	634,763.00	561,739.00	194,044.00	Toneladas	3,271.00	10	11	4	2.4	1354	0.08
Turquía	608,066.00	607,126.00	363,759.00	Toneladas	1,672.00	45	36	15	2.3	1910	0.46
Reino Unido	535,457.00	1,015,750.00	317,622.00	Toneladas	1,686.00	9	5	20	2	2525	0.13
China	515,308.00	489,944.00	203,113.00	Toneladas	2,537.00	11	3	3	1.9	1862	0.52
Italia	398,089.00	222,213.00	-	Mixto		3		4	1.5	1616	0.1

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
España	287,895.00	93,570.00	132,906.00	Toneladas	2,166.00	12	8	18	1.1	2019	0.18
Chile	283,663.00	150,012.00	106,646.00	Toneladas	2,660.00	6	4	0	1.1	10702	0.13
Canadá	277,909.00	188,756.00	153,654.00	Toneladas	1,809.00	5	-2	6	1	5365	0.3
Ucrania	231,996.00	130,462.00	145,402.00	Toneladas	1,596.00	86	65	60	0.9	1663	0.3
Belarús	219,160.00	201,646.00	105,951.00	Toneladas	2,069.00	56	53	-11	0.8	1024	0.97
Tailandia	218,751.00	201,195.00	96,142.00	Toneladas	2,275.00	45	37	11	0.8	3789	0.19
Austria	185,521.00	189,196.00	-	Mixto		11		12	0.7	481	0.57
Rumania	183,433.00	20,859.00	69,566.00	Toneladas	2,637.00	30	19	-18	0.7	911	0.25
Dinamarca	180,189.00	12,496.00	-	No medida		-6		0	0.7	2390	0.16
Bulgaria	157,641.00	42,467.00	36,260.00	Toneladas	4,348.00	7	-7	-13	0.6	1195	0.27
Lituania	115,774.00	55,357.00	43,228.00	Toneladas	2,678.00	22	25	26	0.4	1119	0.14
Eslovaquia	112,155.00	39,571.00	43,594.00	Toneladas	2,573.00	22	16	-6	0.4	345	0.54
República Checa	94,625.00	167,746.00	33,215.00	Toneladas	2,849.00	16	10	11	0.4	393	0.53
Irlanda	93,361.00	209,411.00	51,123.00	Toneladas	1,826.00	2	6	-18	0.4	1421	0.63
Sudafrica	83,678.00	320,194.00	55,249.00	Toneladas	1,515.00	13	17	452	0.3	1272	0.54
Federación de Rusia	62,578.00	776,759.00	53,702.00	Toneladas	1,165.00	70	61	115	0.2	2817	0.43
Eslovenia	51,288.00	1,341.00	18,765.00	Toneladas	2,733.00	8	7	10	0.2	562	0.15
Nueva Zelanda	47,092.00	47,057.00	11,845.00	Toneladas	3,976.00	43	30	14	0.2	2740	0.6
Portugal		-		Toneladas	2,066.00	24	23	18	0.1	2499	0.25

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
	39,009.00	112,540.00	18,880.00								
Australia	38,460.00	38,245.00	31,558.00	Toneladas	1,219.00	8	1	-19	0.1	5731	0.17
Jordania	37,077.00	111,157.00	21,788.00	Toneladas	1,702.00	0	0	21	0.1	2595	0.27
Emiratos Árabes Unidos	36,389.00	652,574.00	17,570.00	Toneladas	2,071.00	22	6	21	0.1	1224	0.57
Omán	34,257.00	191,346.00	9,613.00	Toneladas	3,564.00	6	-22	-6	0.1	382	0.63
Corea, República de	33,228.00	200,019.00	30,975.00	Toneladas	1,073.00	26	26	18	0.1	3015	0.67
Letonia	33,054.00	20,823.00	13,194.00	Toneladas	2,505.00	27	27	40	0.1	517	0.21
Suecia	27,514.00	177,131.00	51,929.00	Toneladas	530.00	13	13	15	0.1	2789	0.29
Finlandia	27,006.00	2,597.00	-	Mixto		9		13	0.1	1067	0.2
Filipinas	25,164.00	74,533.00	5,887.00	Toneladas	4,275.00	7	4	-25	0.1	2948	0.98
Singapur	25,118.00	255,269.00	11,605.00	Toneladas	2,164.00	16	10	26	0.1	2202	0.31
Grecia	24,032.00	150,825.00	14,198.00	Toneladas	1,693.00	16	7	15	0.1	1444	0.22
Uruguay	23,800.00	23,641.00	13,115.00	Toneladas	1,815.00	33	20	-17	0.1	7278	0.48
Arabia Saudita	22,170.00	1,740,151.00	4,646.00	Toneladas	4,772.00	2	-9	2	0.1	3891	0.36
Estonia	14,849.00	21,228.00	6,519.00	Toneladas	2,278.00	12	11	27	0.1	530	0.42
Israel	14,401.00	312.00	-	No medida		1		-12	0.1	3194	0.27
Japón	13,617.00	1,188,182.00	8,940.00	Toneladas	1,523.00	1	-4	9	0.1	3252	0.5
Malasia	13,377.00	97,433.00	6,735.00	Toneladas	1,986.00	16	-1	14	0.1	1017	0.23
Croacia	13,014.00	36,186.00	4,286.00	Toneladas	3,036.00	8	9	-3	0	403	0.32

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
Taipei Chino	9,234.00	152,927.00	7,322.00	Toneladas	1,261.00	-22	-1	106	0	1699	0.44
Serbia	7,687.00	2,865.00	3,015.00	Toneladas	2,550.00	14	15	7	0	239	0.72
India	7,646.00	7,639.00	5,531.00	Toneladas	1,382.00	60	64	14	0	2270	0.25
Bosnia y Herzegovina	6,975.00	10,646.00	3,818.00	Toneladas	1,827.00	12	23	-33	0	249	0.42
Perú	6,348.00	32,595.00	1,519.00	Toneladas	4,179.00	16	3	-28	0	1666	0.47
Guatemala	6,160.00	67,022.00	4,195.00	Toneladas	1,468.00	0	-7	5	0	1327	0.84
Pakistán	5,245.00	4,974.00	2,368.00	Toneladas	2,215.00	131	117	108	0	3802	0.68
Noruega	4,706.00	245.00	725.00	Toneladas	6,491.00	5	-9	3	0	793	0.54
República Dominicana	4,563.00	44,546.00	8,917.00	Toneladas	512.00	10	15	-8	0	241	0.99
México	4,032.00	1,214,564.00	3,888.00	Toneladas	1,037.00	-11	-15	-14	0	12392	0.21
Honduras	3,961.00	7,479.00	3,149.00	Toneladas	1,258.00	-8	-7	189	0	547	0.33
Suiza	3,035.00	211,024.00	3,839.00	Toneladas	791.00	147	182	13	0	675	0.35
Luxemburgo	2,986.00	42,396.00	324.00	Toneladas	9,216.00	4	2	0	0	325	0.36
Namibia	2,357.00	22,681.00	1,547.00	Toneladas	1,524.00	-16	-13	-20	0	3006	0.53
Túnez	2,041.00	85.00	1,859.00	Toneladas	1,098.00	23	-2	-26	0	6395	0.5
Kazajstán	1,884.00	184,253.00	1,214.00	Toneladas	1,552.00	137	88	-49	0	1664	0.99
Costa Rica	1,769.00	12,381.00	2,099.00	Toneladas	843.00	-5	-5	-36	0	2951	0.44
Qatar	1,403.00	225,312.00	668.00	Toneladas	2,100.00	0	-10	-17	0	673	1
El Salvador				Toneladas	1,130.00	-31	-29	-37	0	1252	0.84

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
	1,397.00	19,382.00	1,236.00								
Líbano	1,194.00	32,465.00	1,559.00	Toneladas	766.00	41	11	-25	0	4816	0.48
Chipre	1,041.00	28,926.00	1,018.00	Toneladas	1,023.00	-6	-10	16	0	4714	0.17
Malawi	887.00	357.00	584.00	Toneladas	1,519.00			734	0	636	1
Hong Kong (China)	777.00	1,393,505.00	388.00	Toneladas	2,003.00	55		-46	0	1128	0.48
Colombia	756.00	41,582.00	1,078.00	Toneladas	701.00	-32	-28	12	0	17303	0.51
Marruecos	633.00	1,017.00	510.00	Toneladas	1,241.00	2	17	11	0	4404	0.37
Egipto	632.00	144,074.00	54,998.00	Toneladas	11.00	-51	56	-57	0	2598	0.34
Iraq	613.00	739,993.00	285.00	Toneladas	2,151.00	54	42	-13	0	1288	0.81
Irán (República Islámica del)	503.00	31,411.00	329.00	Toneladas	1,529.00	7	139	1912	0	6048	0.95
Kuwait	412.00	251,666.00	175.00	Toneladas	2,354.00	28		66	0	6586	1
Ghana	384.00	215,465.00	480.00	Toneladas	800.00	37	41	10	0	1066	1
Macedonia, Ex República Yugoslava de	350.00	66,424.00	273.00	Toneladas	1,282.00	67	94	-27	0	1745	0.54
Sri Lanka	337.00	240.00	100.00	Toneladas	3,370.00	-8	70	66	0	3286	0.61
Suriname	317.00	27,986.00	328.00	Toneladas	966.00			83	0	934	0.87
Georgia	293.00	71,131.00	104.00	Toneladas	2,817.00	6	-16	-52	0	484	0.6
Zona franca	257.00	26,403.00	45.00	Toneladas	5,711.00	-26	-10	-15	0		1
Barbados	247.00	1,710.00	58.00	Toneladas	4,259.00	-28	-28	14	0	3857	0.35
Cuba		-		Toneladas	2,293.00				0		

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
	211.00	197,878.00	92.00								
Viet Nam	193.00	131,610.00	95.00	Toneladas	2,032.00	-2		1106	0	1574	0.9
Bahrein	171.00	75,032.00	192.00	Toneladas	891.00	-17		1282	0		
Fiji	147.00	1,411.00	99.00	Toneladas	1,485.00	171		3575	0	1540	0.28
Armenia	140.00	47,430.00	46.00	Toneladas	3,043.00			204	0	191	1
Kenya	134.00	6,039.00	21.00	Toneladas	6,381.00	36	73	-9	0	484	0.96
Granada	96.00	9,612.00	76.00	Toneladas	1,263.00				0		
Uganda	94.00	243.00	44.00	Toneladas	2,136.00	192	131	1	0	2386	0.48
Antillas Holandesas	85.00	28,362.00	47.00	Toneladas	1,809.00				0	7478	0.94
Palau	78.00	764.00	17.00	Toneladas	4,588.00				0		
Samoa	73.00	19,706.00	23.00	Toneladas	3,174.00				0		
Brunei Darussalam	73.00	2,617.00	27.00	Toneladas	2,704.00			1116	0	758	1
Zambia	68.00	1,943.00	16.00	Toneladas	4,250.00	2	8	-44	0	1754	0.53
Isla Norfolk	62.00	114.00	50.00	Toneladas	1,240.00				0		
Antigua y Barbuda	59.00	12,356.00	38.00	Toneladas	1,553.00	152	292	-27	0		0.95
Belice	57.00	32.00	23.00	Toneladas	2,478.00				0		
Kirguistán	57.00	60,594.00	13.00	Toneladas	4,385.00				0	369	1
Seychelles	55.00	5,649.00	54.00	Toneladas	1,019.00	11			0	7045	1
Togo	53.00	11,012.00	34.00	Toneladas	1,559.00	-47	-53	-75	0	249	0.83

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
Comoras	48.00	11,030.00	27.00	Toneladas	1,778.00				0		
Mauricio	43.00	1,571.00	5.00	Toneladas	8,600.00	42	28	-63	0	8502	0.37
República de Moldova	43.00	24,084.00	20.00	Toneladas	2,150.00	22			0		
Argelia	39.00	33.00	370.00	Toneladas	105.00	44	76	18	0	10253	0.64
Bermudas	38.00	6,890.00	2.00	Toneladas	19,000.00			31	0	2067	1
Ecuador	38.00	2,101.00	50.00	Toneladas	760.00	-49	-45	-46	0	17288	1
Libia	29.00	155,381.00	29.00	Toneladas	1,000.00	19		-90	0	1663	0.74
República Democrática del Congo	22.00	95,816.00	26.00	Toneladas	846.00	-65			0		
Islas Caimanes	22.00	4,631.00	17.00	Toneladas	1,294.00	13		-82	0	12993	0.53
Panamá	20.00	18,330.00	8.00	Toneladas	2,500.00				0	10661	0.52
Uzbekistán	19.00	24,459.00	19.00	Toneladas	1,000.00	-10			0		
Mozambique	16.00	20,829.00	-	Toneladas					0		
Andorra	14.00	5,854.00	5.00	Toneladas	2,800.00				0		
Senegal	13.00	5.00	4.00	Toneladas	3,250.00	26	41		0		
República Árabe Siria	13.00	25,151.00	2.00	Toneladas	6,500.00	-51		-82	0	574	1
Lesoto	9.00	29,801.00	1.00	Toneladas	9,000.00				0		
Nigeria	8.00	863.00	27.00	Toneladas	296.00				0		
Suazilandia	7.00	2,593.00	2.00	Toneladas	3,500.00	-37		-86	0	8089	0.96

Exportadores	Indicadores comerciales										
	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
Burkina Faso	7.00	131.00	25.00	Toneladas	280.00	3			0		
Montenegro	6.00	14,490.00	1.00	Toneladas	6,000.00	17	-29	-14	0	746	1
Bahamas	6.00	34,962.00	28.00	Toneladas	214.00	19		-93	0		
Botsuana	5.00	6,976.00	2.00	Toneladas	2,500.00	-20	-13	-23	0	906	0.76
Nueva Caledonia	5.00	26,668.00	-	Toneladas		12		150	0	557	1
Bangladesh	2.00	79.00	1.00	Toneladas	2,000.00	-45		-97	0	4177	0.61
Congo	2.00	79,707.00	-	Toneladas		-11			0	5746	1
Islandia	2.00	3,578.00	-	Toneladas				-60	0	1383	1
Camerún	1.00	1,807.00	1.00	Toneladas	1,000.00				0		
Malta	1.00	15,245.00	-	No medida				-99	0	3293	0.28
Ruanda	1.00	30.00	1.00	Toneladas	1,000.00				0		
Estados Unidos Minor periférico Islas	1.00	26.00	-	No medida					0		

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan

Este color representa los datos espejo basados en los datos de los países socios

Las cantidades presentadas en **color verde oscuro** fueron estimadas por el ITC. Para mayor información por favor referirse a la nota explicativa de ITC.

Las cantidades presentadas en color verde claro fueron estimadas por UNSD. Para mayor información por favor referirse a la nota explicativa de UNSD.

Anexo B. Principales importadores mundiales de carne de pollo año 2013.

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2013
 Producto : 0207 Carne y despojos comestibles, de aves de la partida 01.05, frescos, re

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
Mundo	25,725,368.00	837,782.00	-	No medida		9	20	4	100	6059	0.14
Arabia Saudita	1,762,321.00	- 1,740,151.00	873,434.00	Toneladas	2,018.00	18	10	16	6.9	9474	0.66
Alemania	1,629,579.00	- 392,590.00	539,441.00	Toneladas	3,021.00	8	7	7	6.3	1292	0.15
Reino Unido	1,551,207.00	- 1,015,750.00	396,748.00	Toneladas	3,910.00	3	3	5	6	1138	0.28
Hong Kong (China)	1,394,282.00	- 1,393,505.00	-	No medida		1	-2	-8	5.4	11706	0.24
Francia	1,276,633.00	149,755.00	378,053.00	Toneladas	3,377.00	9	5	5	5	1023	0.14
México	1,218,596.00	- 1,214,564.00	822,515.00	Toneladas	1,482.00	15	7	11	4.7	1891	0.9
Japón	1,201,799.00	- 1,188,182.00	419,561.00	Toneladas	2,864.00	7	5	-4	4.7	16818	0.77
China	1,005,252.00	- 489,944.00	584,123.00	Toneladas	1,721.00	0	-5	5	3.9	15610	0.42
Federación de Rusia	839,337.00	- 776,759.00	522,829.00	Toneladas	1,605.00	-5	-13	-1	3.3	6721	0.23
Iraq	740,606.00	- 739,993.00	413,919.00	Toneladas	1,789.00	19	10	15	2.9	5352	0.41
Países Bajos (Holanda)	716,740.00	1,661,278.00	-	Mixto		1		-10	2.8	1610	0.16
Emiratos Árabes Unidos	688,963.00	- 652,574.00	-	No medida		14	4	7	2.7	10791	0.53
Bélgica	582,596.00	536,801.00	241,720.00	Toneladas	2,410.00	10	14	7	2.3	1572	0.2

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
Canadá	466,665.00	188,756.00	169,208.00	Toneladas	2,758.00	12	4	3	1.8	1984	0.79
Angola	439,793.00	439,793.00	342,214.00	Toneladas	1,285.00	26	17	-1	1.7	9215	0.41
Venezuela	435,105.00	435,105.00	198,461.00	Toneladas	2,192.00	111	99	1	1.7	4378	0.45
Sudafrica	403,872.00	320,194.00	389,946.00	Toneladas	1,036.00	24	16	-6	1.6	8669	0.23
España	381,465.00	93,570.00	125,678.00	Toneladas	3,035.00	3	0	10	1.5	2667	0.15
Austria	374,717.00	189,196.00	-	No medida		6		4	1.5	717	0.3
Irlanda	302,772.00	209,411.00	71,847.00	Toneladas	4,214.00	8	9	3	1.2	1168	0.26
Singapur	280,387.00	255,269.00	118,091.00	Toneladas	2,374.00	12	5	2	1.1	15505	0.54
República Checa	262,371.00	167,746.00	104,968.00	Toneladas	2,500.00	13	10	-6	1	3124	0.25
Kuwait	252,078.00	251,666.00	124,178.00	Toneladas	2,030.00	-6	-14	10	1	10919	0.85
Corea, República de	233,247.00	200,019.00	111,253.00	Toneladas	2,097.00	21	14	-5	0.9	14754	0.49
Yemen	231,202.00	231,202.00	124,309.00	Toneladas	1,860.00	12	3	33	0.9	8567	0.52
Benin	229,672.00	229,672.00	182,978.00	Toneladas	1,255.00	15	15	4	0.9	4995	0.13
Qatar	226,715.00	225,312.00	92,641.00	Toneladas	2,447.00	10	1	13	0.9	10903	0.53
Omán	225,603.00	191,346.00	110,615.00	Toneladas	2,040.00	16	-4	29	0.9	9775	0.38
Estados Unidos de América	220,742.00	4,773,203.00	67,106.00	Toneladas	3,289.00	8	2	8	0.9	3488	0.56
Ghana	215,849.00	215,465.00	186,392.00	Toneladas	1,158.00	30	25	17	0.8	6741	0.22
Suiza	214,059.00	211,024.00	46,758.00	Toneladas	4,578.00	3	-1	5	0.8	3334	0.22
Suecia	204,645.00	177,131.00	45,384.00	Toneladas	4,509.00	5	4	9	0.8	523	0.46

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
Cuba	198,089.00	197,878.00	175,695.00	Toneladas	1,127.00	6	0	-1	0.8	2847	0.64
Dinamarca	192,685.00	12,496.00	91,247.00	Toneladas	2,112.00	3		1	0.7	904	0.18
Kazajstán	186,137.00	184,253.00	169,861.00	Toneladas	1,096.00	28	12	-12	0.7	6696	0.39
Italia	175,876.00	222,213.00	-	Mixto		12		7	0.7	1659	0.22
Grecia	174,857.00	150,825.00	-	No medida		1		3	0.7	1521	0.16
Rumania	162,574.00	20,859.00	96,063.00	Toneladas	1,692.00	-5	-4	-2	0.6	1392	0.19
Taipei Chino	162,161.00	152,927.00	115,145.00	Toneladas	1,408.00	16	8	-15	0.6	12009	0.79
Libia	155,410.00	155,381.00	82,608.00	Toneladas	1,881.00			-2	0.6	7232	0.53
Eslovaquia	151,726.00	39,571.00	81,877.00	Toneladas	1,853.00	8	7	-2	0.6	1534	0.4
Portugal	151,549.00	112,540.00	54,308.00	Toneladas	2,791.00	10	11	28	0.6	1288	0.27
Jordania	148,234.00	111,157.00	81,831.00	Toneladas	1,811.00	24	24	48	0.6	9332	0.44
Egipto	144,706.00	144,074.00	12,565,200.00	Toneladas	12.00	19	274	-35	0.6	9680	0.95
Chile	133,651.00	150,012.00	67,254.00	Toneladas	1,987.00	23	14	1	0.5	3344	0.36
Viet Nam	131,803.00	131,610.00	175,868.00	Toneladas	749.00	-11	-5	-2	0.5	3419	0.59
Bulgaria	115,174.00	42,467.00	87,637.00	Toneladas	1,314.00	10		-40	0.4	1239	0.16
Malasia	110,810.00	97,433.00	-	No medida		22		2	0.4	3721	0.44
República Democrática Popular Lao	104,121.00	104,121.00	57,282.00	Toneladas	1,818.00	373	172	34	0.4	886	0.92
Ucrania	101,534.00	130,462.00	71,052.00	Toneladas	1,429.00	-14	-21	-35	0.4	3987	0.17
Filipinas	-	-	-	Toneladas	-	24	10	-13	0.4	12809	0.32

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	99,697.00	74,533.00	103,076.00		967.00						
República Democrática del Congo	95,838.00	95,816.00	73,315.00	Toneladas	1,307.00	11	6	-9	0.4	8350	0.2
Gabón	90,222.00	90,222.00	-	No medida		14	8	5	0.4	7633	0.15
Congo	79,709.00	79,707.00	51,111.00	Toneladas	1,560.00	15	4	37	0.3	7743	0.22
Bahrein	75,203.00	75,032.00	38,640.00	Toneladas	1,946.00	9	3	29	0.3	9399	0.33
Guatemala	73,182.00	67,022.00	84,813.00	Toneladas	863.00	13	6	18	0.3	2716	0.91
Hungría	73,024.00	561,739.00	50,267.00	Toneladas	1,453.00	6	4	19	0.3	784	0.15
Georgia	71,424.00	71,131.00	42,978.00	Toneladas	1,662.00	18	3	2	0.3	7609	0.26
Haití	71,179.00	71,179.00	73,601.00	Toneladas	967.00	20	15	-5	0.3	2829	0.8
Macedonia, Ex República Yugoslava de	66,774.00	66,424.00	39,497.00	Toneladas	1,691.00	13	6	10	0.3	4141	0.16
Kirguistán	60,651.00	60,594.00	35,043.00	Toneladas	1,731.00	27	18	-1	0.2	8703	0.54
Lituania	60,417.00	55,357.00	32,244.00	Toneladas	1,874.00	13	10	24	0.2	578	0.45
Azerbaiyán	56,622.00	56,622.00	-	No medida		21	16	-19	0.2	9490	0.49
Letonia	53,877.00	20,823.00	29,073.00	Toneladas	1,853.00	6	3	20	0.2	579	0.22
Polonia	53,431.00	1,334,898.00	36,816.00	Toneladas	1,451.00	0	2	17	0.2	955	0.16
Eslovenia	49,947.00	1,341.00	15,047.00	Toneladas	3,319.00	10	8	11	0.2	592	0.26
Croacia	49,200.00	36,186.00	17,571.00	Toneladas	2,800.00	14	5	23	0.2	6303	0.46
República Dominicana	49,109.00	44,546.00	-	No medida		20		39	0.2	3050	0.98
Armenia	47,570.00	47,430.00	31,751.00	Toneladas	1,498.00	9	2	13	0.2	9402	0.38
Afganistán		-		Toneladas		1	-6	-8	0.2		

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	46,436.00	46,436.00	33,907.00		1,370.00						
Luxemburgo	45,382.00	42,396.00	7,848.00	Toneladas	5,783.00	6	4	10	0.2	340	0.38
Colombia	42,338.00	41,582.00	31,754.00	Toneladas	1,333.00	92	134	173	0.2	3155	0.5
Guinea Ecuatorial	42,240.00	42,240.00	-	No medida		15	9	2	0.2	6898	0.21
Perú	38,943.00	32,595.00	29,221.00	Toneladas	1,333.00	26	14	16	0.2	3598	0.25
Estonia	36,077.00	21,228.00	18,511.00	Toneladas	1,949.00	5	-1	6	0.1	1020	0.16
Bahamas	34,968.00	34,962.00	18,976.00	Toneladas	1,843.00	5	-3	8	0.1	2364	0.84
Líbano	33,659.00	32,465.00	11,537.00	Toneladas	2,917.00	19	14	16	0.1	9215	0.72
Albania	33,321.00	33,321.00	22,132.00	Toneladas	1,506.00	6	6	-7	0.1	6314	0.28
Trinidad y Tobago	32,919.00	32,919.00	21,998.00	Toneladas	1,496.00	17	6	18	0.1	4317	0.93
Polinesia Francesa	32,911.00	32,911.00	14,902.00	Toneladas	2,208.00	6	3	3	0.1	8969	0.56
Irán (República Islámica del)	31,914.00	31,411.00	17,260.00	Toneladas	1,849.00	13	2	-67	0.1	7185	0.5
Jamaica	31,109.00	31,109.00	41,477.00	Toneladas	750.00	14	17	-1	0.1	2853	0.82
Chipre	29,967.00	28,926.00	9,905.00	Toneladas	3,025.00	16	14	38	0.1	4620	0.25
Lesoto	29,810.00	29,801.00	19,073.00	Toneladas	1,563.00				0.1		
Tayikistán	28,815.00	28,815.00	30,238.00	Toneladas	953.00	4	1	86	0.1	6749	0.36
Antillas Holandesas	28,447.00	28,362.00	14,193.00	Toneladas	2,004.00	4	-4	5	0.1	4527	0.45
Suriname	28,303.00	27,986.00	21,029.00	Toneladas	1,346.00	15	10	18	0.1	4496	0.6
Nueva Caledonia	26,673.00	26,668.00	9,586.00	Toneladas	2,782.00		2	13	0.1	14121	0.34
Zona franca		-		Toneladas		7	6	78	0.1		0.42

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	26,660.00	26,403.00	14,990.00		1,779.00						
República Árabe Siria	25,164.00	25,151.00	28,081.00	Toneladas	896.00	44	58	220	0.1	2767	0.39
Namibia	25,038.00	22,681.00	17,290.00	Toneladas	1,448.00	-21	-18	-46	0.1	1868	0.83
Uzbekistán	24,478.00	24,459.00	28,447.00	Toneladas	860.00	87		50	0.1	4378	0.19
Finlandia	24,409.00	2,597.00	-	No medida		2		-8	0.1	4428	0.16
República de Moldova	24,127.00	24,084.00	18,448.00	Toneladas	1,308.00	35	20	9	0.1	3323	0.35
Maldivas	23,735.00	23,735.00	10,015.00	Toneladas	2,370.00	33	12	75	0.1	10220	0.44
Turkmenistán	23,491.00	23,491.00	24,223.00	Toneladas	970.00	58	53	159	0.1	11058	0.79
Liberia	22,715.00	22,715.00	-	No medida		40	35	11	0.1	5999	0.07
Mauritania	21,959.00	21,959.00	16,239.00	Toneladas	1,352.00	23	11	21	0.1	5501	0.33
Papua Nueva Guinea	21,473.00	21,473.00	15,011.00	Toneladas	1,430.00	69	47	20	0.1	3112	0.81
Mozambique	20,845.00	20,829.00	11,365.00	Toneladas	1,834.00	27	54	34	0.1	7427	0.53
El Salvador	20,779.00	19,382.00	12,250.00	Toneladas	1,696.00	16	11	11	0.1	1943	0.49
Samoa	19,779.00	19,706.00	13,235.00	Toneladas	1,494.00	17	4	-2	0.1	9681	0.96
Panamá	18,350.00	18,330.00	11,349.00	Toneladas	1,617.00	20	14	3	0.1	3614	0.88
Guinea	18,171.00	18,171.00	12,415.00	Toneladas	1,464.00	31	25	31	0.1	4730	0.18
Macao (China)	18,168.00	18,168.00	6,038.00	Toneladas	3,009.00	14	4	1	0.1		0.42
Bosnia y Herzegovina	17,621.00	10,646.00	13,372.00	Toneladas	1,318.00	5	4	-13	0.1	721	0.21
Tailandia	17,556.00	201,195.00	11,809.00	Toneladas	1,487.00	94	133	359	0.1	10795	0.17
Belarús				Toneladas		28	14	-33	0.1	1018	0.14

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	17,514.00	201,646.00	14,007.00		1,250.00						
Mongolia	15,871.00	15,871.00	9,310.00	Toneladas	1,705.00				0.1	7958	0.61
Malta	15,246.00	15,245.00	5,357.00	Toneladas	2,846.00	-2		9	0.1	1642	0.17
Israel	14,713.00	312.00	-	No medida		25		39	0.1	2159	1
Montenegro	14,496.00	14,490.00	5,606.00	Toneladas	2,586.00	11	9	13	0.1	2790	0.27
Sierra Leona	14,181.00	14,181.00	-	No medida		54	35	-33	0.1	7846	0.71
Costa Rica	14,150.00	12,381.00	5,960.00	Toneladas	2,374.00	37	21	31	0.1	3344	0.94
Cabo Verde	13,296.00	13,296.00	7,314.00	Toneladas	1,818.00	11	0	11	0.1	5075	0.24
Aruba	12,926.00	12,926.00	5,818.00	Toneladas	2,222.00	10	-2	33	0.1	4115	0.47
Santa Lucía	12,564.00	12,564.00	11,286.00	Toneladas	1,113.00	5	5	7	0	4422	0.7
Antigua y Barbuda	12,415.00	12,356.00	5,895.00	Toneladas	2,106.00	4	-12	-1	0	3801	0.57
Bolivia	11,812.00	11,812.00	7,042.00	Toneladas	1,677.00	96	93	3	0	1866	0.53
Honduras	11,440.00	7,479.00	10,349.00	Toneladas	1,105.00	4	-3	-25	0	2585	0.8
Timor-Leste	11,227.00	11,227.00	5,141.00	Toneladas	2,184.00	900		21	0	5106	0.71
Comoras	11,078.00	11,030.00	7,978.00	Toneladas	1,389.00	5	4	-42	0	8271	0.16
Togo	11,065.00	11,012.00	13,488.00	Toneladas	820.00	7	9	-4	0	4591	0.16
San Vicente y las Granadinas	10,848.00	10,848.00	7,844.00	Toneladas	1,383.00	9	5	5	0	4773	0.61
Serbia	10,552.00	2,865.00	8,583.00	Toneladas	1,229.00	105	147	17	0	596	0.26
Brasil	10,111.00	7,191,258.00	3,365.00	Toneladas	3,005.00	58	48	62	0	2352	0.76
Tonga		-		Toneladas		13	7	3	0	10283	0.93

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	9,973.00	9,973.00	7,605.00		1,311.00						
Mayotte	9,932.00	9,932.00	5,750.00	Toneladas	1,727.00	16	14	12	0		0.32
Granada	9,708.00	9,612.00	6,573.00	Toneladas	1,477.00	10	4	3	0	3871	0.53
Gambia	9,385.00	9,385.00	6,694.00	Toneladas	1,402.00	16	2	-8	0	6799	0.59
Sudán (Norte + Sur)	7,537.00	7,537.00	4,040.00	Toneladas	1,866.00	62	40	8	0	9434	0.53
Botsuana	6,981.00	6,976.00	3,612.00	Toneladas	1,933.00	-1	2	-17	0	522	1
Argentina	6,932.00	642,407.00	2,254.00	Toneladas	3,075.00	-15	-21	-5	0	2089	0.93
Bermudas	6,928.00	6,890.00	2,902.00	Toneladas	2,387.00			50	0	2110	0.97
Rancho de naves y aeronaves	6,908.00	6,908.00	-	No medida		19	37	192	0		0.42
Kenya	6,173.00	6,039.00	3,256.00	Toneladas	1,896.00	56	39	73	0	9259	0.54
Dominica	6,059.00	6,059.00	3,970.00	Toneladas	1,526.00	5	2	11	0	4153	0.49
Zimbabwe	5,933.00	5,933.00	6,280.00	Toneladas	945.00	-31	-13	-57	0	5449	0.25
Andorra	5,868.00	5,854.00	1,567.00	Toneladas	3,745.00	3	0	4	0	360	0.72
Seychelles	5,704.00	5,649.00	3,147.00	Toneladas	1,813.00	30	12	21	0	11072	0.62
Nicaragua	5,663.00	5,663.00	4,209.00	Toneladas	1,345.00	30	27	-13	0	3038	0.93
Saint Kitts y Nevis	5,438.00	5,438.00	3,294.00	Toneladas	1,651.00	8	2	0	0	3880	0.62
Islas Vírgenes Británicas	5,414.00	5,414.00	2,993.00	Toneladas	1,809.00	20	17	-9	0	3492	0.89
Groenlandia	5,049.00	5,049.00	1,032.00	Toneladas	4,892.00	14	8	60	0	3386	0.99
Camboya	4,786.00	4,786.00	2,697.00	Toneladas	1,775.00	137		-9	0	2823	0.44
Islas Caimanes		-		Toneladas		-5	-5	1	0	2219	0.74

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	4,653.00	4,631.00	2,168.00		2,146.00						
Noruega	4,461.00	245.00	1,190.00	Toneladas	3,749.00	45	80	-25	0	766	0.49
Micronesia (Estados Federados de)	4,333.00	4,333.00	3,098.00	Toneladas	1,399.00	10	2	8	0	11326	1
Islas Salomon	4,322.00	4,322.00	2,297.00	Toneladas	1,882.00	40	32	28	0	3063	0.79
Islas Turks y Caicos	4,092.00	4,092.00	2,329.00	Toneladas	1,757.00	19	14	25	0	2695	0.56
Islandia	3,580.00	3,578.00	797.00	Toneladas	4,492.00	24	31	29	0	2284	0.4
Vanuatu	3,247.00	3,247.00	1,776.00	Toneladas	1,828.00	15	13	-16	0	2719	0.74
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	3,034.00	3,034.00	1,732.00	Toneladas	1,752.00	19	5	10	0	5486	0.23
Indonesia	2,961.00	2,961.00	961.00	Toneladas	3,081.00	-10	-28	145	0	9364	0.34
Brunei Darussalam	2,690.00	2,617.00	843.00	Toneladas	3,191.00	77	71	5	0	766	0.97
Sao Tomé y Príncipe	2,688.00	2,688.00	1,333.00	Toneladas	2,017.00	21	16	15	0	5242	0.34
Suazilandia	2,600.00	2,593.00	1,880.00	Toneladas	1,383.00	134			0		
Islas Feroe	2,374.00	2,374.00	-	No medida		13		10	0	1792	0.71
Islas Marshall	2,371.00	2,371.00	1,735.00	Toneladas	1,367.00	19	10	-12	0	9862	1
Ecuador	2,139.00	2,101.00	677.00	Toneladas	3,160.00	5	-6	-21	0	1528	0.74
Islas Cook	2,082.00	2,082.00	1,048.00	Toneladas	1,987.00	11	6	-3	0	7688	0.48
Níger	2,080.00	2,080.00	6,945.00	Toneladas	299.00	132	193	314	0	5391	0.18
Zambia	2,011.00	1,943.00	1,803.00	Toneladas	1,115.00	111	164	4	0	7821	0.64
Barbados	1,957.00	1,710.00	1,036.00	Toneladas	1,889.00	8	12	-14	0	4316	0.54
Túnez				Toneladas		-7	4	-83	0	6579	0.59

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	1,956.00	85.00	1,459.00		1,341.00						
Guinea-Bissau	1,911.00	1,911.00	1,371.00	Toneladas	1,394.00	9	21	8	0	6607	0.46
Camerún	1,808.00	1,807.00	846.00	Toneladas	2,137.00	76	45	40	0	4590	0.96
Djibouti	1,780.00	1,780.00	936.00	Toneladas	1,902.00	21	11	43	0	9184	0.66
Marruecos	1,650.00	1,017.00	1,926.00	Toneladas	857.00	16	17	62	0	5746	0.61
Mauricio	1,614.00	1,571.00	355.00	Toneladas	4,546.00	19	11	15	0	10931	0.4
Islas Wallis y Fortuna	1,592.00	1,592.00	801.00	Toneladas	1,988.00	12		4	0	15746	0.41
Fiji	1,558.00	1,411.00	1,386.00	Toneladas	1,124.00	9	10	-64	0	2414	0.97
Guyana	1,522.00	1,522.00	1,642.00	Toneladas	927.00	153	245	-25	0	4373	0.7
Chad	1,491.00	1,491.00	762.00	Toneladas	1,957.00	35	15	88	0	6204	0.32
Gibraltar	1,455.00	1,455.00	372.00	Toneladas	3,911.00	8	14	49	0	2543	0.43
Kiribati	1,249.00	1,249.00	628.00	Toneladas	1,989.00	5	-11	-19	0	4772	0.66
Tanzania, República Unida de	1,230.00	1,230.00	1,707.00	Toneladas	721.00	468	341	32	0	9998	0.33
Somalia	943.00	943.00	425.00	Toneladas	2,219.00	126		564	0	5593	0.65
Turquía	940.00	607,126.00	366.00	Toneladas	2,568.00	-8	-22	-16	0	1406	0.35
Nigeria	871.00	863.00	-	No medida		-75	29	52	0		
Palau	842.00	764.00	549.00	Toneladas	1,534.00	16	4	-14	0	12796	1
Anguila	829.00	829.00	453.00	Toneladas	1,830.00	25	13	33	0	3716	0.61
Mali	755.00	755.00	356.00	Toneladas	2,121.00	223		1884	0	7774	0.73
Tierras Australes		-		Toneladas		-11		12367	0		0.72

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
Francesas	748.00	748.00	342.00		2,187.00						
Nauru	731.00	731.00	340.00	Toneladas	2,150.00	9	-4	178	0	4236	0.84
Myanmar (Birmania)	697.00	697.00	580.00	Toneladas	1,202.00	-38	-32	238	0	1422	0.51
Islas Christmas	695.00	695.00	126.00	Toneladas	5,516.00	31	19	-46	0		0.94
Montserrat	683.00	683.00	321.00	Toneladas	2,128.00	-3	3	2	0		0.7
Nepal	605.00	605.00	201.00	Toneladas	3,010.00	28	46	-29	0	5287	0.57
Sri Lanka	577.00	240.00	243.00	Toneladas	2,374.00	-21	-30	-39	0	7290	0.21
Malawi	530.00	357.00	263.00	Toneladas	2,015.00	84	90	458	0	1726	1
Bhután	505.00	505.00	252.00	Toneladas	2,004.00	14	10	-15	0	1298	1
República Centrafricana	487.00	487.00	682.00	Toneladas	714.00	23	56	-38	0	7162	0.71
Tuvalu	466.00	466.00	335.00	Toneladas	1,391.00	5	1	-24	0	7990	0.5
Uganda	337.00	243.00	296.00	Toneladas	1,139.00	113	163	-46	0	6148	0.23
Niue	273.00	273.00	180.00	Toneladas	1,517.00	17	35	7	0	2697	1
Pakistán	271.00	4,974.00	118.00	Toneladas	2,297.00	80	100	46	0	6671	0.5
Santa Helena	254.00	254.00	92.00	Toneladas	2,761.00	-1	-2	26	0	5231	0.54
Islas (Malvinas) Falkland	231.00	231.00	40.00	Toneladas	5,775.00	-12	-7	35	0	12746	1
San Pedro y Miquelón	221.00	221.00	40.00	Toneladas	5,525.00	6	-2	-4	0	2436	0.64
Etiopía	220.00	220.00	87.00	Toneladas	2,529.00	23	66	4	0	3856	0.36
Australia	215.00	38,245.00	182.00	Toneladas	1,181.00		85	187	0		1
Paraguay		-		Toneladas		-19	-21	-8	0	1345	1

Importadores	Indicadores comerciales										
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2013 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países suplidores (km)	Concentración de los países suplidores
	202.00	202.00	96.00		2,104.00						
Islas Cocos (Keeling)	189.00	189.00	40.00	Toneladas	4,725.00	38	23	-46	0		1
Isla Norfolk	176.00	114.00	42.00	Toneladas	4,190.00	9	2	-18	0	1749	0.54
Uruguay	159.00	23,641.00	31.00	Toneladas	5,129.00	4	10	35	0	10278	0.61
Burkina Faso	138.00	131.00	86.00	Toneladas	1,605.00			56	0	3871	0.36
Bangladesh	81.00	79.00	15.00	Toneladas	5,400.00	48	38	11	0	3476	0.4
Tokelau	74.00	74.00	7.00	Toneladas	10,571.00			1133	0	3619	1
Madagascar	57.00	57.00	68.00	Toneladas	838.00				0		
Corea, República Popular Democrática de	54.00	54.00	27.00	Toneladas	2,000.00	35	180	-80	0	2200	0.92
Nueva Zelanda	35.00	47,057.00	9.00	Toneladas	3,889.00			-30	0	5426	0.59
Ruanda	31.00	30.00	26.00	Toneladas	1,192.00	116	105	-34	0	7865	0.42
Estados Unidos Minor periferico Islas	27.00	26.00	30.00	Toneladas	900.00			-58	0		0.66
Belice	25.00	32.00	55.00	Toneladas	455.00	-12	31	19	0	2561	1
Eritrea	8.00	8.00	1.00	Toneladas	8,000.00	-45			0		
Senegal	8.00	5.00	1.00	Toneladas	8,000.00	-8	-16	280	0	4023	1
India	7.00	7,639.00	1.00	Toneladas	7,000.00	28	-24	-96	0	6389	0.29

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan

Este color representa los datos espejo basados en los datos de los países socios

Las cantidades presentadas en **color verde oscuro** fueron estimadas por el ITC. Para mayor información por favor referirse a la nota explicativa de ITC.

Las cantidades presentadas en color verde claro fueron estimadas por UNSD. Para mayor información por favor referirse a la nota explicativa de UNSD.

Anexo C. Índice de precios FAO alimentos.

Índice de la FAO para los precios de los alimentos						
	Índice de precios de los alimentos ¹	Carne ²	Productos Lácteos ³	Cereales ⁴	Aceites vegetales ⁵	Azúcar ⁶
2000	91.1	96.5	95.3	85.8	69.5	116.1
2001	94.6	100.1	105.5	86.8	67.2	122.6
2002	89.6	89.9	80.9	93.7	87.4	97.8
2003	97.7	95.9	95.6	99.2	100.6	100.6
2004	112.7	114.2	123.5	107.1	111.9	101.7
2005	118.0	123.7	135.2	101.3	102.7	140.3
2006	127.2	120.9	129.7	118.9	112.7	209.6
2007	161.4	130.8	219.1	163.4	172.0	143.0
2008	201.4	160.7	223.1	232.1	227.1	181.6
2009	160.3	141.3	148.6	170.2	152.8	257.3
2010	188.0	158.3	206.6	179.2	197.4	302.0
2011	229.9	183.3	229.5	240.9	254.5	368.9
2012	213.3	182.0	193.6	236.1	223.9	305.7
2013	209.8	184.1	242.7	219.3	193.0	251.0
2013						
	Octubre	206.6	187.3	251.1	196.6	264.8
	Noviembre	205.7	185.7	250.8	194.3	250.6
	Diciembre	206.2	185.6	264.1	192.9	234.9
2014	Enero	203.2	182.2	267.7	191.4	221.7
	Febrero	208.6	181.8	275.4	198.6	235.4
	Marzo	213.8	185.5	268.5	208.9	254.0
	Abril	211.5	190.4	251.5	209.2	249.9
	Mayo	210.4	194.6	238.9	207.0	259.3
	Junio	208.9	202.8	236.5	196.1	258.0
	Julio	204.3	205.9	226.1	185.2	259.1
	Agosto	198.3	212.0	200.8	182.5	244.3
	Septiembre	192.7	211.2	187.8	177.9	228.1
	Octubre	192.3	208.9	184.3	178.4	237.6

1 Índice de precios de los alimentos: Se calcula sobre la base de la media de los índices de precios de los 5 grupos de productos básicos mencionados anteriormente, ponderados por las cuotas medias de exportación de cada uno de los grupos para 2002-2004; en el índice general figuran en total 73 cotizaciones de precios que los especialistas en productos básicos de la FAO consideran representativos de los precios internacionales de los productos alimenticios. Cada subíndice es un promedio ponderado de los precios relativos de los productos incluidos en el grupo, calculándose el precio del periodo base sobre las medias correspondientes a los años 2002-2004.

2 Índice de precios de la carne: Se calcula en base a los precios medios de cuatro tipos de carne, ponderados por las cuotas medias de exportación para 2002-2004. Los productos comprenden dos productos de carne de ave, tres productos de carne bovina, tres productos de carne de cerdo, y un producto de carne ovina. En el cálculo del índice se usan en total 27 cotizaciones de precios. Donde hay más de una cotización para un determinado tipo de carne, se ponderan por las cuotas del comercio teórico fijo. Los precios correspondientes a los dos últimos meses pueden ser estimaciones sujetas a revisión.

3 Índice de precios de los productos lácteos: Se calcula sobre la base de los precios de la manteca, la leche desnatada en polvo, la leche entera en polvo y el queso; la media se pondera por las cuotas medias de exportación para 2002-2004.

4 Índice de precios de los cereales: Este índice está constituido por el índice de precios del Consejo Internacional de Cereales (CIC) para el trigo, que es a su vez la media de 10 precios diferentes de trigo, 1 precio de exportación del maíz y 16 precios del arroz. Las cotizaciones del arroz se combinan en cuatro grupos formados por las variedades de arroz indica de alta y baja calidad, Japonica y Aromática. Dentro de cada variedad se calcula una media aritmética de los precios relativos de cotizaciones apropiadas; después se combinan los precios relativos medios de cada una de las cuatro variedades ponderándolos con sus cuotas de comercio teórico (fijo). Posteriormente, el índice del CIC para el precio del trigo, después de convertirlo al periodo base 2002-2004, los precios relativos del maíz y los precios relativos medios calculados para el grupo del arroz en su conjunto se combinan ponderando cada producto con su cuota de exportación media para 2002-2004.

5 Índice de precios de aceites vegetales: Se calcula sobre la base de una media de 10 aceites diferentes ponderados con las cuotas de exportación medias de cada producto oleaginoso para 2002-2004.

6 Índice de precios del azúcar: Forma indexada de los precios del Convenio Internacional del Azúcar con el periodo 2002-2004 como base.

Fuente: FAO.

Anexo D. Precios reales mundiales de carne.

CHAPTER 7. MEAT Figure 7.1b. World prices in real terms

Version 1 - Last updated: 02-Jul-2014

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

CHAPTER 7. MEAT

Figure 7.1b. World prices in real terms

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beef	3827.361	3863.971	3939.449	3970.602	3933.639	3853.19	3562.78	3544.984	3537.148	3472.25	3446.922	3436.958
Sheep	4521.791	3374.947	3534.531	3504.308	3482.186	3537.779	3445.758	3392.597	3431.311	3406.361	3447.527	3368.947
Pork	1633.138	1692.859	1617.035	1624.149	1526.307	1417.003	1496.158	1624.205	1648.512	1503.651	1403.388	1408.401
Poultry	1236.895	1451.055	1250.401	1107.908	1129.538	1168.684	1187.473	1177.042	1157.915	1135.881	1118.086	1101.618

Fuente:

Note: US Choice steers, 1 100-1 300 lb dressed weight, Nebraska. New Zealand lamb schedule price dressed weight, all grade average. US Barrows and gilts, No. 1-3, 230-250 lb dressed weight, Iowa/South Minnesota. Brazil average chicken producer price ready to cook.

Source: OECD and FAO Secretariats.

[OECD-FAO Agricultural Outlook 2014 - © OECD 01-01-2014](#)

Anexo E. Informe de benchmarking avícola julio 2014



Datos Importantes

El análisis que presentamos corresponde a las empresas que han sido constantes en reportar la información de los Estados Financieros a la Superintendencia de sociedades desde el año 2009 al 2013.

Se tuvo el siguiente número de Empresas de acuerdo a la información homogénea:

Subsector	Empresas	% encasamiento
Pollo	30	73.28%
Huevo	31	41.14%
Genética	6	-
Alimento balanceado	22	-

▶ 3

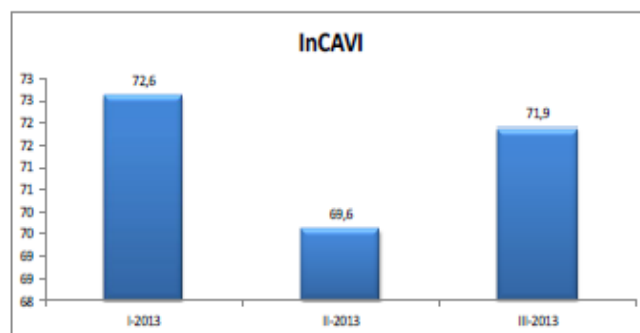
Fuente: Informe Benchmarking Julio 2014 Fenavi. Pág. 3.

Anexo F. Informe de resultados III trimestre 2013

Confianza avícola: incAVI

Las expectativas del sector se construyen sobre la percepción que tienen los avicultores frente el escenario económico para los próximos meses. Por tanto, se sondea la percepción en variables como: demanda, situación económica, expectativas de producción, encasamientos e inventarios.

El resultado de la última encuesta correspondiente al tercer trimestre del año, destaca un escenario positivo para la última parte del 2013. En efecto, en el segundo trimestre se tuvo un nivel de calificación de 69.6 y, en el tercero subió a 71.9 puntos clasificado en el cuadrante de bueno.



A lo largo del año las expectativas para los meses siguientes han sido favorables para el conjunto del sector avícola.

Variables	Evolución
Expectativa de demanda	<ul style="list-style-type: none">En la coyuntura del sector, el último trimestre del año tiene una calificación positiva en ambos subsectores (huevo y pollo), excepto diciembre para el sub sector huevo por la coyuntura de vacaciones. En conjunto el sector avícola calificó en un rango de muy bueno con 80.7 puntos.
Expectativa de situación económica	<ul style="list-style-type: none">Consecuente con lo anterior, se estima que la situación económica será favorable. Los avicultores tienen una expectativa positiva frente el comportamiento de la situación económica.
Expectativas de producción	<ul style="list-style-type: none">La expectativa de producción arrojó un balance de 82.0 puntos, es decir, muy buena. Esto quiere decir que la proyección de oferta será superior a los registros históricos anteriores.

Fuente: Informe de Resultados III trimestre 2013 IncAvi. Pag 2

Anexo H. Guía del inversionista en Chile

Se presenta en medio magnético para su fácil visualización, En CD

ANEXO I. Directorio de entidades públicas de Chile

volver al menú

GUÍA DEL INVERSIONISTA EXTRANJERO

65

DIRECTORIO WEB

Banco Central de Chile
🌐 www.bcentral.cl

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)
🌐 www.sbif.cl

Servicio de Impuestos Internos (SII)
🌐 www.sii.cl

Empresa Nacional del Petróleo (ENAP)
🌐 www.enap.cl

Ministerio de Relaciones Exteriores
🌐 <http://www.minre.cl>

Dirección de Servicios Consulares
🌐 www.minre.cl

Ministerio del Interior y Seguridad Pública
🌐 www.interior.gob.cl

Departamento de Extranjería y Migración
🌐 www.extranjeria.gov.cl

Servicio Nacional de Aduanas
🌐 www.aduana.cl

Dirección del Trabajo
🌐 www.dt.gob.cl

Ministerio del Medio Ambiente
🌐 www.mma.gob.cl

Servicio de Evaluación Ambiental (SEA)
🌐 www.sea.gob.cl

Ministerio de Desarrollo Social
🌐 www.ministeriodedesarrollosocial.gob.cl

Ministerio de Energía
🌐 www.minenergia.gob.cl

Comisión Nacional de Energía (CNE)
🌐 www.cne.cl

Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN)
🌐 www.cchen.cl

Ministerio de Obras Públicas
🌐 www.mop.cl

Dirección General de Aguas (DGA)
🌐 www.dga.cl

Ministerio de Agricultura
🌐 www.minagri.cl

Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
🌐 www.sag.cl

Ministerio de Minería
🌐 www.minmineria.gob.cl

NIC Chile - Universidad de Chile
🌐 www.nicchile.cl

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
🌐 www.economia.cl

Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)
🌐 www.inapi.cl

Ministerio de Educación
🌐 www.mineduc.cl

Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)
🌐 www.dibam.cl

Fuente: Prochile.