



**Departamento Académico de Administración**  
**Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas**

**Frigoríficos de Exportación:**

*¿Cuáles fueron las principales transformaciones sufridas por el negocio durante los últimos 10 años, y cuáles fueron las causas que explican tales transformaciones?*

**Autor: Cecilia María Berisso (19024)**

**Mentor: Jorge Fantin**

**Victoria, Febrero 2013**

## 1. Resumen Ejecutivo

En el período 2001/2-2012, el mercado de carne vacuna argentino, y como consecuencia la industria frigorífica de exportación, se vieron profundamente transformadas. De acuerdo a lo relevado mediante entrevistas con actores ligados directamente e indirectamente, a la experiencia de los frigoríficos Ecocarnes, Gorina y Rioplatense, y a la literatura consultada, los factores que explican dicha metamorfosis son tres: la expansión de la frontera agrícola, la sequía del 2008-2009 y las políticas gubernamentales adoptadas.

El crecimiento exponencial de las hectáreas de campo destinadas a los cultivos de granos provocó una reducción de la superficie ganadera de entre 11 y 13 millones de hectáreas. Esto necesariamente trajo aparejado la liquidación y reorganización del stock, y como resultado una modificación de las zonas de influencia de los establecimientos faenadores, una reducción en la cantidad de kilos faenados y un aumento sostenido de precios en góndola (exacerbado a su vez por el aumento de la demanda local e internacional). Este escenario fue acentuado por la gran sequía del año 2008-2009, que provocó la pérdida de aproximadamente 3 millones de cabezas. Sumado a esto, y debido a la incidencia del precio de la carne en el índice de precios al consumidor, el gobierno nacional adoptó a lo largo del período medidas para aplacar el crecimiento del mismo. Dichas políticas, entre las que se puede destacar el peso mínimo de faena, la creación del ROE, el aumento de los derechos de exportación y el cierre de las exportaciones, no sólo no cumplieron con el objetivo de mitigar el aumento del precio y proteger “la mesa de los Argentinos”, sino que contribuyeron a desestabilizar completamente a la industria frigorífica de exportación. A pesar del favorable entorno internacional evidenciado a partir del año 2004, hacia el año 2010, y como efecto de los tres factores mencionados, los grandes frigoríficos de exportación, también conocidos como frigoríficos A, atravesaron su mayor crisis. Como regla general, comenzaron a operar con capacidad ociosa y enfrentaron costos fijos y variables en constante aumento. Debido al tipo de cambio cuasi-fijo, e inferior al oficial en un 15%, la rentabilidad del negocio de exportación mermó considerablemente. En efecto, la combinación de estas realidades se volvió insostenible para un negocio de volumen y márgenes chicos, y forzó el cierre de históricos establecimientos que no podían competir con los precios ofrecidos por frigoríficos locales y mataderos.

Analizado el período, se puede concluir que la Argentina no pudo superar la complicación que se presentó históricamente: el auto consumo de las exportaciones, o la competencia del mercado interno por el consumo de los productos exportables. Los referentes del sector consideran que en el corto y mediano plazo, el escenario es irreversible y el negocio frigorífico avanzará en la senda actual.

## Palabras clave

Ganadería vacuna, avance de la frontera agrícola, sequía, frigorífico, exportación, faena, productos cárnicos, tasa de extracción.

## Lista de siglas utilizadas en el trabajo

INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IPCVA	Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina
ONCCA	Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario
ROE	Registro de Operación de Exportación
SAGPyA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Animal



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>2.1 Problemática</b> .....	6
<b>2.2 Objetivos</b> .....	10
<b>2.3 Preguntas de investigación</b> .....	10
<b>2.4 Justificación</b> .....	11
<b>2.5 Estrategia metodológica</b> .....	12
<b>3. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	14
<b>3.1 Marco Conceptual</b> .....	15
<b>4. TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN DE CARNE VACUNA</b> .....	20
<b>4.1 Las transformaciones del mercado de exportación de carne vacuna</b> .....	21
<b>4.1 Avance de la frontera agrícola y reordenamiento territorial de la ganadería</b> .....	22
<b>4.2 Intervención del gobierno</b> .....	26
<b>4.3 Sequía 2008-2009</b> .....	39
<b>5. EL NUEVO NEGOCIO FRIGORÍFICO DE EXPORTACIÓN</b> .....	41
<b>5.1 El sector de ganados y carnes bovinas</b> .....	42
<b>5.2 La industria frigorífica en Argentina</b> .....	42
<b>5.3 Frigoríficos de Exportación</b> .....	44
<b>5.4 Situación Actual</b> .....	46
<b>6. URUGUAY– país de carnes naturales</b> .....	59
<b>7. CONCLUSIÓN</b> .....	64
<b>7.1 Conclusión</b> .....	65
<b>8. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</b> .....	69
<b>8.1 Bibliografía</b> .....	70
<b>8.2 Anexos</b> .....	73

The logo of the University of San Andrés features a central shield with a white 'X' on a grey background. The shield is flanked by two thistles. Below the shield is a banner with the Latin motto 'QUAERERE VERUM'.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Universidad de  
**San Andrés**

## 2.1 Problemática

*“Mezcla de falta de incentivos, enfrentamientos y una de las peores sequías de la historia, aquella devastación que nos hizo perder más de 11 millones de cabezas de ganado no fue inocua. La faena se desbarrancó en los últimos años y esto implicó capacidad instalada ociosa, vacaciones anticipadas, suspensiones, despidos y cierre de fábricas en todo el país<sup>1</sup>”*

### El Mercado Argentino de carne vacuna

La Argentina es reconocida mundialmente por la calidad excepcional de sus cortes de carne vacuna y, como resultado, es un producto que históricamente gozó de una gran demanda internacional y ha tenido un peso considerable en la economía del país. El volumen y la calidad de su producción siempre estuvieron directamente relacionados a los recursos naturales, la gran variedad de climas y al conocimiento acumulado por la larga trayectoria productiva de sus habitantes. En otras palabras, la extensión de las tierras y el tipo de suelo posicionaron al País como un productor natural, y la población y el estado capitalizaron sobre estas ventajas adoptando un modelo económico exportador que generaba una importante entrada de divisas extranjeras. Sin embargo, en los últimos años el negocio de exportación de carne vacuna ha variado considerablemente por diversas razones.

Según referentes del sector, son tres los cambios fundamentales que explican la evolución del mercado desde el final de la década del 90, período caracterizado por la convertibilidad, y la actualidad, donde el mercado se ve relegado a un segundo plano. Eduardo Ponte, dedicado a la compra de hacienda para el frigorífico Rioplatense, identifica como principales causas la expansión de la frontera agrícola y la sequía del 2008-2009, y “como la frutilla del postre, las irresponsables políticas gubernamentales”.

En las últimas dos décadas se intensificó la competencia por el uso del recurso tierra debido al auge de la demanda y los precios de los principales bienes agrícolas de cosecha gruesa (maíz, soja, girasol, sorgo). Entre 1994 y 2007 incrementó en 11 millones de hectáreas el espacio adjudicado a dicha actividad. “Este aumento tuvo obviamente al cultivo de la soja como principal protagonista, que en dicho período pasó de 5,8 a 16,1 millones de hectáreas”<sup>2</sup>. Al aumentar considerablemente la rentabilidad de estos, los productores limitaron los campos de pasturas para dar lugar a las cosechas, inevitablemente impactando en la cantidad de cabezas a criar y luego faenar. Este efecto fue parcialmente mitigado por el reordenamiento territorial, donde se

---

<sup>1</sup> Gonzalo Álvarez Maldonado, Presidente del IPCVA, Febrero 2012.

<sup>2</sup> Ganadería vacuna – Distribución Territorial:

[http://www.marcaliquida.com.ar/filedata/imagen\\_copetes/341/nota\\_21.pdf](http://www.marcaliquida.com.ar/filedata/imagen_copetes/341/nota_21.pdf) (29/09/2013)

evidenció un crecimiento de la actividad en las zonas extra-pampeanas y el auge de la actividad de feedlot. Pese a esto, el crecimiento de las regiones extra-pampeanas está limitado a la receptividad de las tierras y la posibilidad de fertilizar la zona para aumentar el forraje disponible, y la actividad de feedlot implica una gran inversión inicial. En consecuencia, “si bien ha aumentado la productividad del sector ganadero, el stock se encuentra virtualmente estancado desde hace más de una década, lo cual resulta llamativo y preocupante al observar las experiencias de algunos países vecinos” [Crivelli, S., Monkowski, M. y Colombo, P. 2008; 10].

La devaluación del 2001 que dio inicio a la etapa de post-convertibilidad profundizó los cambios que ya venía experimentado el mercado y detonó otros. Los volúmenes de exportación comenzaron a recuperarse a medida que los precios comenzaban a ser más competitivos. Abandonar el tipo de cambio fijo fue acompañado por el crecimiento de la demanda internacional, intensificado por la expansión económica de China e India. No obstante, se generaron tensiones en relación a este producto. Este aumento desviaba el producto del mercado interno, donde la carne es considerada un producto de la canasta básica, elevando el precio. Como consecuencia, se “generó un contrapunto (con diversos antecedentes en el país) entre las oportunidades de exportación y el abastecimiento del mercado local, con sus implicancias sociales” [Kosacoff, B. 2007; 26] y ante esta realidad el gobierno introdujo o fortaleció medidas con el objetivo de mantener estables los precios internos. Una de las más controversiales fue la creación del Registro de Operación de Exportación (ROE), mediante la Secretaría de Comercio Interior, que estableció nuevas obligaciones para los exportadores de carne bovina. Estas crecientes presiones y limitaciones, sumadas a los aumentos de los costos redujeron notablemente los márgenes de ganancia, y desmotivaron aun más la actividad.

Como se mencionó anteriormente, otro gran shock para la ganadería se experimentó en el 2008-2009, con la masiva sequía que arrasó con 11 millones de cabezas en todo el país. Las consecuencias no fueron únicamente las muertes directamente relacionadas con la falta de alimento, sino “el impacto de la desnutrición en la reproducción, el estrés de los animales por la supervivencia, la liquidación y muerte de vientres para salvar la rentabilidad, hechos que disminuyeron notablemente el rodeo”<sup>3</sup>.

Hace “tan sólo 15 años, [la Argentina] era líder en la exportación de carne vacuna, representaba el 11% del total comercializado en el exterior y movía unos U\$S 1.700 millones anuales. En los años 90' se producía más de 3,4 millones de toneladas anuales y había en existencia unas 50

---

<sup>3</sup> El peor año de la ganadería: cayó 40% la producción: <http://www.losandes.com.ar/notas/2011/4/30/peor-ganaderia-cayo-produccion-565252.asp> (20/05/12)

millones de cabezas de ganado vacuno”<sup>4</sup>. Actualmente, ya no está considerado dentro de los principales 10 países exportadores de carne vacuna, y como se mencionó previamente, su stock está estancado. Al ser este sector uno de gran peso a nivel país es importante entender las causas que ocasionaron esta transformación y cuál es la situación actual. ¿Es esto un ciclo de desaceleración o la industria ha quedado permanentemente relegada? A su vez, entender lo anterior es esencial para comprender y predecir las tendencias, y así esbozar la situación futura para generar previsibilidad en el sector.

### El negocio de los frigoríficos de exportación

La actividad frigorífica “se ocupa de la faena por un lado, y del procesamiento, conservación y comercialización de las carnes por el otro” [Crivelli, S., Monkowski, M. y Colombo, P. 2008; 5] y “constituye una de las primeras actividades industriales realizadas en el país. Desde sus inicios ha ocupado un lugar destacado en la economía por su contribución al crecimiento económico, su rol como generador de empleo, y por su participación en las exportaciones” [Anlló, G. et. al. 2010; 33] La fuerte caída en la oferta de ganado que experimentó el país en la última década y el subsiguiente aumento de su precio, junto a los cambios en las políticas gubernamentales inevitablemente transformaron el negocio de los frigoríficos. Sin embargo, según Agustín Herrero, dueño de la consignataria entrerriana El Rodeo, fueron los frigoríficos de tipo A los que más sintieron el impacto de las transformaciones. Estos son los establecimientos faenadores que están habilitados por el SENASA<sup>5</sup>, cumplen con las máximas exigencias sanitarias y cuyo mercado por excelencia es el de la exportación, volcando al mercado interno sólo los remanentes. Ante las nuevas reglas de juego muchos competidores directamente optaron por abandonar el negocio completamente. Tal es el caso del gigante americano Cargill, que era el segundo exportador de carnes detrás de Swift y vendió por un valor simbólico las dos plantas de Finexcor. En conjunto, se estima que a nivel país “cerraron al menos 30 plantas desde 2009; por la falta de carne, la mayoría opera al 40% de su capacidad instalada, pierde plata y despidió a 6000 trabajadores”<sup>6</sup>.

Sumado a las condiciones actuales del mercado, Agustín Herrero explica que la dificultad del negocio también se encuentra en la competencia desleal a la que se enfrentan en el mercado interno. Los frigoríficos de tipo A, con grandes gastos de estructura y un personal de entre 500 y

---

<sup>4</sup> El peor año de la ganadería: cayó 40% la producción: <http://www.losandes.com.ar/notas/2011/4/30/peor-ganaderia-cayo-produccion-565252.asp> (20/05/12)

<sup>5</sup> Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

<sup>6</sup> Se derrite el negocio de los frigoríficos: <http://www.lanacion.com.ar/1364154-se-derrite-el-negocio-de-los-frigorificos> (22/05/12)



600 por establecimiento, compiten con frigoríficos B y C, que únicamente pueden ejercer tráfico provincial, y matarifes, que en su mayoría manejan sus negocios completamente en negro.

Ante este nuevo panorama, es interesante estudiar cómo se transformó el modelo de negocios de los frigoríficos de exportación, para competir en un mercado en las que tienen todas las de perder.



Universidad de  
**San Andrés**

## 2.2 Objetivos

**General:** Determinar las principales causas que explican la transformación del mercado de exportación de carne vacuna en la última década y el impacto sobre el modelo de negocios de los frigoríficos de exportación.

### **Específicos:**

- Caracterizar el mercado argentino de exportación de carne vacuna entre el año 2001/2-2005, es decir el período post-convertibilidad con una economía abierta al comercio internacional.
- Identificar las fundamentales causas que desencadenaron los cambios que experimentó el mercado argentino de carne vacuna para así entender el panorama actual del mercado y sus tendencias.
- Evaluar el impacto de las nuevas reglas del juego en el negocio de los frigoríficos de exportación.

## 2.3 Preguntas de investigación

**Pregunta central:** ¿Qué causas explican la transformación que se dio en el mercado ganadero y su capacidad exportadora y cómo impactó en el modelo de negocios de los frigoríficos de exportación?

### **Sub preguntas:**

- ¿Cómo impactó la devaluación del peso argentino, la creciente inflación y la situación internacional al mercado de exportación de carne vacuna? ¿Cuáles eran los volúmenes exportados entre el año 2000-2005?
- ¿Qué causas explican los cambios producidos en el mercado argentino de exportación de carne vacuna? ¿Cuál es el panorama actual y las tendencias futuras?
- ¿Cómo evolucionó el modelo de negocios de los frigoríficos de exportación para adaptarse a las nuevas reglas del juego?

## 2.4 Justificación

Las razones que me motivaron a desarrollar el tema en cuestión son diversas. En primer lugar, la ganadería fue y es una de las grandes pasiones de mi familia. Desde hace años entendí que es una actividad extremadamente desafiante, tanto a nivel personal como profesional. Es un negocio poco predecible y complejo por la cantidad de variables a las que está sujeto. No sólo es impactado por las políticas gubernamentales locales e internacionales, sino también por el clima, las enfermedades animales y el azar, entre otras cosas. Dado que es una actividad en la que siempre, directa o indirectamente voy a estar involucrada, considero este trabajo de graduación como un excelente punto de partida para adentrarme en el tema.

En segundo lugar, al comenzar a indagar en la cadena de producción de carne bovina comprendí la gran cantidad de actores involucrados en el proceso, la complejidad de la misma, y la imposibilidad de analizar todos en un trabajo de ésta índole. Al entender que el negocio de cada actor involucrado podría representar un tema de tesis, opté por analizar uno en particular. La industria frigorífica me llamó especialmente la atención, ya que en mi ignorancia lo consideraba un negocio directo y simple, que se encontraba aislado de los vaivenes del mercado. No obstante, advertí que este preconcepto dista ampliamente de la realidad. En consecuencia considero esencial comprender cómo un negocio de tanta trayectoria y tan central al desarrollo del país puede estar sumergido en la mayor crisis de su historia sin ningún tipo de plan de rescate.

El estudio de la transformación del negocio frigorífico de exportación no permite únicamente responder a inquietudes personales. Podría asistir en el entendimiento el estado actual del mercado exportador de carne de calidad y sus tendencias. Por el otro, podría ayudar a comprender que a la hora de intervenir en el negocio ganadero es esencial primero advertir su complejidad y entender que los ciclos que maneja la misma distan de aquellos manejados por otras industrias.

## 2.5 Estrategia metodológica

### Tipo de análisis

Para estudiar el nuevo negocio de los establecimientos faenadores de exportación y las causas que lo explican se cree conveniente aplicar un enfoque descriptivo de investigación. Este tipo de enfoque mide, evalúa o recolecta “datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Se busca describir lo que se investiga” [Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado C. 2006; 102]. Por ende, el primer paso necesario será definir qué variables serán analizadas para comprender de manera más completa el entorno en el cual se ven sumergidos los frigoríficos. A priori se seleccionaron como variables centrales los factores económicos, factores políticos/legales, factores socio-democráticos, factores tecnológicos y los factores ecológicos, y los factores de la industria (características de los proveedores, de la competencia y los consumidores). Sin embargo, el análisis descriptivo permitirá que a medida que se lleva a cabo la investigación, se puedan incorporar nuevas variantes, permitiéndole mayor flexibilidad en la investigación y la posibilidad de trabajar sin presupuestos.

El enfoque se considera acertado para este trabajo dado que el tipo de análisis es útil “para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunicación, contexto o situación” [Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado C. 2006; 102]. Este enfoque permitirá, valga la redundancia, describir el entorno, sus características, y no se descarta la posibilidad de que fuera posible, una vez finalizada la investigación, “la posibilidad de hacer predicciones aunque sean incipientes” [Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado C. 2006; 103].

### Unidades de análisis

El objeto de estudio de la presente investigación son las causas que explican las transformaciones del mercado frigorífico de exportación y los cambios que experimentó el mercado de exportación de carne vacuna, como resultado de las mismas. Como unidades de análisis se seleccionaron:

- *Frigorífico Rioplatense*: Fue establecido en la Argentina por la familia Constantini en 1974, y es considerado actualmente uno de los establecimientos líderes del país en el mercado del procesamiento de la carne. Actualmente, su negocio se basa tanto en el abastecimiento del mercado interno como la exportación<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Frigorífico Rioplatense: <http://www.rioplatense.com/home.html>

- *Frigorífico Ecocarnes:* Comenzó como una cooperativa de carniceros que faenaba corderos hasta transformarse en un matadero de consumo. Actualmente cuenta con una planta de 400 empleados directos y con capacidad para faenar 1200 cabezas por día.
- *Frigorífico Gorina:* Empresa fundada hace más de 40 años, actualmente calificada como una empresa líder en la industria cárnica, “ocupando un importante lugar en el exigente y altamente competitivo Mercado Interno e Internacional”<sup>8</sup>.

Al momento de seleccionar las empresas, se priorizó elegir aquellas con larga trayectoria en el mercado, cuyo contacto directo tenga gran experiencia en la industria de exportación y un nivel jerárquico que le permita haber evidenciado los cambios y comprenderlos de raíz.

#### Técnicas de recolección de datos

Para la realización de este trabajo de graduación, la metodología utilizada será principalmente de naturaleza inductiva cualitativa, producto de una serie de entrevistas que se realizarán a diferentes integrantes de las empresas correspondientes y personas afines a la industria ganadera. Lo recolectado en esta etapa se complementará con información cualitativa obtenida de diversos informes sectoriales realizados por instituciones gubernamentales, tales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca o el Ministerio de Producción (Secretaría de Industria, Comercio, y de la Pequeña y Mediana Empresa)

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>8</sup> Frigorífico Gorina: <http://www.friggorina.com/>

The logo of the University of San Andrés is centered in the background. It features a shield with a white saltire (X-shape) on a grey background, flanked by two thistles. Below the shield is a circular seal with the Latin motto "QUAERERE VERUM".

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

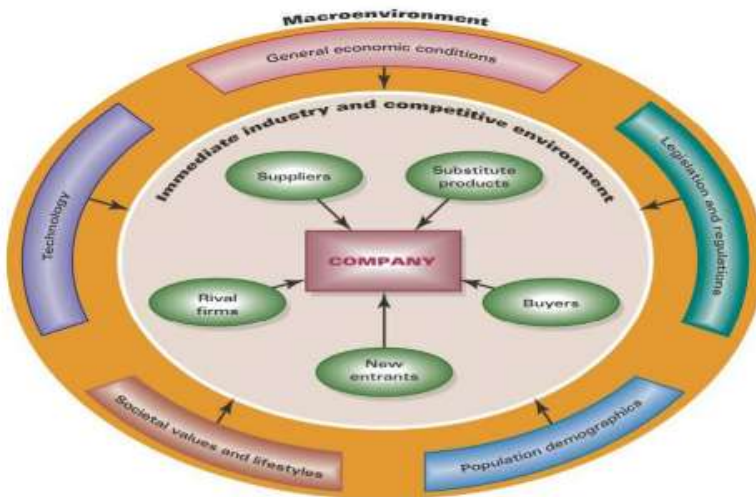
Universidad de  
**San Andrés**

### 3.1 Marco Conceptual

#### El estudio del Entorno

Toda empresa opera en el entorno, lo cual implica que para comprender el negocio de dicha empresa es necesario primero estudiar y definir el macro entorno y el micro entorno en el que se desenvuelven. El estudio en cuestión no es la excepción. Para abordar este análisis se puede

hacer uso de innumerables tácticas y enfoques planteados por diferentes autores a lo largo de las décadas, tales como Lehmann y Winer , M.E. Porter, D. Collis y M. Rukstad, S. Slater y E. Olson, entre otros.



#### El macro entorno

Al operar en los mercados las empresas se enfrentan a factores ambientales que no pueden ser controlados por la industria ni por la firma, pero influyen y moldean las actividades y estrategias y también impactan en la performance [Grant, 1998]. A pesar de existir un gran número y rango de influencias externas por convención y para facilitar la tarea de los gerentes estas se agrupan en categorías. Dvoskin [2004] identifica cinco entornos: económico, tecnológico, sociodemográfico y cultural, político/legal y ecológico. El autor plantea una serie de puntos que deben ser analizados para relevar y caracterizar cada variable:

- Factores económicos: se debe entender una serie de indicadores que determinan el poder adquisitivo de la población. Entre estos indicadores se pueden destacar la tasa de crecimiento esperada del PBI, el aumento previsible de los precios, el índice de desempleo, los posibles cambios que afecten negativamente al mercado y su demanda, el acceso al crédito, la propensión al ahorro, el grado de estabilidad política de los países de los que provienen las materias primas, el proceso de globalización del mercado, entre otras. Todos estos factores impactarán en la venta de los productos, en especial cuando estos son productos o servicios elásticos.
- Factores tecnológicos: se debe comprender el grado de desarrollo tecnológico actual y posible en el rubro en el cual el producto o servicio está inmerso como también la

situación actual y potencial de los competidores. A su vez, se deben identificar aquellos desarrollos y evoluciones tecnológicas que podrían producir cambios los métodos de producción, distribución o comercialización. Los cambios tecnológicos que se pueden presentar, ya sean a través de mejoras continuas o saltos disruptivos, tienen el potencial de crear grandes oportunidades, o grandes destrucciones para aquellas empresas o industrias que no sepan adaptarse.

- Factores socio-demográficos y culturales: representa el estudio de la población, que es esencial, dado que son quienes componen los mercados. Implica el monitoreo de las tendencias demográficas, los cambios socioculturales y los cambios de actitudes.
- Factores político/legales: la industria puede verse impactada por las leyes y regulaciones que obligan a modificar los procesos de producción, los mecanismos de venta distribución y/o comercialización, como también por los cambios en las normas financieras. Estos cambios son generalmente impulsados por agencias gubernamentales o grupos de presión, y generalmente tiene como objetivo proteger a las empresas de la competencia desleal (por ejemplo, el dumping), o proteger a los consumidores de prácticas empresariales cuestionables, o proteger a la sociedad en su conjunto obligando a las empresas a pagar por los daños sociales ocasionados con la producción y/o venta de sus productos o servicios [Kotler, 1997].
- Factores ecológicos: implica el análisis de la sustentabilidad del plan a futuro y la identificación de los procedimientos que producen amenazas para el entorno. La presencia de fuertes movimientos ecológicos con el potencial de propagar una imagen negativa o positiva de marca, entre otras cosas, también debe ser estudiado a la hora de caracterizar el entorno ecológico.

Es claro que no todos los factores en cuestión tienen el mismo peso en todas las industrias, y al analizar una industria se debe hacer hincapié en aquellos entornos más propensos a impactar las actividades y performance de la empresa.

El estudio de estos factores es esencial no sólo para identificar aquellos entornos que afectan en gran medida una industria y aquellos de poca injerencia, sino también para identificar potenciales oportunidades y amenazas [Grant, 1998]. A pesar de esto, su limitación está en que no proporciona información sobre la estructura de la industria en la que se desenvuelve la firma. Se debe proceder con un análisis del micro entorno para lograr esto último.

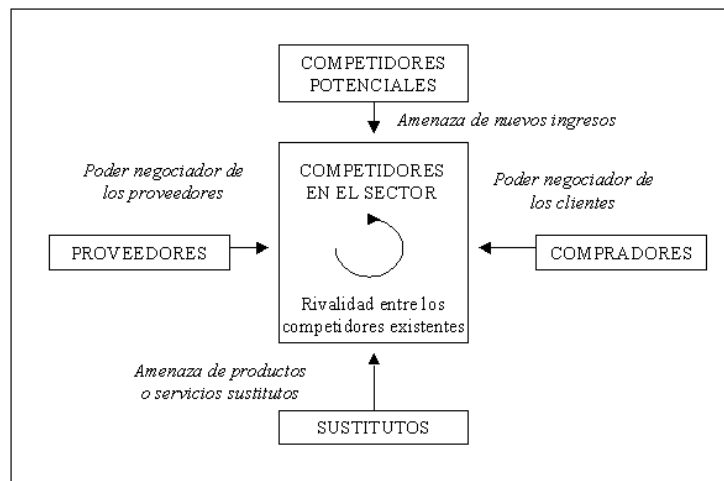
#### Micro entorno

- (i) Las cinco fuerzas de Porter



Para analizar el micro entorno se puede utilizará como punto de partida el esquema propuesto por Michael E. Porter, dado que es un ícono en el análisis de la industria. El autor plantea que la “esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” [Porter, M.E. 1999: 25] y que la situación de la competencia de un sector está determinada por la lucha entre cinco fuerzas:

- Los competidores actuales: El grado de agresividad de la competencia entre las empresas existentes en el mercado (que compiten por un mismo segmento objetivo), tiende a ser un gran determinante de la competencia en el sector y le permite a la empresa entender el costo de hacer frente a ella. Para analizar esta variable Grant [1998] considera necesario el análisis de cinco variables: concentración, diversidad, diferenciación de productos, barreras de salida y excesos de capacidad y costos.
- La amenaza de nuevos competidores: Cuando el mercado ya se ha desarrollado, la introducción de nuevos competidores tiende a generar mayor nivel de competencia. La probabilidad de ingresar al mercado dependerá de las barreras de entrada existentes en el mercado (economías de escala, requerimientos de capital, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, entre otras) y la reacción esperada de los competidores actuales.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El nivel de negociación de los clientes: el poder que ostenten dependerá mayormente de la cantidad y concentración de los compradores, de la posibilidad de suplir la necesidad con un producto sustituto, del acceso a la información con el que cuentan y la habilidad que tienen para integrarse verticalmente hacia el negocio de la industria, el margen de ganancia que puede obtener el cliente, del impacto que el producto tiene en la calidad del producto o servicio ofrecido por el comprador [Grant, 1998].
- El poder de negociación de los proveedores: las condiciones que definen la relación de poder generalmente se relacionan con la cantidad y concentración de los proveedores (respecto a la industria a la que atienden), la posibilidad de suplir la necesidad con un producto sustituto, el nivel de diferenciación entre los productos, el peso de la industria en la cartera de clientes del proveedor y la capacidad de integrarse verticalmente hacia el negocio de la industria.



La intensidad de estas fuerzas será la que “determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector” [Porter, M.E. 1999: 25]. Cuanto mayor sea la fuerza de cada variable, más limitada se verá la capacidad de las empresas establecidas para aumentar los precios y obtener mayores utilidades. Por ende, para analizar una industria será necesario plantear que presión ejerce cada fuerza sobre las empresas que participan del mercado. La caracterización del mercado le da a los gerentes “una mejor comprensión de los tipos de ventajas y estrategias competitivas que serán importantes en un mercado a través del tiempo” [Guiltinan y Paul, 1994; 104] y también permite comprender como cada empresa orienta su estrategia para defenderse de las fuerzas o hasta beneficiarse de las mismas.

En la actualidad se profesa que el modelo de Porter no es completo para arribar a una caracterización adecuada y fidedigna de la industria. El modelo diseñado por este autor ha sido criticado dado que, en palabras de Slater y Olson [2002], las dinámicas de la industria han evolucionado y el modelo no contempla los fenómenos de globalización, los avances tecnológicos, entre otros factores. No obstante, estos autores no proponen desacreditar el modelo, sino adaptarlo y ampliarlo.

ii) Extensiones del modelo de Porter

Slater y Olson [2002] sostienen que el modelo de Porter no contempla los fenómenos de la globalización ni los avances tecnológicos y proponen que al analizar el entorno también se debe tomar en cuenta la frecuencia y la imprevisibilidad de los cambios en el mercado, es decir, el crecimiento y la turbulencia que experimenta. La introducción de estas variables es muy pertinente, especialmente cuando las industrias analizadas no son estáticas.

Los autores exploran la naturaleza de ambas variables. Sugieren que el crecimiento del mercado puede ser causa de un aumento en la cantidad de miembros del mercado, un aumento en la cantidad de compras hechas por los miembros y/o la creación de una solución a una necesidad

latente. Por otro lado, consideran que la turbulencia puede surgir de dos fuentes. En primer lugar, puede ser turbulencia de mercado, causada por constantes cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores y/o la composición del mercado. En segundo, puede ser turbulencia competitiva, que implica la tasa a la cual otros competidores cambian sus métodos competitivos. De ser un mercado en crecimiento y turbulento es indispensable conocer las causas, para desarrollar una estrategia adecuada que permita identificar las potenciales amenazas y aprovechar las oportunidades generadas por los cambios.

Existen otros autores que establecen las deficiencias de Michael Porter. Entre ellos se puede destacar a Hill y Jones [1996]. Nuevamente, los autores no desestiman al modelo de las cinco fuerzas dado “constituye una forma muy útil de reflexión y análisis acerca de la naturaleza de la competencia dentro de la industria” [Hill C., Jones G., 1996; 85]. No obstante, argumentan que el modelo presenta “una imagen estática de la competencia que escatima el rol de la innovación y minimiza la importancia de las diferencias individuales de la compañía mientras hace énfasis excesivo en la relevancia de la industria y la estructura de los grupos estratégicos como determinantes de las tasas de rentabilidad de la organización” [Hill C., Jones G., 1996; 85]. En cuanto a la primera deficiencia, los autores sugieren que la competencia está también determinada por la innovación. La habilidad para innovar puede derivar en la reducción de costos fijos de producción, facilitando así la entrada de nuevos jugadores o la habilidad de las PyMes para competir con grandes empresas. Porter incorpora este concepto considerando que existen momentos de turbulencia, producto de la innovación, seguidos por momentos donde la estructura se establece y es posible aplicar el modelo de las cinco fuerzas. Esta visión fue denominada *equilibrio discontinuo*. En cuanto a la segunda deficiencia del modelo explican que dentro de una misma industria pueden existir grandes variaciones en las tasas de utilidades de cada empresa y por consiguiente, no necesariamente está determinado el desempeño de la empresa por la estructura industrial. Las variaciones en las utilidades son explicadas por las diferencias existentes entre las empresas participantes. En otras palabras, las utilidades recaudadas dependerán de los recursos y competencias de cada empresa que compone el grupo estratégico.

**4. TRANSFORMACIÓN DEL  
MERCADO DE EXPORTACIÓN DE  
CARNE VACUNA**

Universidad de  
**San Andrés**

#### **4.1 Las transformaciones del mercado de exportación de carne vacuna**

Para comprender las características del negocio frigorífico de exportación y esbozar los posibles escenarios futuros, es imprescindible comprender las principales causas que explican su actualidad. De no adentrarse en las mismas, sería imposible desarrollar una fiel imagen de la industria y comprender la criticidad de la situación actual.

El negocio frigorífico de exportación se vio ampliamente transformado desde la salida de la convertibilidad, en el año 2001/2. No obstante, las causas del cambio no encuentran su explicación en la misma industria, sino al abordar una mirada más macro: el entorno. Los referentes consultados concuerdan en que son tres las principales transformaciones sufridas:

- El avance de la frontera agrícola y el reordenamiento territorial de la ganadería. Dicha transformación comenzó a darse durante la década del 90, pero es indiscutible que se profundizó notablemente a partir del año 2000.
- La sequía del año 2008-2009
- El intervencionismo del gobierno

Estas serán estudiadas a continuación, por separado. No obstante, es necesario remarcar que las mismas están profundamente conectadas hasta el punto donde el suceso de una dispara la ocurrencia o profundización de otra.

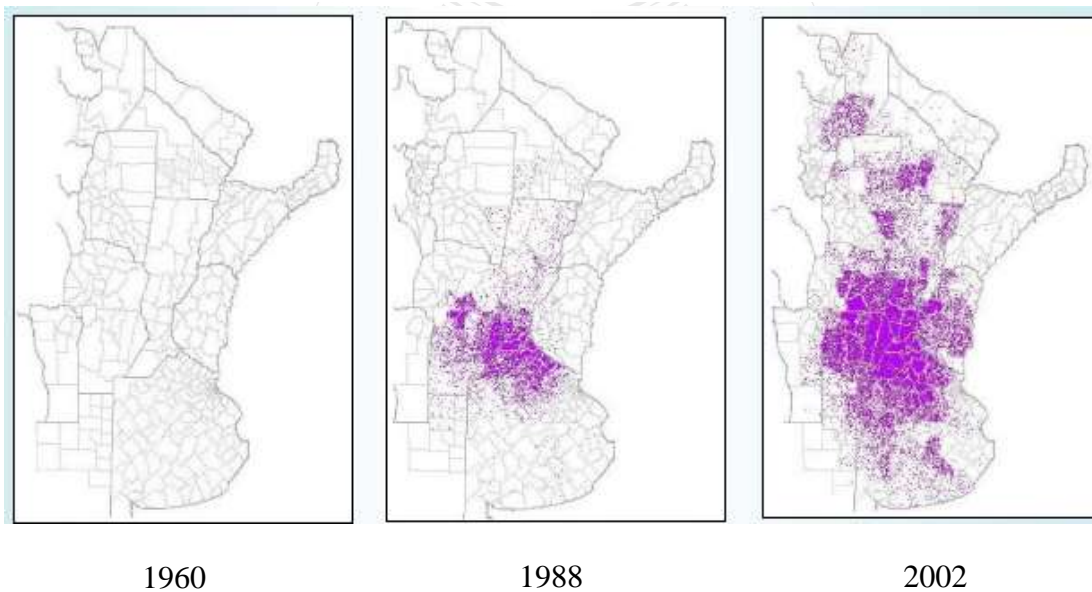
#### 4.1 Avance de la frontera agrícola y reordenamiento territorial de la ganadería

Desde la década del 90 comenzó un crecimiento exponencial de las hectáreas de campo destinadas a los cultivos de granos en la Zona Pampeana, el Gran Chaco, el Noroeste y el Noreste argentino [Ver Cuadro 1], en detrimento de las hectáreas de campo destinadas a la ganadería. Dicha transformación se intensificó hacia final de la década, y se explica, en parte, como consecuencia del crecimiento en la demanda, y por ende del aumento de los precios de los principales bienes agrícolas de cosecha gruesa. Es esencial hacer hincapié en que el mayor impulsor de la agricultura fue el grano de soja, que en dicho período pasó de 5.8 a 16.1 millones de hectáreas (más del 50 por ciento del área cultivada del país) y a obtener una rentabilidad de 18 millones de toneladas [Ver Cuadro 2].

**Cuadro 1** - Superficie sembrada de cosecha gruesa en los últimos años

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Maíz	2.781	2.958	3.415	4.153	3.751	3.270	3.651	3.494	3.061	3.084	2.988	3.403	3.190	3.570
Sorgo	670	622	670	804	920	879	819	698	591	592	545	617	577	700
Girasol	2.205	3.010	3.410	3.119	3.511	4.243	3.587	1.976	2.050	2.378	1.847	1.966	2.260	2.440
Soja	5.817	6.011	6.002	6.670	7.176	8.400	8.790	10.664	11.639	12.606	14.527	14.400	15.320	16.100
Total	11.473	12.601	13.497	14.746	15.358	16.792	16.847	16.832	17.341	18.660	19.907	20.386	21.347	22.810

**Cuadro 2** - Expansión del área de soja en las regiones pampeana y chaqueña



Cada punto: 350 hectáreas

Fuente: INTA, Carreño y Vigilizzo (2007)

Los incentivos de los productores agropecuarios para abandonar o relegar las actividades ganaderas a favor de los cultivos en general, y la soja en particular, son explicados por numerosas razones. En primer lugar, la inestabilidad económica por la que atravesaba el país y el valor inmobiliario de las tierras en aumento persistente incentivó la realización de actividades

con un retorno sobre el capital cuasi-inmediato y con menores requerimientos de capital operativo. La actividad agrícola, y en especial la siembra de soja, cumple con estas demandas. Para empezar, el precio por tonelada experimenta un aumento sostenido. Entre 1990 y 2003 el precio de la soja (FOB puertos argentinos) osciló en torno a los 200/250 dólares por tonelada, con un pico de 320 dólares en 1997 y hacia 2003-2006 las cotizaciones ya se ubicaron en torno a los 250/300 dólares<sup>9</sup>. Sumado al alto precio de venta, la actividad agrícola conllevaba costos fijos relativamente bajos en relación al precio de venta obtenido por tonelada (cada 500 hectáreas de soja requiere únicamente un trabajador rural, no se requiere mantenimiento de alambrados, se evitan los gastos en medicamentos veterinarios, etc.). Por último, el ciclo del cultivo es de tan sólo 6 meses. En contraposición, la actividad ganadera se caracteriza por ser una actividad de ciclo largo (entre 4-5 años, siendo este el plazo que transcurre antes de recuperar el capital invertido), que requiere elevados costos fijos, y cuyo precio de venta es desconocido a priori. Sumado a esto, tampoco hay que olvidar el rol del gobierno que, a través de políticas de restricción a la ganadería, estudiadas más adelante, aumentó aún más la brecha de rentabilidad entre una y otras actividades. Entonces, al competir por los mismos insumos, queda claro que de priorizar la rentabilidad obtenida, era conveniente volcarse hacia el negocio de la agricultura, cuyo retorno sobre la inversión distaba ampliamente de aquel obtenido a partir de la ganadería. En segundo lugar, el proceso de sojización fue impulsado por “la demanda creciente de harinas proteicas para sostener la producción animal, así como la buena aptitud de la soja para la elaboración de dichos productos proteicos” [Rodríguez, J. 2005; 9]. Y no es menor que la creciente demanda de estos productos fuera impulsada por China e India, países en desarrollo densamente poblados. Por último, también cumplió un rol fundamental la aparición de la soja transgénica resistente al herbicida glifosato (principio activo del Roundup) de Monsanto. Dicha propiedad, en un primero momento, permitió mejorar el manejo de las malezas al aplicar únicamente un herbicida (hasta el momento se debía aplicar una combinación de herbicidas para eliminar las malezas que competían con la semilla por los nutrientes), trayendo consigo una reducción importante de costos. Esto contribuyó a aumentar más la rentabilidad del negocio, y convertir al negocio en uno aún más seguro.

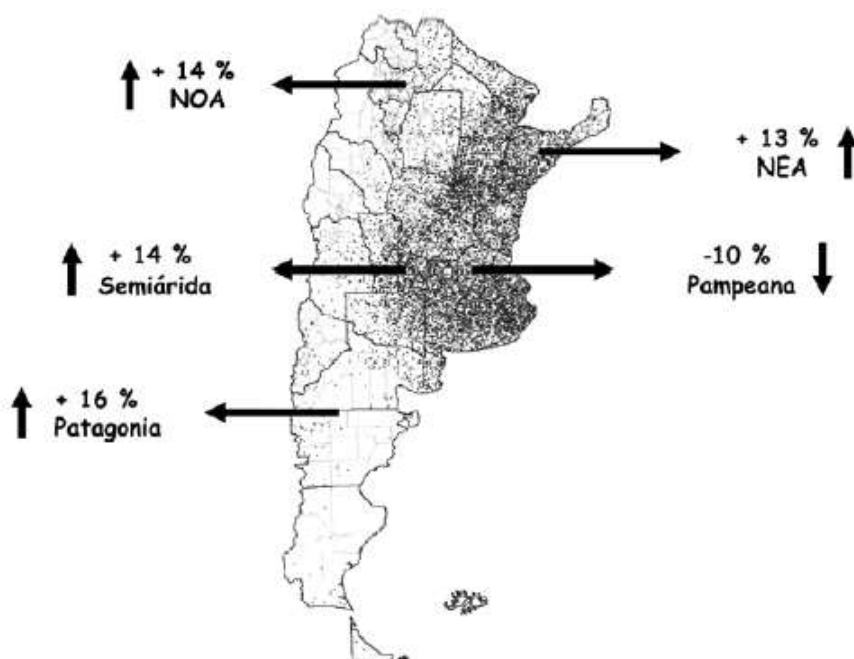
Para el año 2004 se estimaba que la ganadería había cedido entre 11 y 13 millones de hectáreas de sus mejores suelos en la competencia por el uso del mismo. La reducción del territorio necesariamente trajo aparejado la liquidación de una gran cantidad de animales. Únicamente en la región pampeana, se había registrado una caída cercana a 3 millones y medio de cabezas respecto al stock en 1994. No obstante, la reducción en la cantidad de cabezas fue parcialmente neutralizada por dos factores:

---

<sup>9</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, SSIA.

- i) La transformación de bosques y fachinales (áreas marginales para la agricultura) en pastizales (como consecuencia de la incorporación de sistemas silvopastoriles y de la implantación de pasturas mega-térmicas de gran rendimiento forrajero), que permitió ubicar parte del rodeo bovino desplazado en zonas antes descartadas para el engorde. Aunque la Zona Pampeana continuó constituyendo la base de la producción vacuna del país, según el *Informe Expansión de la Frontera Agropecuaria en Argentina y su Impacto Ecológico Ambiental*, y tal como se puede apreciar en el Cuadro 3, las eco-regiones Chaco, Bosque Atlántico y Esteros [Ver Anexo 1] fueron las principales receptoras de las cabezas bovinas desplazadas.

**Cuadro 3** – Mapa de densidad bovina en Argentina y cambios de stock entre 1994 y 2007. 1 punto = 5.000 cabezas.



Fuentes: Rearte, 2007; SENASA, 2008

- ii) La alta densidad de animales que comenzaron a ser sometidos a un engorde intensivo a corral (conocido como “feed-lot” criollo) con granos y forrajes procesados (heno, silaje, etc.), tanto en zonas marginales (San Luis, Salta, etc.) como en la zona pampeana.

Sin embargo, y como se mencionó anteriormente, aunque compensaron parcialmente la reducción del stock, ambos factores no tuvieron más que un efecto limitado. Por un lado, el incremento del stock en las regiones extra pampeanas era y es limitado dado que “los aumentos de carga no son acompañados de los aumentos en la provisión de forraje correspondiente” [Rearte, D. 2007; 11]. La subalimentación de los animales repercute directamente en los índices de preñez y efectividad reproductiva en estas zonas, y así explica la capacidad limitada que existe



para regenerar el stock. A su vez, el crecimiento fue limitado debido a la falta de experiencia ganadera en estas zonas. Por otro lado, según el Ingeniero en Producción Agropecuaria Iván Klemencic, la actividad de engorde a corral requiere un importante “know-how”, continúa representando una gran inversión inicial en infraestructura y maquinaria para el ganadero, y su rentabilidad depende de un precio de hacienda que oscila ampliamente en el mediano plazo y los costos de los alimentos en constante aumento. Por estas razones, en términos absolutos, el auge en el negocio de la agricultura conllevó una reducción de 7 millones de cabezas en el stock vacuno difícilmente recuperable.

La caída en la oferta de ganado, producida por el desplazamiento de la actividad, tuvo un impacto inevitable en el negocio frigorífico de exportación de carne vacuna. Para muchos establecimientos modificó sus zonas de influencia y los obligó a incurrir en un sobrecosto, al tener que desplazarse por arriba del radio razonable de compra (150 a 250 kilómetros) a conseguir novillos. Tal es el caso del frigorífico Rioplatense. Al consultar a Eduardo Ponte, comprador de hacienda para dicho frigorífico, sobre el efecto explica lo siguiente: “si hace algunos años me adelantaban que estaría yendo tan lejos como Santiago del Estero a comprar hacienda, el comentario me hubiera causado gracia y lo hubiera calificado como imposible. Sin embargo, actualmente tenemos clientes en las provincias de Santiago del Estero, Chaco y Formosa”. En menor medida, dicha perspectiva es compartida desde el frigorífico Ecocarnes. Omar Solassi reconoce que los proveedores están cada vez más lejos. Por el contrario, Esteban Berisso, Vicepresidente del Frigorífico Gorina, manifiesta que la zona de influencia del frigorífico, a grandes rasgos, no se vio modificada en los últimos 15 años dado que tiene una base de clientes fidelizados “al que se le paga a 7 días religiosamente”. Dicho establecimiento sigue realizando la mayor parte de sus compras en el sur de Córdoba, sur de Santa Fe, sudoeste de Buenos Aires, y en menor medida en el sur de Entre Ríos.

## 4.2 Intervención del gobierno

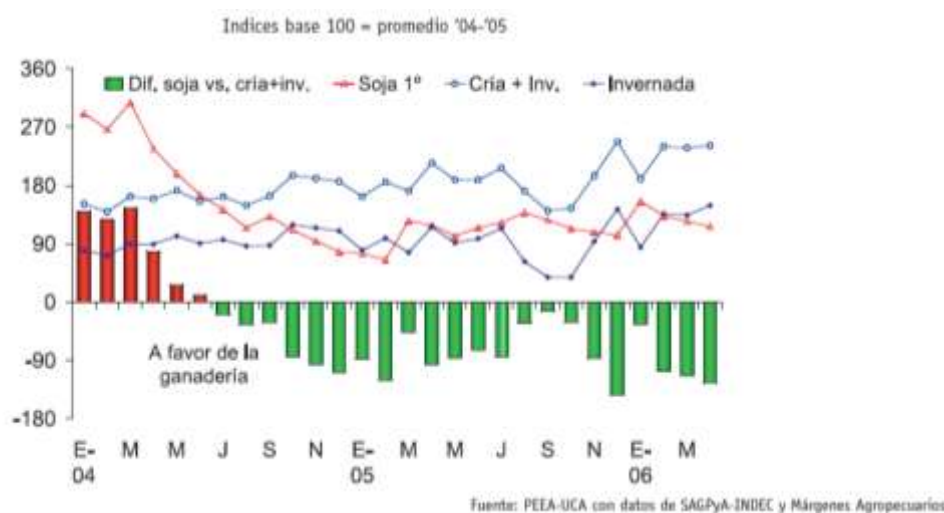
2001/2002 - 2006

En los últimos 20 años, el sector ganadero se enfrentó a un coctel de trabas de distinta naturaleza. El Informe “Mercado de carne vacuna en Argentina – Estado de situación y perspectivas”, elaborado por UCA, enumera las siguientes:

- Una apreciación cambiaria que llegó a eliminar la rentabilidad del negocio de exportación algunos años.
- Una importante recesión a fines de la década del 90 que trajo aparejada una caída en la cantidad de hogares que consumían carne vacuna (“el consumo *per cápita* de carne vacuna – kilos por habitante – promedio del período 1995-2004, con 62,5 kg, fue el más bajo desde la primera década del Siglo XX” [Anlló, G. et. al. 2010; 15]).
- Un aumento, ya mencionado, en los precios de los bienes agrícolas, que empujó la frontera ganadera cuando no provocó la simple liquidación de vientres, causando así caídas en la eficiencia de los sistemas de cría y engorde.
- Precios de la carne particularmente más bajos que en el resto de los países exportadores como consecuencia de los problemas sanitarios, que permitían exportar únicamente al mercado aftósico que tiene exigencias de calidad y controles sanitarios menores.
- Falta de tareas de promoción a nivel país debido al escaso presupuesto asignado a las mismas.

Sin embargo, hacia el “segundo semestre de 2004 las señales de precios y márgenes brutos de producción agrícola y pecuaria comenzaron a revertirse y emergió una nueva oportunidad para el desarrollo de la ganadería a mediano plazo”<sup>10</sup> [Ver Cuadro 4].

**Cuadro 4 – Márgenes brutos comparados – Cría-Invernada vs. Soja**

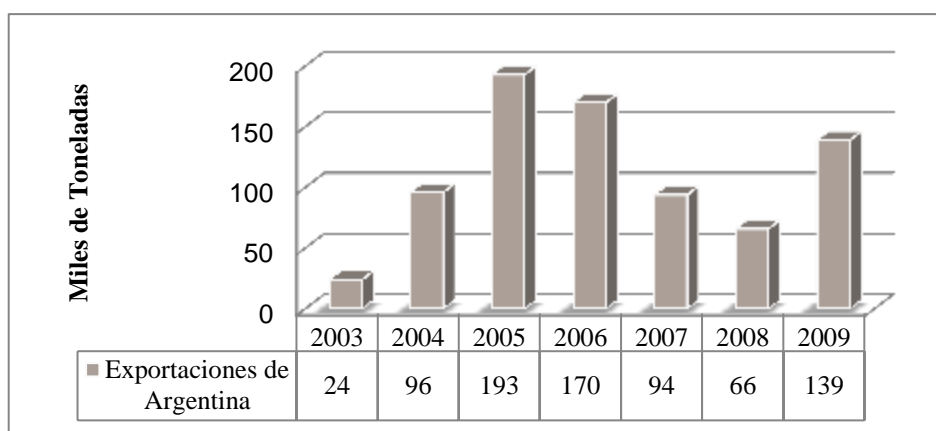


<sup>10</sup> Mercado de Carne Vacuna en Argentina – Estado de situación y perspectivas Pág. 08

Este escenario cuasi-perfecto y tan anhelado por los distintos actores del sector se explica por diversas transformaciones a nivel local y global, que aumentaron la demanda de carne vacuna argentina (presente y esperada), a nivel doméstico e internacional, y que son identificadas a continuación:

- 1) **Las restricciones de la oferta global.** Esto se debe, por un lado, al cierre del mercado de exportación de carne vacuna de EE.UU. a partir del año 2003, luego de la identificación de casos de Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB) o vaca loca. El país dejó de exportar por el equivalente de 3000 millones de dólares<sup>11</sup>, obligando a los mercados en donde previamente colocaban productos, tales como Japón, a buscar nuevas alternativas de abastecimiento. Un caso similar ocurrió en Brasil, donde se identificaron casos de fiebre aftosa. Por otro lado, la restricción de la oferta global se explica por la reducción de los subsidios de la UE a los productores ganaderos, provocando una caída en la oferta interna.
- 2) **La expansión de la demanda internacional de carne vacuna argentina.** Por un lado, se explica por el aumento de las exportaciones de Argentina hacia Rusia. “La mejora de su economía, y la valorización internacional del precio del petróleo, juntamente con la menor producción interna de carne”<sup>12</sup> condujo a que en el año 2005 duplicara la compra de carne vacuna [Ver Cuadro 5]. Por otro lado, la demanda internacional de la carne argentina aumentó debido a que Chile, importante exportador de carne, cerró su mercado de exportación luego del brote de aftosa, permitiendo así a la Argentina cubrir la demanda repentinamente desatendida. A futuro, también se esperaba un aumento de las importaciones de la Unión Europea (UE), el NAFTA y otras economías emergentes donde los ingresos por habitante aumentaban progresivamente, y los subsidios otorgados a la actividad disminuían.

**Cuadro 5:** Exportaciones de Argentina hacia Rusia (2003 – 2009) (miles de toneladas)



<sup>11</sup> Pese a un caso de “Vaca loca”, Estados Unidos continua exportando carnes [http://www.notiagropecuarias.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1033:pese-a-un-caso-de-qvaca-locaq-estados-unidos-continua-exportando-carnes&catid=53:articulos&Itemid=62](http://www.notiagropecuarias.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1033:pese-a-un-caso-de-qvaca-locaq-estados-unidos-continua-exportando-carnes&catid=53:articulos&Itemid=62) (15/07/2012)

<sup>12</sup> Mercado de carnes bovinas de Rusia: <http://www.ipcva.com.ar/news2009/pdf/Rusia2010.pdf>. Pág. 4

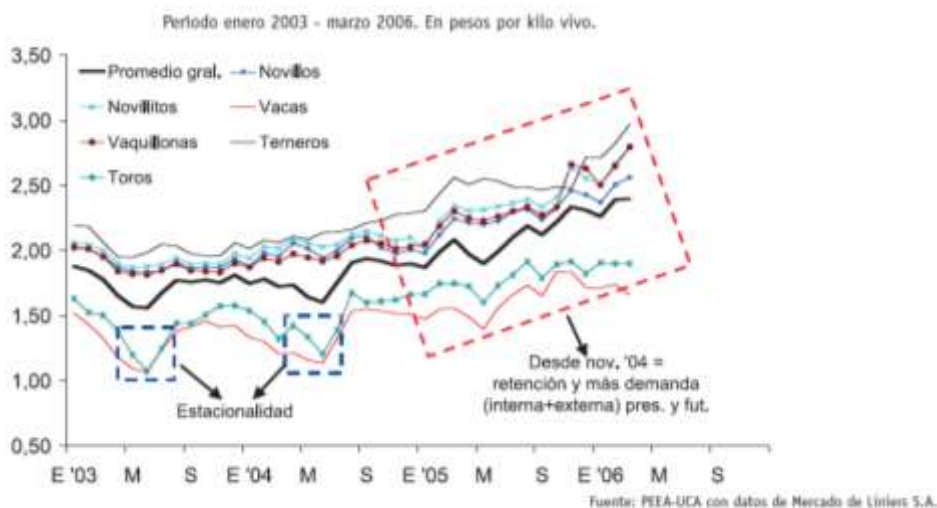
- 3) **Cumplimiento de estándares sanitarios internacionales.** La posibilidad de que se reabrieran importantes mercados, tales como el de EE.UU y Canadá, a causa que la OIE (Organización Mundial de la Salud Animal) restituyera a la Argentina la condición de país libre de fiebre aftosa con vacunación, aumentaron la demanda esperada de producto argentino.
- 4) **La depreciación del peso argentino.** Al abandonar el tipo de cambio 1 a 1, se modificaron los precios relativos a favor de los bienes transables y se provocó una ganancia de competitividad en el mercado internacional, especialmente contrastado con las monedas de los principales países exportadores de carne vacuna.
- 5) **Aumento de la demanda doméstica.** “A nivel doméstico, la recomposición de la capacidad adquisitiva de los hogares (...) hizo que la demanda interna buscara recomponer el nivel de consumo de carne por habitante alcanzado en los años previos a la crisis de 2001-2002” [Lara, A. L., 2006; 09], 64.4 kilos per cápita, y 59.30 kilos per cápita, respectivamente. A su vez, se esperaba que la masa salarial de los próximos años siguiera aumentado producto de la política gubernamental de mantener un peso devaluado y tasas de interés bajas, trayendo aparejado un aumento en el consumo de carne vacuna per cápita.
- 6) **La reducción de la oferta de bienes sustitutos.** El caso de gripe de las aves, a menor escala, también contribuyó a un aumento en la demanda de carne vacuna.

Producto de la creciente demanda de carne vacuna argentina a nivel doméstico e internacional, un precio de la carne a niveles internacionales considerablemente superior al de mercado interno, un peso devaluado y tasas de interés bajas se consolidó “el proceso de crecimiento de las exportaciones, que alcanzaron un nivel de 753.407 mil toneladas res con hueso (crecimiento de 28,5% interanual) [en el año 2005] y se ubicaron como las segundas más altas desde el récord de 1969 (775.000 toneladas res con hueso). Por estas ventas se facturó un total de 1.295 millones de dólares FOB (40,5% de aumento con relación a 2004), lo que arrojó un precio promedio de 1.716 dólares FOB por tonelada res con hueso (9,2%)” [Lara, A. L., 2006; 08].

No obstante, esta creciente demanda se enfrentó a una oferta local virtualmente estancada. A diferencia de otra industria, dicha oferta está determinada por un proceso biológico que requiere de años de desarrollo del animal para aumentar significativamente. Sumado a esto, y como se mencionó previamente, la liquidación de vientres generalizada de la década del 90 ya había reducido el stock en 10 millones de cabezas. Como consecuencia, se generó una presión alcista sobre los precios, que fue reforzada por los productores con la retención de hembras en el campo para ampliar el stock futuro. “El precio promedio de la hacienda comercializada subió 16,5% con relación a 2004, en tanto que en el mostrador el aumento llegó a 20,2%. Esto significa que el

precio de la hacienda creció a un ritmo de 1,3% equivalente mensual durante [el año 2005], en tanto que el precio al consumidor hizo lo propio a un ritmo de 1,5% equivalente mensual. Entre puntas del año las subas llegaron a 21,7% y 28,8%, respectivamente” [Lara, A. L. 2006; 9] [Ver. Cuadro 6].

**Cuadro 6 – Ciclo ganadero y precios por categoría en Liniers**



Con el objetivo principal de frenar el alza del precio de la carne, a partir del año 2005, el intervencionismo estatal en la industria ganadera comenzó a tornarse más la regla que la excepción. La distorsión creada al modificar el precio establecido por la oferta y demanda es identificada por referentes del sector como una de las grandes causas que explica la transformación del negocio frigorífico, por lo que es esencial a este trabajo comprender el escenario del momento, entender por qué se implementaron acciones intervencionistas y a través de qué políticas se llevaron a cabo.

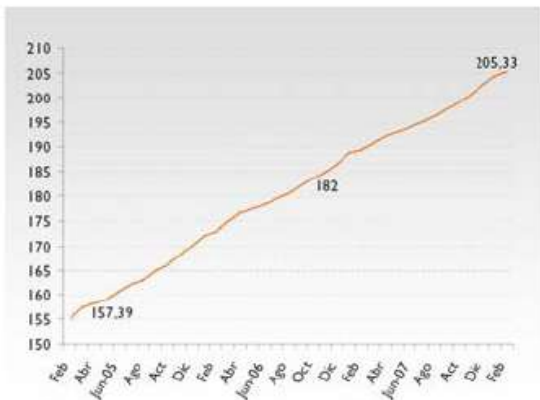
## 2004-2012

El aumento en el precio de la carne vacuna no se dio como un hecho aislado, sino en un contexto de aumento paulatino de los precios de productos de la canasta básica. Dicho escenario generó una rápida respuesta por parte del gobierno por múltiples razones.

En el informe “Mercado de Carne Vacuna en Argentina – Estado de situación y perspectivas” preparado en el 2006 por la UCA, se sostiene que el temor de la población a una nueva época inflacionaria (y su impacto sobre la formación de expectativas) fue la causa inicial que explica la introducción de las políticas anti-inflacionarias del gobierno de turno. Según el informe, aunque se registraba un aumento paulatino en el índice de precios al consumidor [Ver Cuadro 7], no estaban presentes los tres ingredientes que siempre estuvieron presentes en anteriores procesos de alta inflación (un importante déficit fiscal; un bajo nivel de reservas en el Banco Central y una economía cerrada en nuestro país). Sin embargo, producto de que el impuesto inflacionario había

comenzado a afectar el consumo, sí existía una sensación generalizada de que inminentemente iniciaría un proceso inflacionario [Ver Cuadro 8].

**Cuadro 7 – Índice de precios al consumidor**



**Cuadro 8 – Inflación acumulada**



Fuente: FEPA-UCA con datos de INDEC

Los referentes de sector consultados también identifican otras razones, no menos importantes, que dan cuenta del por qué el gobierno nacional adoptó una posición más activa ante la evolución de los precios, que desembocó en un mayor grado de intervencionismo en la economía:

- Por un lado, y vinculado a lo previamente mencionado, la inflación es un tema sensible a nivel país ya que “la Argentina ha atravesado varios procesos inflacionarios durante los últimos cincuenta años, y aún pesa en la formación de expectativas de la gente la hiperinflación sufrida a finales de la década de los ochenta” [Crivelli, S., Monkowski, M. y Colombo, P. 2008; 28]. Tal es el caso, que es uno de los principales índices utilizados por el votante para medir el “éxito o fracaso” de un gobierno. Esta es razón suficiente para que toda administración cuide con recelo dicho índice. Pero, sumado a esto, hay que tomar en cuenta el clima pre-electoral del año 2005, que profundizó la necesidad de monitorear el índice inflacionario y evitar que se dispare.
- Por otro lado, las medidas anti-inflacionarias, en tanto y cuanto suponen un intento de mantener el poder adquisitivo de los consumidores, reciben una buena acogida por parte del público.
- Por último, el gobierno de Néstor Kirchner, en el año 2005/2006, estaba negociando la actualización de la deuda interna y externa. La deuda externa por si sola alcanzaba US\$ 124.000. Al renegociarla, se transformó una deuda mayoritariamente en dólares y otras divisas a una deuda con una importante parte en pesos (pasó de 3% en la situación inicial a 37% después del canje). Por ende, un aumento en la inflación implicaría un encarecimiento en el pago de intereses, que aunque menores a los pactados inicialmente, continúan siendo

mayores a los que se ofrecen en la actualidad en los mercados internacionales. Se estima que “cada punto de inflación representa cerca de 450 millones de dólares más por año a pagar”<sup>13</sup>. Siendo esta negociación considerada por el gobierno Kirchnerista uno de sus grandes éxitos y argumentos de re-elección el aumento del índice inflacionario presentaba un gran riesgo para el modelo.

Por estas razones el gobierno adoptó una posición intervencionista en más de una industria. Empero, sería erróneo defender que el grado de intervencionismo fue ecuánime en todas las industrias. Por consiguiente, queda una pregunta esencial por responder ¿Por qué, para controlar el índice inflacionario de país, el gobierno nacional centró tanta atención sobre la carne vacuna? ¿Qué impacto tiene este producto sobre el índice general de precios?

Para empezar, el argentino no sólo considera a la carne vacuna como un alimento de la canasta básica, sino que también lo considera casi un bien público al que el gobierno tiene la obligación de garantizar su acceso. Independientemente de la clase social, las familias destinan un porcentaje importante de su presupuesto a la compra del bien. A su vez, “por cuestiones culturales, la dependencia de la carne, para la ingesta de proteínas sigue siendo muy alta” [Lara, A. L. 2006; 5]. Por ende, para el gobierno de Néstor Kirchner era importante no someter a la población de bajos recursos a un aumento sostenido de los precios en los alimentos básicos cuando el mismo no se correspondía con un aumento en los ingresos.

Pero, según fuentes del sector y el IPCVA, existe una razón que pesó más en la decisión de intervenir en el mercado: el impacto directo del precio de la carne vacuna en el índice de precios al consumidor<sup>14</sup>, y en consecuencia en la tasa de inflación<sup>15</sup>. En el contexto del año 2005, el proceso de mayor velocidad de crecimiento de los precios encontraba a los alimentos como los principales determinantes, y entre ellos la carne vacuna. “Y la carne no es un producto cualquiera. En un país que consumió 62 kilogramos promedio per cápita de carne en el año 2005, su precio [tiene] indudablemente alto impacto” [Sánchez, G. 2006; 3]. Por esta razón, se calcula que contribuía con una participación del 4,513% en el índice de precios al consumidor, así acelerando el crecimiento del índice de precios y difundiendo las expectativas inflacionarias. Según Serafín Insúa, Gerente del Departamento de Comercio Exterior del frigorífico Ecocarnes, un aumento del 20% en el precio de la carne vacuna se corresponde aproximadamente con un aumento del 1% en el índice de precios. Como se mencionó previamente, un aumento del 1% en

---

<sup>13</sup> A propósito del canje de la deuda pública: <http://cadtm.org/Argentina-A-proposito-del-Canje-de> (06/07/2012)

<sup>14</sup> El Índice de Precios al Consumidor mide la variación de los precios de una selección de bienes y servicios adquiridos por un "consumidor medio.

<sup>15</sup> La tasa de inflación es el porcentaje de variación del índice de precios en el tiempo. El índice de precios generalmente utilizado es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), aunque también se utiliza el deflactor del PIB, el índice de precios del gasto en consumo personal y otros.

el índice de inflación representaba un aumento de 450 millones de dólares a pagar en concepto de intereses. Mientas tanto la recaudación por retenciones (para una exportación estimada, en el 2005, en 1.000 millones de dólares) amontaba aproximadamente a 134 millones de dólares. Claramente, el aumento en el precio de la carne, y la correspondiente recaudación por retenciones a las exportaciones no justificaba el aumento en los intereses de la deuda, por lo que resultaba indispensable moderar el aumento de precios.

### **Acciones del Gobierno**

Frente a esta situación el gobierno nacional adoptó, entre el 2005 y 2006, diversas medidas de política económica para contrarrestar la suba del precio de la carne vacuna. Estas medidas fueron recibidas con creciente escepticismo desde el sector, ya que a medida que transcurría el tiempo quedaba claramente demostrado que debilitaban la oportunidad de despegue que existía hacia finales de 2005 y que no resolvían adecuadamente el problema. Dichas medidas, que impactaron directamente el negocio de exportación de los frigoríficos, son detalladas a continuación.

La primera acción implementada fue llevada a cabo por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (SAGPyA) a finales de marzo 2005, cuando **constituyó la ‘Mesa de Ganados y Carnes’**. “Este órgano ad hoc, conformado tanto por representantes de toda la cadena sectorial como por autoridades del gobierno, [estableció] el primer acuerdo de precios de la carne” [Crivelli, S., Monkowski, M. y Colombo, P. 2008; 29]. En un primer momento la medida pareció dar resultados, ya que en promedio los cortes vacunos registraron un alza de sólo un 1,0% mensual en el mes de abril. Hacia mayo la tendencia se reforzó, al registrarse una baja promedio del 0.4%, seguida por la estabilización a lo largo de junio. Sin embargo, fue desacreditada por diversas razones. Por un lado, era considerada un parche momentáneo que no resolvía el exceso de demanda y la limitada oferta, principal causa del aumento en los precios. Por otro, este tipo de acuerdo era de difícil implementación, al ser el sector ganadero de naturaleza atomizada. Por último, fijaba precios inferiores a los que surgirían del normal funcionamiento del mercado, creando distorsiones adicionales.

Cuando en “el trimestre julio-septiembre el precio de la carne vacuna retomó el sendero alcista, alcanzando un alza de 1,9% entre puntas del período” [Lara, A. L. 2006; 12], quedó claramente evidenciado que los acuerdos de precios no darían resultado. Así, se dio lugar a la segunda medida controversial anunciada a través de la Resolución N°645/05. Esta estableció que a partir del 1° de noviembre de 2005 **los frigoríficos podrían faenar animales con un peso mínimo de 300 kilogramos equivalentes en pie**. El objetivo era aumentar la oferta de carne, comercializando animales más pesado, para descomprimir la demanda y frenar el alza del precio. No obstante, las asociaciones afines al sector se manifestaron en contra del momento y la forma



en la que se propuso implementarla, pues tal como estaba diseñada claramente exponía falencias y no permitiría cumplir con el objetivo planteado. La primera falencia estaba en suponer que dicha acción implicaría un aumento inmediato de la oferta. Para aumentar el peso promedio de los animales los productores debían retener los animales por más tiempo en el campo, dado que un animal aumenta de peso a razón de entre 600 gramos a 1,2 kilogramos por día, dependiendo del tipo de pastura utilizada para el engorde. También, para retener los animales por más tiempo en el campo se requiere de inversiones previas. Los productores debían “contar con campos que puedan hacer la recría de los animales para invernada o modificar el modelo de producción a corral o feed-lot, para incorporar animales más pesados” [Lara, A. L. 2006; 13]. Ambas acciones son de difícil implementación en el corto plazo, y su realización en el largo plazo tampoco estaba garantizada, ya que estaba sujeto a la decisión del ganadero de reorganizar su producción. La segunda falencia era determinar un peso mínimo de faena que no se ajustara a la raza del animal y tipo de alimentación que este recibió durante el proceso de recría e invernada. Esto se explica al entender el concepto de peso de terminación. Se denomina peso de terminación al peso adecuado para la faena, y este se alcanza cuando se logra la cantidad de grasa por kilo que demanda el mercado. No obstante, esta proporción no se logra a un peso fijo, sino que está determinada principalmente por la raza y el tipo de alimentación. Como consecuencia, al establecer un peso fijo independiente de la raza y el tipo de alimentación se obliga a faenar animales que no cumplen con los requerimientos del mercado, y por ende son calificados de menor calidad. La tercera falencia estaba en suponer que los compradores estaban dispuestos a cargar sus góndolas con cortes de cualquier tipo de animal. Especialmente en el mercado interno (sobre todo en las zonas donde se realiza la medición del índice de precios al consumidor), el consumidor es entendido y privilegia (y paga por ello) la carne de los animales jóvenes. Por lo tanto los compradores demandan cortes provenientes de animales livianos. Para cambiar esta pauta cultural se requiere tiempo.

Una vez que fue evidente la imposibilidad de cumplir con el objetivo en el período de tiempo planteado sin socavar considerablemente la oferta, la resolución comenzó a sufrir modificaciones en base a lo planteado por la SAGPyA. Con la Resolución N° 729/05 se estableció un escalonamiento en la aplicación de la restricción. Finalmente, a través de la Resolución N° 175/06 quedó estipulado que el peso mínimo para faena, sería paulatinamente llevado a 280 kilogramos. En noviembre de 2005 “entró en vigencia la medida y se comenzaron a faenar animales con un peso mínimo de 260 kilogramos en pie. La restricción generó una baja de la faena total de 53.089 cabezas en relación a octubre (-4,3%), cifra que se redujo a sólo 42.000 cabezas en la comparación interanual (-3.4%). Pero al mismo tiempo la suba de peso promedio de la res faenada más que compensó esa baja, al pasar de [un promedio de] 218 kilogramos hasta 230

kilogramos (5.7%). En consecuencia, la producción de carne durante el primer mes de la restricción subió 1,2% mensual y 1.7% interanual” [Lara, A. L. 2006; 13]. Aunque el aumento de la oferta puede ser considerada un éxito, en términos del objetivo de controlar los precios, la medida fracasó. Al reducir la disponibilidad de animales livianos, se disminuyó la oferta en el mercado interno de sus cortes y aumentó el precio de dichas categorías, altamente demandadas en el mercado interno. Sumado a esto, durante el período en cuestión aumentaron los precios de exportación, producto de la detección de focos de aftosa en los estados productores-exportadores de Brasil. Esto redujo aún más la disponibilidad de animales livianos en el mercado interno. Así pues, “en la primera mitad del mes [de noviembre] los precios de las categorías vaquillona y novillito, subieron 13,5% y 9,5%, respectivamente, con relación al promedio del mes anterior. Los novillos y las vacas acompañaron la suba, con aumentos de 6.7% y 4.1%, respectivamente” [Lara, A. L. 2006; 13].

El 30 de enero de 2006, por la Resolución Nro. 31/2006 publicada en el Boletín Oficial, el Ministerio de Economía y Producción, dispuso **la creación del Registro de Operaciones de Exportación (ROE)** con el objetivo registrar todas las operaciones de exportación de carne de la especie bovina y asegurar que dichas operaciones se realicen de manera “segura y confiable”. Dicha actividad era operada por la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA). A un mes de instaurada la misma no se observó efecto alguno sobre el nivel de precios, sino que la única consecuencia real fue burocratizar y provocar dificultades en las operaciones de exportación.

Nuevamente en noviembre de 2006, el gobierno nacional se enfrentó a la necesidad de aplicar acciones para evitar una nueva escalada en los precios de la carne vacuna, y su correspondiente impacto en el índice de inflación. Recurrió a una medida aplicada con regularidad por los gobiernos argentinos a lo largo de la historia del país: **aumentar los derechos de exportación**. En noviembre del año 2006, a través de la Resolución N°653/0,5 se fijó un “derecho de exportación del diez por ciento (10%), adicional al [5%] establecido en la Resolución N° 11 de fecha 4 de marzo de 2002 del ex-Ministerio de economía e infraestructura, para las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) 0201.30.00 y 0202.30.00”<sup>16</sup>. En forma complementaria, se optó por el eliminar el reintegro del 5% a las exportaciones de carne vacuna. Así, la actividad quedó alcanzada por una alícuota del 15%

Claro está el objetivo del gobierno al introducir este gravamen, definido por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) como los impuestos a las exportaciones que recauda la Aduana cuando se liquidan los ingresos por los

---

<sup>16</sup> Suba a las retenciones a la carne: <http://www.cronista.com/impresageneral/Resolucion-N65305-Suba-a-las-retenciones-a-la-carne-20051121-0088.html> (28/07/12)

bienes y servicios exportados [Castro, Lucio y Díaz Frers, Luciana. 2008: 6]. Al alcanzar la actividad de los frigoríficos exportadores con un derecho de exportación del 15%, se disminuiría el precio percibido por los exportadores y se contraería la rentabilidad del negocio de exportación. Como contrapartida, el gobierno nacional suponía diversas consecuencias. Por un lado, aumentar significativamente la recaudación fiscal para cubrir el creciente gasto público generado principalmente por las elecciones presidenciales del año 2007. Por el otro, incentivar a los productores y frigoríficos exportadores a virar su negocio hacia el mercado interno, para así aumentar la oferta de ganado y apaciguar el aumento de precios.

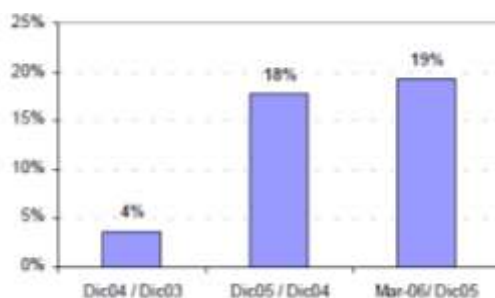
Esta medida, que generó malestar en el sector, fue seguida inmediatamente por una medida aún más drástica. Felisa Miceli, Ministro de Economía del momento, anunció la **suspensión por 180 días de las exportaciones de carne a partir de marzo de 2006**, con excepción de las 28.000 mil toneladas de cortes de calidad con destino a la Unión Europea (Cuota Hilton) y las ventas comprometidas en los convenios de país a país. Hasta el momento, las medidas adoptadas habían buscado “direccionar una porción de las ventas externas hacia el mercado local a partir de la disminución de la brecha de rentabilidad entre uno y otro destino; la nueva política eliminaba directamente la brecha de rentabilidad al cerrar los mercados externos” [Sánchez, G. 2006; 6].

Esta extrema medida, según los referentes del sector consultados, es la que marcó un antes y un después en la industria frigorífica de exportación y el mercado de la carne vacuna en general. Omar Solassi, dueño del frigorífico Ecocarnes, entiende que ninguna medida o situación particular por la que atravesó el País, como por ejemplo la convertibilidad, llevó a una transformación tan visible del negocio. Como consecuencia, es esencial detenerse en dicho punto.

Las causas que incentivaron su implementación son claras. Tan sólo en marzo de 2006, el kilo vivo en el Mercado de Liniers había incrementado un 19% respecto del año 2005 [Ver Cuadro 9]. De trasladarse el aumento de precios a lo largo de la cadena de comercialización tal como había sucedido en el año 2005, donde un aumento del 18% en el precio del kilo vivo había derivado en el aumento del 29% en el precio del consumidor final, era de esperarse que el aumento del precio del consumidor final se vería impactado más que proporcionalmente. Tal como fue mencionado, dado el alto impacto del precio de la carne en la economía familiar, y en especial en las familias de menores recursos, y la necesidad de mantener acotada la banda inflacionaria en valores cercanos al 1% mensual, controlar el alza de los precios era indispensable para el gobierno nacional. Se esperaba que la suspensión de las exportaciones “agregar alrededor de 700.000 toneladas -en 2005 se exportaron 757.000 toneladas- a una faena

para consumo interno que [estaba] alrededor de los 3 millones de toneladas”<sup>17</sup>, así descomprimiendo la oferta y aplacando el aumento de precios.

**Cuadro 9** – Crecimiento del precio del kilo vivo de novillo en Liniers según períodos



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de datos del Mercado de Liniers S.A

Sin embargo, las razones por las cuales esta medida no fue la adecuada para influir en el precio de la carne vacuna en el mercado interno y, en las palabras del Serafín Insúa, únicamente contribuyó “a continuar socavando la rentabilidad del mercado frigorífico de exportación” son más complejas.

Para empezar, al igual que todas las medidas mencionadas previamente, esta acción era cortoplacista y no tomaba en cuenta las particularidades del negocio, por lo que no ofrecía una solución concreta al principal problema, que era la falta de incentivos para aumentar el stock ganadero. En primer lugar, no contemplaba una de las características más básicas de la industria: existen una gran variedad de cortes y una gran cantidad de consumidores con preferencias disímiles. Es decir, al existir distintas categorías de animales (novillos, novillitos, vaquillonas, vacas, toros y terneros y sub-categorías dependiendo del peso y calidad) y diversas razas (Hereford, Aberdeen Angus, Shorthorn, etc.), cada corte vacuno es un producto en sí. Al ignorar o simplemente no tomar en cuenta esta característica también se ignoraba que los grupos de compradores/consumidores son informados y se inclinan por distintas variedades del corte, acorde a sus preferencias. Tal es el caso de los consumidores locales y los consumidores del exterior. “En general, los cortes que produce la rama exportadora de la cadena de valor son diferentes a los demandados por los hogares de las áreas en las cuales se mide el índice de precios al consumidor. [Para ejemplificar], en los casos de los sectores de ingresos medios/altos y altos de Capital Federal y Gran Buenos Aires, los cortes están orientados a los cortes de ternera principalmente. En los mercados externos se demandan en mayor medida los cortes provenientes de novillos y vacas” [Lara, A. L. 2006; 15]. Así pues, aunque se aumentaba significativamente la oferta de carne, dichos cortes no eran deseados ni demandados por el mercado interno, por lo que nuevamente, esta medida difícilmente contribuía a disminuir el precio de los cortes locales.

<sup>17</sup> La carne, un sector en crisis: <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/iec/iec262/agro.htm> (12/08/2012)

En segundo lugar, tampoco se tomó en cuenta que existen diferentes estructuras productivas según el destino de los cortes, sea mercado interno o mercado externo. Los costos de colocar un animal en el exterior y en el mercado interno difieren ampliamente a lo largo de toda la cadena productiva, siendo el primero tanto más alto debido a las altas restricciones sanitarias impuestas. En el caso particular de los frigoríficos de exportación, las ganancias obtenidas por abastecer el mercado interno con una estructura operativa diseñada para el mercado externo eran nulas, de operar el frigorífico en su capacidad máxima, o directamente negativas, en el caso de tener capacidad ociosa. Por ende, la medida no sólo no cumplía con su objetivo de controlar los precios, sino que socavaba el negocio de la exportación de carne vacuna a lo largo de toda la cadena productiva.

Con la reapertura de las exportaciones, se puso en práctica una medida que nunca fue oficialmente reconocida o reglamentada: **las baratas**. Las licencias de exportación eran obtenidas en la medida que el establecimiento faenadores entregaran una cantidad determinada de carne a precio de quebranto para abastecer el consumo interno. En general, “se estima que dicha modalidad (...) les representa a los frigoríficos una caída promedio del 20 por ciento de su facturación”<sup>18</sup>.

### **Reacción del sector**

Aunque existen razones económicas (expectativas inflacionarias), políticas y sociales, que explican la intención de las autoridades nacionales de mantener estable el precio de la carne, la reacción negativa del sector a las políticas cada vez más radicales incrementó progresivamente porque las acciones tomadas por el gobierno no contemplaban “la realidad sectorial y las consecuencias de afectarla seriamente con políticas que limiten, o peor aún, anulen la rentabilidad del sector” [Lara, A. L. 2006; 6]. Además, las acciones dejaron plasmado que los intereses políticos chocaban y continuarían chocando con los sectoriales. El cierre del mercado de exportación de carne vacuna generó gran repercusión no sólo por ser la política más radical hasta el momento sino también porque dio cuenta a los actores del sector sobre la volatilidad que adoptarían las políticas oficiales desde ese momento en adelante. Claramente, la rentabilidad del negocio no era una prioridad a la hora de diseñar las políticas públicas.

A pesar de ser la política ganadera “objeto de cuestionamiento reiterado, estas críticas no se acompañaron de acciones de protesta de consideración, confirmando tanto el estado de alienación de los productores respecto de la política impositiva como su capacidad de respuesta” [Hora, R. 2010: 85]. La incapacidad de respuesta de los frigoríficos de exportación, cuyo negocio se vio profundamente afectado por el cierre del mercado exportador, el aumento de los

---

<sup>18</sup> Moreno autoriza a los frigoríficos a exportar más: <http://www.lanacion.com.ar/1439577-moreno-autoriza-a-los-frigorificos-a-exportar-mas> (30/09/12)

derechos de exportación y la introducción de las licencias no automáticas se explica por una situación más simple. Serafín Insúa comenta que debido a la “enorme capacidad de fuego que tiene el gobierno a través de las licencias de exportación la realidad de ir en contra del gobierno es ir directamente a la quiebra”.



Universidad de  
**San Andrés**

### 4.3 Sequía 2008-2009

El año 2008 dio comienzo a una severa sequía [Ver Anexo 3] que sumió al país en un estado de emergencia agropecuaria, y cuya única consecuencia no fue la caída en la siembra reportada y la disminución del rendimiento esperado. También causó un porcentaje de mortandad en la hacienda sin precedente, y aún más crucial, una caída en los índices de preñez que se registraron en el servicio del año 2008.

Para el año 2006 la argentina contaba con un stock de 58 millones de cabezas [Ver Cuadro 10]. Debido al reordenamiento territorial por el que había atravesado el país desde la década del 90 y el consecuente achicamiento del territorio destinado a la ganadería, este volumen representaba un sobre stock. Ante esta situación de sobrecarga se encontraba el país al enfrentar la grave sequía del año 2008-2009. La falta de pasto condujo a una pérdida aproximada de 3 millones de cabezas en todo el país. Chaco, el Norte de Santa Fe y Corrientes, regiones donde había registrado un crecimiento del stock de 52.9, 29.2 y 34.3% en los últimos 14 años, fueron las zonas que más pérdidas de cabezas sufrieron por la sequía [Rearte, D.H. (1), 2010; 13]. Esta pérdida se explica, en parte, por la cantidad de muertes ocurridas en los campos. Iván Klemencic, Ingeniero en Producción Agropecuaria dedicado a la explotación ganadera en la provincia de Entre Ríos, registró una pérdida de 600 cabezas sobre un stock total de 6000. A su vez, también comenta que, al igual que una gran cantidad de ganaderos, se vio forzado a comercializar anticipadamente las vacas que salían vacías al tacto, ya que engordarlos exclusivamente a base de alimento preparado resultaba sumamente costoso, y la posibilidad de sobrevivir eran escasas. Por esta razón se registró la mayor faena de vacas de la década en el año 2009 [Ver Cuadro 10].

**Cuadro 10** – Evolución del stock vacuno por categorías (*miles de cabezas*)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total cabezas	58.270	58.472	58.554	55.684	49.748	47.470	48.700
Total vacas	24.076	24.163	24.109	22.837	20.782	19.870	20.000
Total terneros	14.088	14.166	14.388	13.317	11.490	11.531	12.400
Total novillos	10.380	10.227	10.287	10.090	8.828	7.967	8.000
% destete	59	59	60	58	55	59	62

Fuente: SENASA. Valores de enero ajustados tomados de la primera vacunación del año

Si bien la mortandad fue notable, debido a que el déficit de precipitaciones comenzó a registrarse entre octubre y diciembre, período de pleno servicio de las vacas, “el impacto más importante (...) se dio en los problemas que presentaron las vacas para entrar en celo y quedar preñadas. Esta pérdida de preñez hizo que en el 2009 la parición fuese de 3.8 millones menos de terneros que en años anteriores” [Rearte, D. H. 2011; 47]. En consecuencia, esto generó una lógica

disminución en el número de terneros a destetar en el 2010 y 2011 y en la cantidad de novillitos y novillos a faenar en el 2011 y 2012.

La seca no es un fenómeno que requiere de un pormenorizado análisis. Implicó una disminución importante en el stock ganadero del momento [Ver Cuadro 10], y una disminución en la tasa de recomposición del mismo. Sin embargo, es considerado por todos los referentes del sector consultados una de las tres grandes causas que explica la situación ganadera actual, y por ende la transformación en el negocio frigorífico de exportación.



Universidad de  
**San Andrés**



# **5. EL NUEVO NEGOCIO FRIGORÍFICO DE EXPORTACIÓN**

Universidad de  
**San Andrés**

## 5.1 El sector de ganados y carnes bovinas

El sector de ganados y carnes bovinas “ha evolucionado contribuyendo al desarrollo del país, sustentando las economías regionales, generando empleo, e insertándolo en el contexto internacional como proveedor de alimentos” [Ponti, D. 2011; 4]. Actualmente la cadena es considerada de gran complejidad por la gran diversidad de agentes intervinientes. A grandes rasgos, “se divide en tres etapas: producción, transformación y distribución, cada una de las cuales cuenta distintos actores: cabañeros, criadores, invernadores, feedloteros, frigoríficos, mataderos, supermercados u hipermercados y carnicerías” [Ponti, D. 2011; 5]. El negocio de cada uno de estos actores se vio modificado por los cambios producidos a partir del reordenamiento territorial, las diversas políticas gubernamentales adoptadas durante la primera década del siglo, y la sequía registrada en el año 2008-2009. Sin embargo, este trabajo de graduación centrará su análisis particularmente en el efecto que tuvo la evolución del mercado de carne vacuna sobre la industria frigorífica de exportación, también definidos como frigoríficos A, pertenecientes a la etapa de transformación.

## 5.2 La industria frigorífica en Argentina

Con motivo de comprender las características del frigorífico de exportación, primero es esencial entender la etapa de transformación industrial. Esta etapa “está caracterizada por la presencia de establecimientos muy disímiles en costos y tecnología debido a la convivencia de estándares sanitarios diferenciados en función del mercado al cual se destina la producción”<sup>19</sup>. La industria frigorífica es clasificada, según la legislación nacional, de acuerdo a dos aspectos: según la actividad que desarrolla y de acuerdo al destino de la producción.

Según la actividad que desarrolla:

- Plantas de Ciclo I: cuentan con instalaciones para la faena y cámara de frío, siendo su actividad principal sacrificar al animal, para dividirlo en dos medias reses y obtener los principales subproductos (recupero).
- Plantas de Ciclo II: a partir de las medias reses adquiridas en las plantas de Ciclo I, realizan su posterior despostado y división en cuatro trozos (cuartos delanteros y traseros) para luego obtener cortes anatómicos del mismo (22 en total).
- Plantas de Ciclo Completo: establecimiento que realiza tanto las actividades de las plantas de ciclo I y las plantas de ciclo II, e incluso otros procesos industriales (como el termoprocesado).

Según del destino de la producción y las exigencias sanitarias:

---

<sup>19</sup> Cadena de producción de carne bovina: [http://www.inti.gov.ar/pdf/economia\\_industrial/costos\\_carne.pdf](http://www.inti.gov.ar/pdf/economia_industrial/costos_carne.pdf) (09/09/2012)

- Frigoríficos A: aquellos establecimientos que “cumplen con las máximas exigencias sanitarias y fiscales, controlados por SENASA y los organismos internacionales similares, debido a que el destino de su producción es por excelencia externo. Realizan matanza, despostado y faenan animales seleccionados por peso y otros atributos para el mercado externo, volcando al mercado interno sólo los remanentes. Este tipo de frigorífico efectúa alrededor del 30% de la faena total” [Anlló, G. et. al. 2010; 33].
- Frigoríficos B: destinan su producción al mercado interno por lo que las restricciones sanitarias a las que están sometidos son menores. Únicamente de manera ocasional realizan exportaciones a países marginales menos exigentes. Este tipo de frigorífico representa alrededor del 50% de la faena total.
- Frigoríficos C: establecimientos habilitados para operar únicamente a nivel provincial, y se caracterizan por poseer severos problemas sanitarios siendo la tipificación y la cadena de frío las mayores deficiencias. Dentro de este grupo están comprendidos los mataderos. Los principales compradores son carnicerías de pueblo y pequeñas ciudades. En conjunto, abarcan el 20% de la faena total.

La industria frigorífica en la Argentina, tal como es desarrollado en el *Estudio de priorización de necesidad de investigación en la industria frigorífica*, se caracteriza por:

- Una amplia dispersión en la capacidad de faena mensual de los establecimientos [Cuadro 11], donde un número acotado de frigoríficos operan a gran escala y se dedican mayoritariamente a la exportación y a la comercialización del producto a las cadenas de supermercados y al sector de comidas rápidas mediante contratos de exclusividad, y un vasto número opera como “pequeñas plantas de alcance local que abastecen el mercado doméstico mediante la venta de productos tipo *commodity* a través de carnicerías” [Anlló, G. et. al. 2010; 36].

**Cuadro 11** – Concentración de la faena según tamaño. Argentina 2005  
(Unidades, cabezas y porcentajes)

Faena mensual	Cantidad de frigoríficos	Porcentaje del grupo sobre total de frigoríficos	Faena anual del total del grupo	Faena del grupo sobre el total faenado anual	Porcentaje Acumulado	Faena promedio por frigorífico del grupo
Más de 18 000	4	0,81	1 116 406	7,83	7,83	279 102
Entre 15 000 y 18 000	10	2,02	1 975 349	13,86	21,69	197 535
Entre 10 000 y 15 000	20	4,04	3 079 792	21,61	43,30	153 990
Entre 5 000 y 10 000	41	8,28	3 605 707	25,30	68,60	87 944
Entre 3 000 y 5 000	44	8,89	2 103 404	14,76	83,36	47 805
Entre 1 000 y 3 000	73	14,75	1 537 180	10,79	94,15	21 057
Entre 500 y 1 000	48	9,70	407 343	2,86	97,01	8 486
Menos de 500	255	51,52	426 528	2,99	100,00	1 673
Total	495	100,00	14 251 709	100,00	-----	28 791

Fuente: Elaboración del CEPAL sobre la base de datos de ONCCA (2006)

- Un grado de concentración de la faena bajo, en comparación a otros países productores. En la Argentina “los cuatro mayores frigoríficos llegan a concentrar cerca del 8% de la faena y los diez mayores frigoríficos acumulan el 16% de la faena total” [Anlló, G. et. al. 2010; 26]. En contraposición, en Nueva Zelanda las cuatro mayores empresas concentran el 85% de la faena, mientras que en Estados Unidos las tres mayores concentran el 73%.
- Una clara dispersión territorial. No obstante, sí se registra una notable concentración de frigoríficos en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba debido a que gozan de la proximidad de grandes mercados consumidores, y en el caso de las dos primeras, la cercanía de los principales puertos de embarque para la exportación de las carnes argentinas.
- Abastecimiento primordial del mercado interno (el 83% de la faena nacional de carne se destina al mercado interno, mientras que el 17% restante es exportado).

### 5.3 Frigoríficos de Exportación

Los frigoríficos de exportación, también conocidos como frigoríficos A, tienden a ser plantas de ciclo completo. Hacia el año 2005-2007 los siguientes eran considerados los establecimientos más importantes del país [Cuadro 12]:

**Cuadro 12** – Faena principales frigoríficos argentina 2005-2007 (cabezas de ganado bovino)

FRIGORÍFICOS	2005	2006	2007
QUICKFOOD S.A.	333.929	316.766	373.597
FRIGORÍFICO RIOPLATENSE S.A.	337.011	308.714	333.095
SWIFT ARMOUR S.A. ARGENTINA	315.814	268.011	267.869
FINEXCOR S.A.	334.558	260.450	249.958
FRIGORÍFICO GORINA S.A.I.C.	234.638	212.500	238.742
ECOCARNES S.A.	228.943	213.142	220.762
COO.DE TRABAJO COO.TRA.FRI.YA. LTDA.	186.432	222.623	208.281
FRIGORÍFICO PENTA S.A.	202.256	194.389	201.255
ARRE BEEF S.A.	193.191	165.332	198.355
COTO CENTRO INTEG. DE COMERCIALIZACION S.A.	214.537	214.910	194.347
LA GANADERA NUEVA ESCOCIA S.A.	206.111	186.738	183.309
AMANCAY S.A.I.C.A.FI.	204.096	167.089	172.482
FRIGORÍFICO REGIONAL GRAL. LAS HERAS S.A.	206.756	174.016	119.840
<b>TOTAL</b>	<b>3.198.272</b>	<b>2.904.680</b>	<b>2.961.892</b>

Fuente: ONCCA

Dichos frigoríficos son habilitados a exportar a los mercados más rentables del exterior (es decir, adquieren la condición de frigorífico A) únicamente cuando pueden garantizar fehacientemente un animal inocuo, y este objetivo no se cumple sin una importante inversión previa y un aumento significativo de los costos fijos. Tal es el caso del frigorífico Gorina. Esteban Berisso,

vicepresidente del establecimiento, explica que “ingresar al mercado de exportación implicó el cumplimiento de exigentes normas y la incorporación de buenas prácticas”. Las regulaciones a las que adhirió el frigorífico son las siguientes:

- Plan Haccp (*Hazard analysis and critical control points*): Enfoque preventivo aplicado para identificar la posibilidad de riesgo de contaminación del producto a lo largo de todo el proceso y diseñar medidas que permitan mitigar el riesgo a un nivel aceptable. Al identificar que las mayores probabilidades de contaminación del producto se dan al remover el cuero y en el caso de causar una rotura en el tracto digestivo, fueron para reducir dichos riesgos que se invirtió en nueva tecnología y capacitación del personal.
- GMP (*Good Manufacturing Practices*): El frigorífico delimitó el proceso de desposte, y esto permitió aumentar el control del mismo. Se comenzó a prestar especial atención a la capacitación del personal, el entrenamiento constante y la higiene del personal. Para ello se introdujeron estaciones de limpieza, uniformes especiales, etc.
- SOP (Saneamiento pre operacional): Se determinaron las acciones que se llevaran a cabo en la planta cuando la misma esta inoperativa, para garantizar que se encuentre inocua al inicio del turno.
- SSOP (*Sanitation Standard Operating Procedures*): Se detallaron las acciones que se deben tomar para mantener la planta saneada o inocua mientras la misma se encuentra operativa. Para ello se especificó particularmente la limpieza de las superficies con las que el producto tiene contacto, y aquellas con las que no lo tiene.
- BRC (*British Retailer Consortium Standard*): El frigorífico estableció los procedimientos y normas que permitan posicionar el producto en el mercado europeo (y en todos los mercados que adhieran a dichas reglas para permitir el ingreso de bienes). Dicho estándar también los obligó a dar prioridad al concepto de bienestar del animal en sus manuales.

Como se mencionó previamente, la adecuación de los procedimientos e infraestructura a dichas reglas implicó e implica una constante inversión, pero como contrapartida les permitió acceder a mercados exigentes del exterior, dispuestos a pagar productos de calidad.

Los grandes frigoríficos no sólo se caracterizan por su capacidad exportadora sino que también tendieron a transformarse en grandes complejos integrados, ya que no sólo obtienen los productos derivados de los cuatro cuartos, sino que también explotan parte sustantiva del quinto

cuarto para obtener los subproductos<sup>20</sup> (cueros, las vísceras (menudencias), las grasas, el tripal (aparato intestinal), entre otros). Para ello realizaron cuantiosas inversiones que les permitieron contar con algunas facilidades claves:

- Grasería;
- Cámara de frío de magnitud para sustentar el ritmo de salida de acuerdo con la demanda final;
- Pileta de salado para cueros;
- Mecanismos que permiten captar la sangre de la hacienda faenada;
- Ídem para otros subproductos.

La integración *downstream* es atractiva “desde la perspectiva de la captación endógena de un número creciente de subproductos pero riesgoso desde la óptica del capital fijo invertido frente a variaciones tanto de la demanda como de la provisión de materia prima” [Anlló, G. et. al. 2010; 40]. No obstante, ¿Qué posibilidad existía de que la Argentina se enfrentara a faltante de ganado, teniendo uno de los stocks más importantes del mundo? Si bien estos riesgos existen, debido a las ventajas comparativas y competitivas potenciales del sector para la producción, estos eran considerados ínfimos.

En resumidas cuentas, la gran inversión de capital realizada por los establecimientos faenadores de exportación les otorgó importantes ventajas frente a los pequeños frigoríficos y mataderos. Entra ellas se puede destacar, para el mercado internacional, la diversidad de mercados en los que podía posicionar el producto y el precio obtenido por los mismos. Para el mercado local, les permitió posicionar sus productos en las grandes cadenas y distribuidores. Tal es el caso del frigorífico Ecocarnes que posiciona sus productos en Cencosud (controlante de las cadenas Jumbo, Disco y Vea) y Coto. En cambio, la gran desventaja sobre los pequeños frigoríficos y mataderos son los costos.

#### **5.4 Situación Actual**

Como resultado de la política anti-ganadera adoptada por el gobierno nacional desde el 2005 muchos califican este período como la “crisis más aguda [del negocio frigorífico] desde que en el 2001 se les cerraron las puertas de los mercados internacionales por el brote de fiebre aftosa, y que prácticamente todos operaban a pérdida”<sup>21</sup>. Los cambios sufridos, que explican la nueva realidad del negocio frigorífico, son diversos y explicados a continuación:

---

<sup>20</sup> Son las materias que se obtienen de la industrialización de los animales faenados y que no están comprendidos en los conceptos de carne, menudencias o producto cárnico.

<sup>21</sup> Se derrite el negocio de los frigoríficos: <http://www.lanacion.com.ar/1364154-se-derrite-el-negocio-de-los-frigorificos> (29/09/2012)

### 5.4.1 Capacidad ociosa

Se estima que en conjunto “existe [a nivel país] una capacidad de faena que ronda los 20 millones de cabezas por año, [por lo q hoy] indica una capacidad ociosa sustantiva, de entre 30% y 40% frente a los valores que se registran en los últimos años de entre 11 y 13 millones de cabezas faenadas” [Anlló, G. et. al. 2010; 36]. Los referentes consultados explican dicha situación de la siguiente manera:

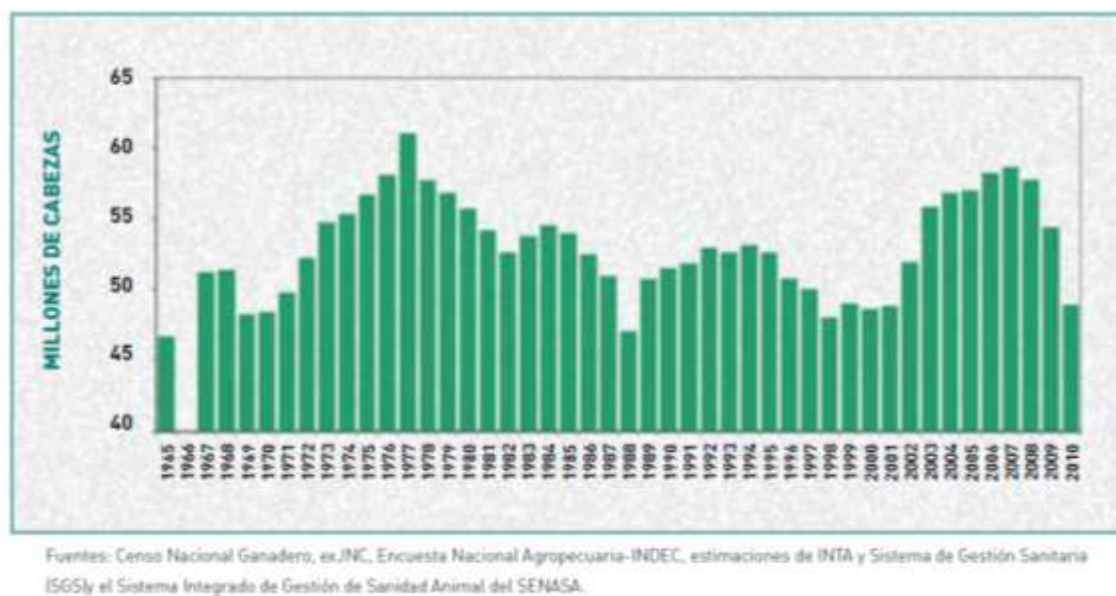
- A lo largo de la primera década del siglo XXI, como resultado de la política anti-ganadera, se desplomaron las expectativas de precio de la carne vacuna a futuro, una variable de gran peso a la hora de planificar la producción ganadera (tanto la cría, re-cría e invernada). En contrapartida, el precio de los productos agrícolas, y en especial la soja, continuaba en persistente aumento. Incluso, hacia mediados de 2007 y en marzo de 2008 llegó a registrarse un precio de 500 dólares por tonelada de soja. Al desplomarse la expectativa de precio de venta de la carne vacuna y registrarse una aceleración en el crecimiento del precio los bienes agrícolas, se incrementó el porcentaje ya importante de ganaderos que optaron por la adopción del paquete tecnológico asociado a la soja (semillas transgénicas, siembra directa y glifosato), así aprovechando la gran rentabilidad del negocio. Al virar el negocio, se aumentaron la cantidad de vientres liquidados, hecho que quedó plasmado entre 2007 y 2009, cuando la faena total aumentó de 14.862.989 a 16.304.344 cabezas. Para el 2010, cuando el proceso de liquidación de stock finalizó, el escenario cambió definitivamente [Ver Cuadro 13]. La liquidación de stock sumada a la seca del año 2008-2009 causó una caída estimada de 58 millones de cabezas en el año 2008, a 49 millones de cabezas en el año 2011 [Ver Cuadro 14]. Como resultado, a partir de 2010 los frigoríficos se vieron enfrentados a una situación inédita en la argentina: la escasez de materia prima. La dificultad de abastecimiento derivó en que muchos frigoríficos operen con capacidad ociosa. A futuro, la posibilidad de recomponer el stock, tras tocar en 2011 su peor momento, no es alentadora. Los productores que abandonaron el negocio difícilmente volverán dado que, aunque aumente la rentabilidad del negocio, los costos iniciales de ingresar al mismo son altos.

**Cuadro 13 - Faena en los últimos 5 años**

Faena	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Enero	1.137.335	1.221.747	1.336.545	1.353.733	1.133.481
Febrero	1.007.857	1.085.228	1.241.247	1.223.981	967.103
Marzo	1.114.193	1.175.701	720.168	1.336.260	1.104.933
Abril	878.574	1.102.626	1.376.590	1.378.679	974.717
Mayo	1.008.567	1.208.825	1.102.619	1.250.602	932.522
Junio	1.041.287	1.198.831	1.021.865	1.455.332	946.490
Julio	1.081.067	1.292.431	1.365.152	1.473.751	1.005.634
Agosto	1.276.262	1.377.035	1.294.153	1.398.324	1.047.223
Setiembre	1.215.964	1.155.981	1.351.127	1.375.125	993.009
Octubre	1.247.087	1.367.812	1.328.263	1.460.209	886.435
Noviembre	1.254.021	1.396.110	1.149.769	1.313.254	916.655
Diciembre	1.115.709	1.280.662	1.298.000	1.284.295	897.317
<b>Total</b>	<b>13.377.923</b>	<b>14.862.989</b>	<b>14.585.498</b>	<b>16.304.344</b>	<b>11.805.519</b>

Fuente: Actualización de la situación productiva ganadera. Abril 2011

**Cuadro 14 - Evolución de las existencias bovinas 1965-2010**



- Durante los primeros años de la década, el procedimiento de exportación era transparente. El animal era faenado, almacenado en la cámara de frío por un corto período, para luego ser despachado rumbo al exterior. Rara vez ocurría un imprevisto por el cual el volumen almacenado en la cámara de frío llegara a su tope. Actualmente, la implementación de las licencias no automáticas administradas por la ONCCA, y la discrecionalidad con la cual son entregadas, entorpecen las actividades del frigorífico. De retrasarse la adjudicación del permiso de exportación, no se puede remover el producto de la cámara de frío, y una vez que esta alcanza su límite, se debe dejar de faenar hasta tanto se obtenga el permiso y se libere espacio en la misma. En el mejor de los casos, dicha situación obliga al establecimiento a operar con capacidad ociosa durante un período, y en el peor de los casos, lo deja completamente inoperativo. Esto último le sucedió al grupo brasileño



Marfriga, controlante de Quickfood, el mayor frigorífico de la Argentina. Las actividades de su planta localizada en Villa Mercedes, provincia de San Luis, fueron completamente paralizadas entre el 12 y 23 de mayo de 2008 al no recibir permisos (ROE) por parte del organismo oficial durante 50 días, generando así acumulación de stocks de cortes frescos especiales<sup>22</sup>. Esta situación, moneda corriente hoy por hoy, lleva a la mayoría de los establecimientos a operar de forma cauta. Estaban Berisso explica que el frigorífico Gorina, aunque tiene capacidad para faenar a 1600 cabezas por día, actualmente faena 1000, porque “no queremos matar más porque no podemos vender afuera”.

Operar con capacidad ociosa se convirtió en la regla general para la mayor parte de los establecimientos, presentando un gran problema para los mismos. Tal como explica el Vicepresidente del frigorífico Gorina, es un problema porque la actividad frigorífica “es un negocio de 20 centavos de dólar el kilo, y esto lo convierte en un negocio de volumen”.

#### **5.4.2 Aumento de los costos de la industria**

A lo largo de período 2005-2012 se experimentó un importante aumento de los costos. Según Omar Solassi, presidente del frigorífico Ecocarnes, los costos de la industria aumentaron considerablemente de la siguiente manera:

- a) A causa de la alta tasa de inflación domestica se ha registrado un alza en todos los costos de transformación, fijos y variables. En cuanto a los costos fijos se deben tener en cuenta diversas cuestiones. En primer lugar, el negocio frigorífico es mano de obra intensivo. El frigorífico Ecocarnes cuenta con 400 empleados directos, mientras que el frigorífico Gorina cuenta con 670. Tan solo en 2011 se registró un aumento de 32% en 3 cuotas, y un aumento de esa naturaleza indefectiblemente tiene un importante impacto en los costos. A su vez, el frigorífico debe mantener una serie de medidas sanitarias mínimas, como por ejemplo las habilitaciones sanitarias, que son independientes del nivel de faena. También existen “gastos de seguridad, y energía, capacidad mínima de cámara de frío e incluso el tamaño mínimo de las instalaciones” [Anlló, G. et. al. 2010; 38]. Tomando en cuenta la cantidad de costos fijos a los que está sujeta la actividad de faena, un incremento de los mismos impacta fuertemente sobre la rentabilidad. En cuanto a los costos variables, el de mayor impacto es el costo de la materia prima (el animal) ya que representa el 85% del costo de los establecimientos faenadores. Entre el año 2009 y 2012 se estima que “el precio promedio del animal en pie se triplicó en moneda local (+201%) y se multiplicó por un factor de 2,6 al medirlo en dólares oficiales (debido a una política cambiaria que apenas

---

<sup>22</sup> Quickfood recibió permisos para exportar carne luego de esperar 50 días:

<http://infocampo.com.ar/nota/campo/14801/quickfood-recibio-permisos-para-exportar-carne-luego-de-esperar-50-dias> (29/09/12)

permitió que el precio del dólar en pesos argentinos subiera 15,9% en 33 meses)<sup>23</sup>. Dicho aumento en los insumos, producido por la reducción del stock ganadero y acelerado por el proceso inflacionario, también aumenta significativamente los costos.

- b) El costo más alto es el atraso cambiario, dado que a medida que los costos fijos aumentan en pesos, su producto se vende en dólares, a un tipo de cambio cuasi-fijo. Sumado a esto, no hay que olvidar que “el tipo de cambio efectivo para las exportaciones cárnicas es inferior al oficial, dado que el sector está alcanzado por un derecho de exportación del 15% [que no se paga en ninguno de los principales países competidores]”<sup>24</sup>. Como consecuencia, el tipo de cambio sectorial equivale aproximadamente a \$3.808 por dólar, valor que está muy cerca de dejarlo fuera de los mercados internacionales.

La combinación de alta tasa de inflación doméstica con tipo de cambio cuasi fijo le restó competitividad a la industria exportadora en forma sistemática. Un funcionario del grupo de grandes frigoríficos exportadores explica al diario La Nación: “Dependiendo de los mercados, estamos entre 500 y 800 dólares por tonelada más caros que nuestros competidores, como son Brasil y Uruguay. Y esto es mortal para el negocio”<sup>25</sup>. La mayoría de los mercados importadores de carne no están dispuestos a pagar esta diferencia exigida por los frigoríficos argentinos, llevando a que la rentabilidad obtenida del negocio sea nula o negativa, y consecuente derrumbe del negocio de las exportaciones.

En consecuencia, muchos frigoríficos se han volcado principalmente al mercado interno. No obstante, dado que los costos de estructura de dichos establecimientos es altísima (e innecesaria para abastecer al mercado interno) esta salida no representa una permanente para escapar la situación de emergencia. Tal es el caso del frigorífico Ecocarnes, que a pesar de exportar un porcentaje mínimo en el ejercicio 2012 estima presentar una pérdida total de 2 millones de pesos.

De momento, los referentes consultados concuerdan que el tipo de cambio al que están obligados a operar presenta el mayor problema, y que de no variar, será la principal causa que explique el cierre otros establecimientos a lo largo y ancho del país. Tanto Omar Solassi, como Esteban Berisso, sostiene que para transformar la industria exportadora de carne en una rentable y evitar que aun más establecimientos exportadores cierren sus puertas, se requiere de un tipo de cambio, por lo menos, a \$5 por dólar.

### **5.4.3 Dificultad para responder de forma adecuada a los compromisos asumidos**

---

<sup>23</sup> “Mayor oferta de carne vacuna en mercado interno y caída del volumen exportado”- CICCRA  
<http://www.agrositio.com/vertext/vertext.asp?id=133864&se=1002> (30/09/12)

<sup>24</sup> “Mayor oferta de carne vacuna en mercado interno y caída del volumen exportado”- CICCRA:  
<http://www.agrositio.com/vertext/vertext.asp?id=133864&se=1> (20/07/12)

<sup>25</sup> Derrumbe de las exportaciones por el atraso cambiario: <http://www.lanacion.com.ar/1516526-bife-argentino-el-atraso-cambiario-derrumba-las-exportaciones-y-genera-interrogantes>. La Nación (13/10/12)

La Argentina, reconocida mundialmente por la calidad de sus cortes, históricamente gozó de una gran demanda y una gran capacidad de respuesta. Serafín Insúa, Gerente de Comercio Exterior del frigorífico Ecocarnes, recuerda un caso particular de la década del 90. Estaba preparando un envío para un cliente español que administraba un restaurante, y dicho cliente lo llama solicitando un adelanto urgente de 1000 kilos de lomo por avión. En un lapso de 3 horas realizó los trámites para conseguir los permisos necesarios y despacho el pedido a destino. Este tipo de atención, que antes resultaba característico del país, hoy resulta virtualmente imposible. Aún peor, entregar el producto a tiempo representa una odisea.

#### **a) Compradores del exterior**

La incorporación de las licencias de exportación en el año 2006 y su mecanismo errático de adjudicación le quitaron flexibilidad y capacidad de respuesta al negocio de exportación. Para obtener las licencias el gobierno exigía al frigorífico entregar una tonelada de carne a precios muy bajos, cada dos toneladas exportadas, para armar las baratas. De no cumplir con la cuota, la entrega de licencias era interrumpida. Lo mismo sucedía cuando los precios internos del novillo subían. Como resultado, entre el año 2006 y 2010, cerrar un negocio de venta al exterior con un frigorífico argentino representaba un gran riesgo para el importador, dado que la fecha de entrega real era una incógnita.

En el presente, según el Vicepresidente del frigorífico Gorina, “las licencias de exportación te las tiran por la cabeza al estar desesperados por dólares”. Por ejemplo, hoy las autoridades relajaron el control y exigen la entrega de una tonelada de carne barata, cada tres toneladas y media exportadas. Pese a que el problema no es obtenerlas, obtenerlas sigue implicando un retraso importante en la actividad.

#### **b) Caso Cuota Hilton**

El caso de la Cuota Hilton merece especial atención, ya que representaba una fuente de ingresos importante y estable para los frigoríficos de exportación. Durante este período el País pasó a un incumplimiento sistemático de la misma “frente a la creciente demanda por problemas de burocracia y escasez de ganado”<sup>26</sup>. Ahora bien, una paréntesis previo, para comprender la misma.

“El origen de la Cuota Hilton proviene de un acuerdo comercial dado en el marco de las Negociaciones Multilaterales Comerciales del GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) en la llamada Rueda de Tokio, en el año 1979”<sup>27</sup>. El ONCCA define la Cuota Hilton como “un cupo de exportación de carne vacuna sin hueso de alta calidad y valor que la Unión

---

<sup>26</sup> A diferencia de Argentina, Uruguay cumple con la cuota Hilton: <http://www.sectoresonline.com/noticia/149353/a-diferencia-de-argentina-uruguay-cumple-con-la-cuota-hilton.html> (29/09/12)

<sup>27</sup> ¿Qué es la Cuota Hilton?: [http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx\\_ver=2284](http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_ver=2284) (29/09/12)

Europea otorga a países productores y exportadores de carnes”<sup>28</sup>, y cuyo ciclo de entrega se extiende del 1 de julio de un año al 30 de junio del año próximo. El mayor beneficio de dicha cuota es colocar la carne exportada en la UE libre de prelievos<sup>29</sup> y con un arancel equivalente al 20%.

Argentina es el país que mayor porcentaje de cuota posee, con aproximadamente 28.000 toneladas anuales (representa casi la mitad de la Cuota Hilton que otorga Europa). Esto se debe a que impuso una marca de singular calidad y que históricamente tuvo una mayor capacidad de cría y engorde de novillos a base de pasto, una de las exigencias impuestas. El resto de la cuota se reparte entre más de cinco países, entre otros: EEUU, con 11.500 toneladas; Brasil, con 10.000 toneladas y Uruguay, con 6.300 toneladas.

Históricamente la cuota representó una gran oportunidad para los frigoríficos de exportación, principalmente porque el precio de cada tonelada (valor FOB) entregada duplicaba el valor de la tonelada entregada fuera de cuota. Tal es el caso, que la misma llegó a explicar el 30% del total del valor de las exportaciones de carne vacuna. A pesar de esta clara ventaja, la situación comenzó a transformarse a partir del año 2007/8 cuando por primera vez se incumplió la entrega de la cuota asignada. Sin embargo, el punto de inflexión se dio a raíz del Decreto 906 del 16 de julio de 2009, cuando se declaró de interés público y económico el cupo tarifario de 28.000 toneladas otorgado, se estableció a la ONCCA como autoridad de aplicación del mismo, y se determinó que las toneladas asignadas a Argentina se adjudicarían a empresas frigoríficas y grupos de productores a través del mecanismo de Concurso Público Nacional hasta el 30 de junio de 2012. A partir de dicho decreto, la burocratización del proceso entorpeció el mismo.

El problema radica en que la cuota otorgada a cada frigorífico que presenta propuesta se confirma 2 o 3 meses previo al cierre del ciclo. Aunque se otorgan anticipos estos representan aproximadamente un tercio del total de la cuota asignada. Serafín Insúa explica que dicho retraso genera una situación desventajosa tanto para la entidad exportadora, como para el receptor de la mercadería. Durante los primeros meses, mediante la concesión de adelantos, se exportan muy bajos volúmenes. En esta instancia, el novillo pesado se obtiene a un precio relativamente bajo. Como contrapartida, producto de la escasez de cortes en el país de destino, el precio de venta es alto. Una vez confirmada la cantidad de cuota adjudicada los frigoríficos deben exportar altos volúmenes al restar pocos meses para el cierre del ciclo. Localmente, al demandar mucho producto y ser el mismo escaso, el precio aumenta significativamente. Simultáneamente, se

---

<sup>28</sup> ¿Qué es la Cuota Hilton?: [http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx\\_ver=2284](http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_ver=2284) (29/09/12)

<sup>29</sup> El prelievo es un arancel que varía dependiendo del precio. Es aplicado por la UE a las importaciones que provienen de otros países.

inunda el mercado europeo de cortes, disminuyendo notablemente el precio. Tal como se mencionó, esto genera grandes vaivenes de precios, que no beneficia a ningún actor participante.

Para el ciclo 2011/2012, en el que se entregó al país un cupo de 29.375 toneladas, se aprobaron los adjudicatarios para la distribución recién en el Boletín Oficial el día 23/03/12 (Resolución 31/2012), es decir 8 meses después del inicio del ciclo y se entregaron adelantos de forma totalmente discrecional y no por resolución oficial como se acostumbraba hacer en ciclos anteriores. Producto de dicha situación, Confederaciones Rurales Argentinas estima que la Argentina sufrirá una “pérdida de divisas de 200 millones de dólares, producto de las 12.901 toneladas que finalmente no se exportarán con respecto del cupo asignado, valuadas a U\$\$/tn 15.500”<sup>30</sup>. Esto representa el quinto año consecutivo de incumplimiento.

Más allá del buen precio que ofrecen los cortes vacunos puestos en Europa con preferencia arancelaria, la excesiva burocracia a la que se deben someter los establecimientos faenadores para exportar bajo el régimen de Cuota Hilton, sumado al tipo de cambio desfavorable, da razón de la dificultad para colocar el producto. Los frigoríficos de exportación que antes ansiaban recibir el mayor porcentaje posible del total de toneladas disputadas, actualmente se presentan con el único objetivo de vender los cortes que no tienen mercado interno.

#### **5.4.4 Cambio en volúmenes exportados**

Como resultado de las políticas gubernamentales adoptadas y la fuerte disminución del stock vacuno entre el año 2000 y 2012, se modificó el porcentaje de la faena destinado al exterior y los mercados atendidos.

El Cuadro 15 permite vislumbrar a grandes rasgos la transformación en los volúmenes exportados en el período estudiado. La devaluación del peso argentino, y la consecuente modificación de los precios relativos a favor de los bienes transables, sumado a otros factores mencionados previamente, impulsó la apertura del negocio exportador de carne vacuna en el 2001, alcanzando su pico en 2005, cuando se exportaron 771.427 toneladas equivalente a res con hueso, alcanzando así una situación de privilegio al lograr posicionarse como tercer exportador mundial de carne. Durante este período, “la participación de las exportaciones Argentinas en el total mundial (...), mantuvo una tendencia creciente (...) llegando al 5,84% en el año 2005”<sup>31</sup>. En el año 2006, cuando se cerraron las exportaciones de carne vacuna (a excepción de las ventas realizadas en el marco de la Cuota Hilton o convenios país a país), se evidencia la interrupción

---

<sup>30</sup> Cuota Hilton: La Argentina perdería U\$\$ 200 millones por el incumplimiento:  
<http://infocampo.com.ar/nota/campo/33149/cuota-hilton-la-argentina-perderia-u-s-200-millones-por-el-incumplimiento> (14/10/12)

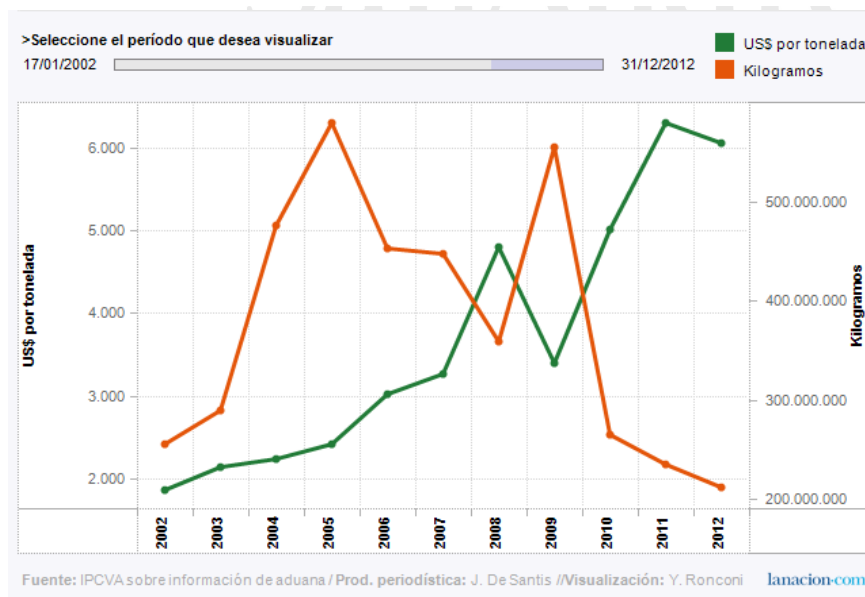
<sup>31</sup> Competitividad de las exportaciones de carne vacuna de Argentina durante el período 1996 -2007 Análisis comparativo con Brasil:  
[http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/Vol2\\_2011\\_carne\\_vacuna\\_argentina.pdf](http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/Vol2_2011_carne_vacuna_argentina.pdf) (06/10/12)

abrupta del crecimiento del negocio exportador. El volumen exportado cayó en 206.370 toneladas, y continuó en leve descenso hasta el año 2008. El crecimiento experimentado entre el año 2008 y 2009 no fue producto de la recuperación del mercado, sino consecuencia de la importante liquidación de stock que se llevó a cabo en el país. El resultado de las existencias mermadas quedó plasmado en el 2010, cuando los volúmenes exportados cayeron por debajo de los niveles del año 2002. En lo que va del año 2012, “la caída de las exportaciones con respecto al mismo período [Enero - Octubre] del año anterior es del 25%. Según distintas estimaciones, 2012 cerrará 190.000 toneladas lejos de las 252.852 totalizadas en 2011 y mucho más lejos aún de las 750.000 toneladas de 2005, cuando el país figuraba como tercer exportador mundial. Hoy se cayó de los diez primeros puestos y es superado por Brasil, Uruguay y hasta Paraguay”<sup>32</sup>. A su vez, también se puede observar que a medida que aumentó el precio en US\$ por tonelada, los volúmenes exportados tendieron a disminuir [Ver Cuadro 16].

**Cuadro 15 – Exportación de Carne Vacuna 2001-2010**

Año	Tn equivalente a res con hueso	Miles de US\$	Precio FOB por Tn equivalente res con hueso
2001	152.599	215.733	1.414
2002	351.201	452.735	1.289
2003	391.983	577.206	1.473
2004	631.030	972.522	1.541
2005	771.427	1.294.966	1.679
2006	565.057	1.199.889	2.123
2007	539.011	1.281.042	2.377
2008	429.360	1.486.335	3.462
2009	661.378	1.652.731	2.499
2010	309.874	1.187.454	3.832

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca



**Cuadro 16 – Evolución de los kilos exportados y precio por tonelada- Todos los cortes**

<sup>32</sup> Derrumbe de las exportaciones por el atraso cambiario: <http://www.lanacion.com.ar/1516526-bife-argentino-el-atraso-cambiario-derrumba-las-exportaciones-y-genera-interrogantes>. La Nación (13/10/12)

Aunque los volúmenes de las exportaciones cárnicas presentaron los mayores cambios, los destinos de las mismas también se vieron transformados en menor medida. Históricamente, los principales destinos fueron la Unión Europea (con Alemania como principal receptor), Rusia y Estados Unidos. Actualmente, y como fue mencionado, el cumplimiento de la Cuota Hilton parece ser cosa de otros tiempos. Las exportaciones a Rusia, a pesar de presentar una gran oportunidad comercial (al ser un país en desarrollo donde, a medida que aumente la calidad de vida, aumentará el volumen demandado de carne y la calidad de la misma) han mermado considerablemente. Hoy por hoy, los bajos volúmenes exportados se sostienen por las ventas a Europa, Chile y la carne kosher (Israel).

Dicha realidad se ve plasmada al consultar a los frigoríficos Gorina y Ecocarnes como se transformó su mercado de exportación. Por ejemplo, entre el año 2000 y 2005 el frigorífico Gorina exportaba el 50% de lo faenado principalmente a la UE (con y sin Cuota Hilton), Norte de África (Marruecos, Argelia y Egipto) y en especial a Rusia (durante 2 años fue el frigorífico que más exportó a dicho país, alcanzando las 20.000 toneladas). En la actualidad, exporta el 15% del total faenado, principalmente a Chile, y esporádicamente a la UE y Rusia (aunque no llega a las 2000 toneladas anuales). Similar es el caso del frigorífico Ecocarnes. Hasta el año 2005 todo lo producido se exportaba principalmente a Rusia y a Egipto. Ahora, el poco producto exportado se envía a Israel, Chile, Brasil y la UE (únicamente en el marco de la Cuota Hilton).

Para empezar, esto se debe a que los mercados del exterior buscaron nuevos proveedores para suplir las importaciones de argentina una vez cerradas las exportaciones en el año 2006. Aún con la reapertura del mercado de exportación, recuperar las cuotas de mercado perdidas resultó ser una tarea difícil, ya que como se mencionó previamente, los compradores del extranjero se encuentran reacios a comprar a un país donde la entrega de la mercadería está sujeta a decisiones gubernamentales erráticas.

Aun más importante, los mercados del exterior se vieron seriamente afectados por la crisis mundial, y como consecuencia de la misma los precios internacionales de la carne han caído, entre el 5 y 7%. El precio actual que se ofrece por la tonelada de carne vacuna, al tipo de cambio con el que operan los frigoríficos locales (13,4% menor al dólar oficial), no es suficiente.

#### **5.4.5 Transformación de la composición de la faena**

“Hasta antes de la intervención del Gobierno en el mercado de carnes, sobre el total de los machos castrados que iban al frigorífico el 58,5% se faenaba como novillos (con más de 430 kilos) y el 41,5% restante como terneros/novillitos. Así fue entre 1999 y 2005. Pero en 2006,

cuando empezaron las medidas restrictivas, comenzó a observarse un quiebre de tendencia que terminó por dar vuelta por completo esos porcentajes de participación de una y otra categoría”<sup>33</sup>.

Como resultado de la fuerte caída en las exportaciones y la reducida demanda interna de cortes provenientes de animales pesados, se perdió el incentivo de engordar al animal. Hacia el 2011 46,1 por ciento de la faena correspondió a novillos y 53,9% a terneros/novillitos. Según datos del consultor Victor Tonelli, detallados en el artículo del diario La Nación, *La faena de novillos está en su mínimo nivel histórico*, se estima que para el 2012 el 38% de la faena corresponderá a novillos y el 62% a terneros/novillitos.

El hecho de que el mercado de carne vacuna se haya tergiversado tanto, hoy por hoy, implica que se pierdan 25 kilos por res de macho faenado. En otras palabras, “considerando que se faenan cerca de 8 millones de machos, se están perdiendo entre 170.000 y 180.000 toneladas de carne por año o de 4 a 5 kilos por habitante para los consumidores”.

#### **5.4.6 Transformación de la competencia**

##### **i) Reducción de plantas**

Producto de la profunda crisis que atraviesa el sector frigorífico de exportación, el panorama local se vio ampliamente afectado. Desde el año 2009 se registró el cierre de al menos 100 plantas, que implicó el despido de 15.000 trabajadores. Es importante remarcar que no sólo cerraron plantas pequeñas sino también emblemáticos frigoríficos de larga trayectoria en el país. Tales fueron los casos de las dos plantas de Finexcor, cuyo grupo controlante era Cargill, la planta de Swift en Venado Tuerto, cuyo grupo controlante es la compañía brasilera JBS Friboi, y Carnes Pampeanas, de la firma nacional Cresud, una de las empresas líderes en la producción de bienes agropecuarios básicos del país.

Cargill, empresa estadounidense, había comprado las dos plantas de Finexcor en el año 2004, período de gran expectativa para el mercado de carne vacuna. Dichas plantas contaban con una capacidad para faenar 36.000 cabezas mensuales, y al exportar el 60% de lo producido, se habían convertido en el segundo exportador de carnes detrás de Swift. Para el año 2008 había retrocedido al sexto lugar entre los exportadores y, hacia el año 2011, se trascendió que registraba pérdidas de US\$ 2 millones mensuales. En este contexto, el gigante norteamericano vendió por un valor simbólico de US\$ 500.000 (mas el pasivo, que su ubicaba en torno a US\$ 700.000) la planta de Bernal a “una flamante sociedad conformada por Omar Solassi, del frigorífico Ecocarnes y vicepresidente de River, Carlos Riusech, del frigorífico Gorina y Hugo

---

<sup>33</sup> La faena de novillos está en un mínimo nivel histórico: <http://www.lanacion.com.ar/1516464-la-faena-de-novillos-esta-en-un-minimo-nivel-historico> (13/10/12)



Borrell de Arre Beef. La planta de Nelson quedó para Friar, una firma vinculada a la aceitera Vicentín<sup>34</sup>. Al consultar a Omar Solassi sobre las razones de dicha compra, simplemente explica que se trataba de un patrimonio valioso a un precio sumamente conveniente, y su ferviente creencia de que la situación actual es insostenible. Resume su explicación con una simple frase “los gobiernos pasan, las empresas quedan”.

La experiencia de la compañía brasilera JBS Friboi, principal productor mundial de carne vacuna, no dista ampliamente de la mencionada anteriormente. Desde que desembarcó esta compañía en el país había adquirido seis plantas. En el último año y medio cerró la mayoría de ellas. La importante planta de Venado Tuerto, donde trabajaban 517 personas, dejó de funcionar el 17 de diciembre de 2011, al considerarse que la actividad no era rentable por los problemas que atravesaba el sector. El presidente de la empresa, Wesley Batista, sostuvo que la empresa está saliendo de la Argentina por causa de la política gubernamental, que está masacrando a la industria de bovinos en el país, y que la actividad no retomará su marcha hasta tanto se modifiquen las condiciones del sector.

Otro caso emblemático fue el cierre del principal frigorífico de La Pampa: Carnes Pampeanas. Dicho frigorífico contaba con una capacidad para faenar 9200 vacunos por mes, y sólo estaba procesando entre 2700-3800 hacia diciembre 2011. A pesar de recibir propuestas crediticias por el Ministerio de la Producción y el Banco de La Pampa, el contexto poco alentador indicó que recurrir a dichas soluciones únicamente implicaría extender la agonía. El cierre ocasionó el despido de 295 empleados. Dicho caso no es aislado en la provincia. Al menos otros 4 frigoríficos en la provincia están paralizados por a raíz de la crisis del sector cárnico. Se estima que en La Pampa existían 1600 trabajadores directamente relacionados con la industria frigorífica, y que ahora sólo quedan 700, trabajando con garantía horaria.

El sistemático cierre de un importante número de frigoríficos en el país, según el Gerente de Comercio del frigorífico Ecocarnes, es tal vez la razón que explica que los restantes establecimientos estén sobreviviendo. El producto que dejó de comprar el frigorífico que cerró es captado por un frigorífico aún en funcionamiento, permitiendo que el mismo opere con baja capacidad ociosa. Esto los permite permanecer a flote hasta tanto la situación se revierta.

## **ii) Nueva competencia**

En tanto, al operar mayormente el mercado local los frigoríficos de exportación comienzan a competir con los frigoríficos locales y mataderos. El problema reside en que dicha competencia

---

<sup>34</sup> Cargill abandonó el negocio frigorífico en la Argentina: [http://www.ieco.clarin.com/empresas/Cargill-abandono-negocio-frigorifico-Argentina\\_0\\_549545119.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/Cargill-abandono-negocio-frigorifico-Argentina_0_549545119.html) (30/09/12)

es mayormente desleal. Sumado al hecho de que los costos operativos de los establecimientos diseñados especialmente para atender el mercado interno son significativamente menores, estos establecimientos son mayormente informales, por lo que no pagan ningún tipo de impuesto.

En un contexto local donde, a pesar de la escases de producto y consecuente aumento del poder de negociación de los frigoríficos para con los distribuidores, el precio del producto no aumenta debido a que, según Esteban Berisso, “el consumidor final tendió a entrar en una zona de fatiga, por lo que no hay validación de los precios actuales en la góndola”, los establecimientos comienzan a competir por costo. Como se mencionó previamente, esta es una batalla donde los frigoríficos A tienen todas las de perder.

#### **5.4.7 Resultado de las transformaciones**

Durante los últimos años (2010-2012), gran parte de la industria financió sus pérdidas con capitales propios, a la espera de un cambio de escenario. “Ahora, con la perspectiva de que continuará la escasez de novillos y vacas, con la expectativa de que de ninguna manera se devaluará, y con la expectativa de que la actitud hostil del Gobierno no va a cambiar, los cierres se deciden mes a mes”<sup>35</sup> y el prospecto de cambio de escenario parece más una expresión de deseo que la realidad. Es más, pese a que diversos indicadores marcan que la ganadería está recuperándose en Argentina el proceso de reponer los 10 millones de cabezas bovinas que se perdieron será más lento de lo que muchos frigoríficos podrán soportar.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>35</sup> Los frigoríficos siguen en emergencia: <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/voz-campo/actualidad/frigorificos-siguen-emergencia> (30/09/12)



**6. URUGUAY – país de carnes  
naturales**

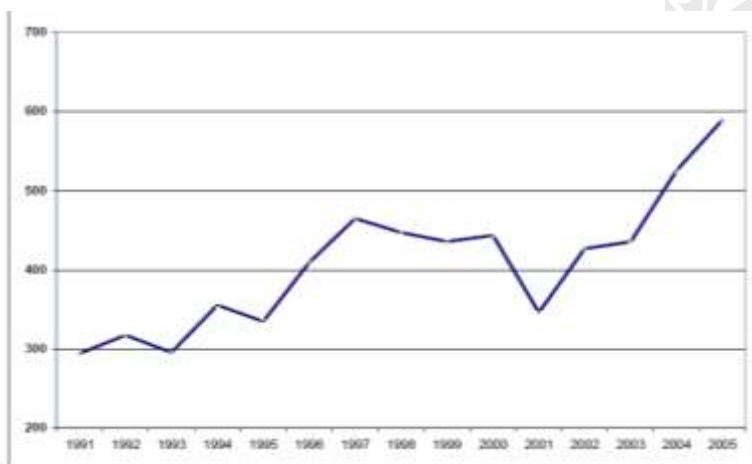
Universidad de  
**San Andrés**

Hasta hace algunos años, comparar la legendaria tradición argentina como productor de carne vacuna con la uruguaya hubiera sido imposible. Hoy, aunque el mercado uruguayo continúa trabajando con menor escala (cuenta con un stock estimado de 11.000 cabezas), puede ser asemejado al argentino, y hasta envidiado por este. Ha logrado comenzar a posicionarse como “la última gran granja” de ganado a través de una importante estrategia de promoción, en la que buscó asociar el pequeño país a la carne vacuna de calidad, y destacar que el 94% de su producción proviene de sistemas pastoriles.

i) La transformación del mercado uruguayo

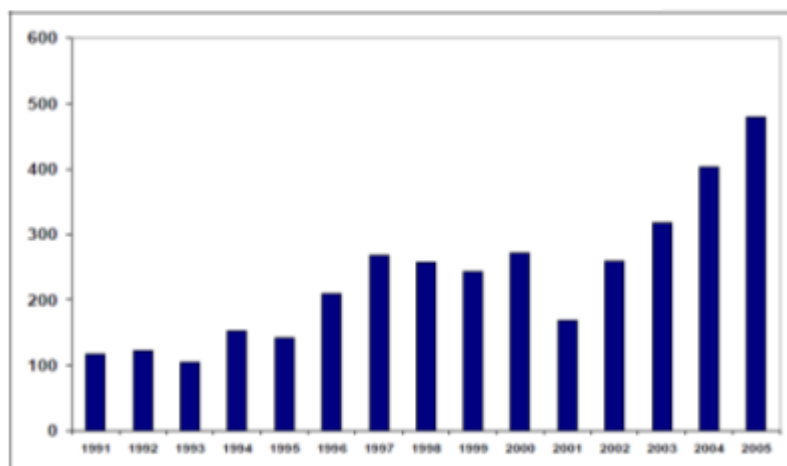
Durante muchas décadas la producción de carne y las exportaciones crecieron a tasas muy reducidas en el país vecino. Sin embargo, “desde principios de los años 90 este panorama cambió radicalmente. Entre 1991 y 2005 se duplicó la producción y las exportaciones se multiplicaron por cuatro tanto en volumen como en valor” [Vázquez Platero, R.; 43]. [Ver cuadro 17 y 18].

**Cuadro 17** – Evolución de la producción de carne (*toneladas de peso equivalente carcasa*)



Fuente: INAC - Uruguay

**Cuadro 18** –Evolución de exportaciones (*miles de toneladas equivalente carcasa*)



Fuente: INAC - Uruguay

Roberto Vázquez Platero, en el Informe “El crecimiento del sector ganadero en el Uruguay” explica que existieron diversos factores que actuaron simultáneamente como determinantes del cambio, entre los que destaca:

- Eliminación de las distorsiones generadas por las políticas públicas: A fines de la década del 70 se tomaron acciones concretas para romper con la “larga historia de regulación e intervención estatal en el mercado de la carne bovina, fundamentalmente dirigida a abaratar el producto para el consumo urbano, combatir la inflación y como fuente de recaudación impositiva” [Vázquez Platero, R. 2006; 44]. Luego de establecerse el tipo de cambio único y libre, se decreto el abasto libre en todo el territorio nacional y se estableció que el juego de la oferta y la demanda sería el único determinante del precio de la carne y sus subproductos, en todas las etapas de su comercialización. “Como continuación del proceso iniciado a fines de los setenta, durante las dos décadas posteriores se consolidó progresivamente la desregulación a nivel de oferta y demanda, suprimiéndose las vedas, los stocks estatales, las restricciones a las exportaciones de carnes y animales en pie, las que fueron totalmente eliminadas a principio de los 90. Los impuestos a las exportaciones (detracciones) fueron paulatinamente reducidos hasta su total eliminación, existiendo en la actualidad un régimen de devolución de impuestos indirectos” [Vázquez Platero, R. 2006; 44].
- Mejoramiento de las condiciones de acceso a mercados: Hasta 1995 Uruguay exportaba altos volúmenes a pocos destinos (UE, Brasil, Israel y Egipto), situación que dejaba poco margen de crecimiento. La gran oportunidad se dio en 1995, cuando el mercado americano, un referente en cuestiones sanitarias a nivel mundial, abrió sus puertas a los productos cárnicos uruguayos. Dicha apertura permitió un nivel de crecimiento de la producción y exportación difícil de lograr de otra manera ya que paulatinamente tuvieron acceso a otros mercados dispuestos a pagar más por la calidad del producto (Canadá, México, Japón y Corea).
- Inversión pública y privada: Tanto desde el área pública como privada, se realizaron inversiones que permitieron al país cumplir con los estándares de calidad exigidos en los más importantes mercados del mundo. En lo que respecta a las inversiones públicas Vázquez Platero menciona el fortalecimiento de los servicios sanitarios a nivel campo e industria, introducción de tecnología de manejo y mejoramiento forrajero y la modernización del sistema de trazabilidad. En cuanto a las privadas, estimuladas por la desregulación de la industria, se pueden destacar aquellas que tuvieron como objetivo “desarrollar nuevos productos y procesos, destinados tanto al mercado externo como interno, que crean mayor valor para toda la cadena”, como también aquellas que

apuntaron al cuidado ambiental y bienestar animal, exigidas por los mercados europeos.

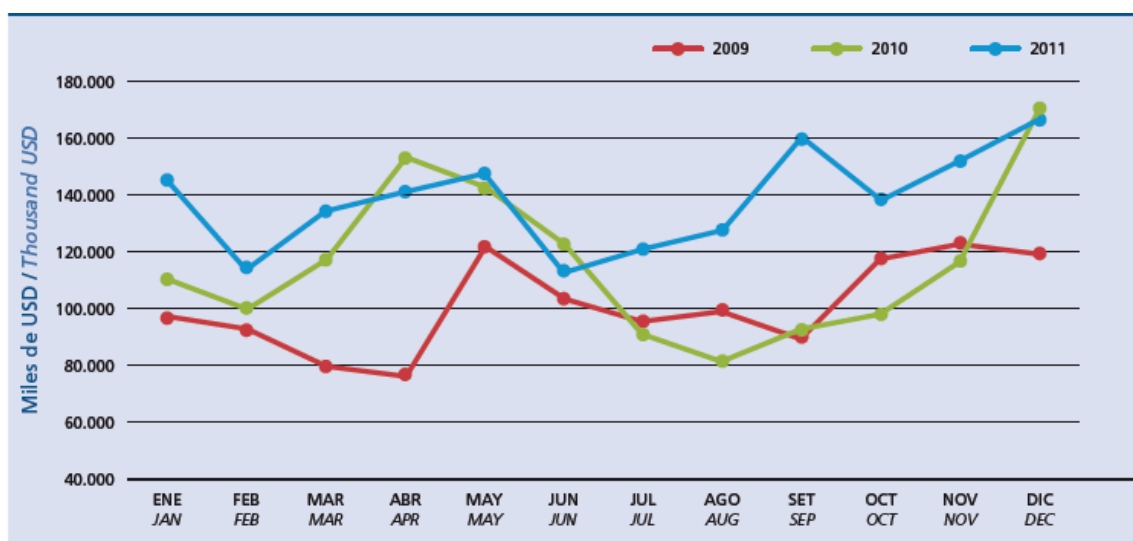
Como se puede observar, a lo largo del período estudiado Uruguay también atravesó por un fuerte proceso de reconversión de la industria cárnica, pero al comparar con el argentino, es como ver su foto y un negativo. Justamente son lo opuesto. Específicamente en cuanto al mercado frigorífico, mientras que la Argentina experimentó una fuga de capitales extranjeros, Uruguay capitalizó sobre los problemas argentinos y abrió las puertas a los inversores. En dicho país, aunque “hace poco más de una década el sector estaba liderado por firmas de propiedad nacional, actualmente existen cinco plantas propiedad de capitales extranjeros (estadounidenses, argentinos, brasileños y angoleños)” [Anlló, G .et. al; 28], cantidad no menor si se toma en cuenta que hay 36 plantas dedicadas a la faena de bovinos en el país.

La apertura económica del país y los posteriores avances en el sector no sólo modificó el ratio entre plantas de capitales nacionales e internacionales, sino que también permitió tomar conciencia de la necesidad de integración entre las actividades de producción y transformación, para lograr la competitividad del país a nivel internacional. La integración probó ser esencial para la creciente estabilización en la oferta de ganado vacuno y adecuación de la producción a los requerimientos de la demanda. Por ejemplo, los establecimientos faenadores tendieron y tienden a integrarse upstream hacia el negocio de feedlot, permitiéndoles garantizar el acceso a la materia prima y cubrirse de de las abruptas subidas de precios durante los meses de mayor escasez de ganado.

## ii) Situación actual

Para el año 2009, pese a la disminución de 5.5% de su stock vacuno, pese a contar con un quinto del stock vacuno argentino y pese a haber faenado 2.3 millones de cabezas (versus a 16 millones argentinas), según las últimas estimaciones del informe de la Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina (CICCRA), Uruguay superó las ventas en el exterior de vacuno argentino como resultado del aumento en la tasa de extracción. Mientras que el mercado argentino se vio sumido en un su mayor crisis, Uruguay continuó aumentando el envío de carne vacuna al exterior [Ver Cuadro 19], y producto del aumento en el volumen exportado pudo compensar con creces la caída del precio internacional.

**Cuadro 19** – Exportaciones totales del sector cárnico – por mes



Fuente: INAC - Uruguay

Aunque “Uruguay todavía tiene mucho para mejorar en cuanto a eficiencia de la producción, calidad de productos, consistencia, diferenciación de su producción y posicionamiento de sus carnes en los mercados internacionales” [Vázquez Platero, R. 2006; 43], el crecimiento experimentado y la capacidad de irrumpir su histórico estancamiento no puede ser más que calificado como extraordinario. A su vez, resalta que a la hora de diseñar medidas correctivas con efectos a largo plazo, las mismas deben resultar de una cooperación del ámbito privado y público.

San Andrés

## **7. CONCLUSIÓN**



Universidad de  
**San Andrés**



## 7.1 Conclusión

El nuevo escenario al que se vio enfrentado el país en 2004 “marcó un cambio notable en el cual el sector externo pasó de ser atendido con los saldos exportables generados como residuo de la ecuación de consumo del mercado interno, a transformarse en el mercado que tracciona la producción” [Anlló, G. et. al. 2010; 15]. En el mediano plazo, dicha situación marcaría una evidente tendencia a que el precio local de la carne se vea asimilado al precio determinado por el mercado internacional. El desafío para el sector y el gobierno era administrar la transición del mercado interno hacia ese escenario, minimizando los impactos que la misma pudiera tener sobre la economía real y aprovechando el contexto internacional favorable.

Habiendo transitado el período se puede afirmar que en el futuro esta década será estudiada como “un insólito experimento de política ganadera que fracasó en todos los objetivos buscados, incluida la Mesa de los argentinos”<sup>36</sup>. Nuevamente no se pudo superar la complicación que se presentó históricamente en la Argentina: el auto consumo de las exportaciones, o la competencia del mercado interno por el consumo de los productos exportables. La presión ejercida por el aumento de los volúmenes exportados sobre los precios locales, y las ansias del gobierno argentino por aplacar el crecimiento del índice de inflación condujo al mismo a adoptar políticas desacertadas, por ser cortoplacistas y ser diseñadas sin comprender las particularidades de la industria de la carne vacuna. Así, no sólo se desaprovechó la excelente oportunidad que se presentó a nivel internacional para penetrar mercados que en el pasado, por distintas razones, no se logró, sino que también virtualmente destruyó una de las primeras actividades industriales realizadas en el país. Hoy, aunque se desmontó todo el sistema de trabas que tenía la exportación, producto de la urgencia del Gobierno por acaparar y retener divisas extranjeras, los referentes del sector consideran que el daño es irreversible en el mediano plazo, dado su magnitud. A resumidas cuentas, la conducta que mantuvo el gobierno durante los últimos 6 años de trabar y desalentar las exportaciones de carne condujo a que en los últimos cuatro años las mismas cayeran en casi un 40,94%. Además contribuyó en gran medida a la destrucción del 13,7% del stock vacuno, es decir 7,7 millones de cabezas menos o la contracción más grande de la historia de la ganadería, una merma del 20,5% en la faena total, la caída del 15% del consumo interno (en el año 2012 el consumo por habitante apenas supera los 50 kilos) y, según CICCRA, el cierre de 121 plantas frigoríficas con la pérdida de miles de puestos de trabajo directa e indirectamente relacionados a la actividad. Este último tema no es menor. Según el estudio “La generación del Empleo en las Cadenas Agroindustriales” realizado por la Fundación Producir Conservando

---

<sup>36</sup> Derrumbe de las exportaciones por el atraso cambiario: <http://www.lanacion.com.ar/1516526-bife-argentino-el-atraso-cambiario-derrumba-las-exportaciones-y-genera-interrogantes>. La Nación (13/10/12)

(AACREA) “la carne contrata alrededor de 543 mil empleados y es después de la cadena de frutas y verduras (679 mil), la de mayor relevancia a nivel de empleo agroindustrial” [Lobo Poblet, M.S. y Lecca, N. 2008; 28]. Esto denota la importancia de la industria de la carne como generadora de mano de obra, y su relevancia en comparación con otras industrias.

Se puede concluir que “la industria cárnica y frigorífica de la Argentina enfrenta una situación muy particular, caracterizada por la gran disparidad existente entre el potencial del sector y la realidad que se observa en el Mercado” [Crivelli, S., Monkowski, M. y Colombo, P., 2008; 37].

Tal es la situación crítica que “un país que alguna vez fue el principal abastecedor de carne del mundo y en cuya cultura la ganadería ocupa un papel central, perdería su capacidad de cubrir a su propia demanda, lo cual no sólo derivará en la necesidad de importar el producto sino en una pérdida de identidad, que no afecta sólo a la economía nacional”<sup>37</sup>.

### **Panorama futuro**

Luego de analizar el panorama actual, donde se puede destacar el estancamiento del stock ganadero, el desplazamiento de la hacienda a tierras con pasturas de menor calidad, la creciente liquidación de vientres y los problemas de ineficiencia estructural, el crecimiento de la inflación, el incremento de los costos en dólares, las disputas con el gobierno, la falta de claridad en los incentivos, y el tipo de cambio cuasi-fijo se puede concluir que la “naturaleza del problema es sumamente compleja y la aplicación de soluciones improvisadas y de corto alcance no hace más que agravar la situación” [Crivelli, S., Monkowski, M. y Colombo, P., 2008; 37]. En el corto y mediano plazo, las perspectivas no son alentadoras por diversas razones. En primer lugar, y como ya fue mencionado, el ciclo de la ganadería demora generalmente entre tres o cuatro años, si no más. “Como reza la publicidad de IPCVA, hacer el fuego para un asado lleva 20 minutos, producir la carne no menos de 4 años”. Antes de este período no habrá ningún tipo de recuperación de stock. A su vez, las consultoras externas concuerdan en la proyección de un índice de inflación record para el año 2013, que podría alcanzar el 30%. En contraposición, no hay voluntad del Gobierno para devaluar la moneda significativamente. Sumado a esto, el “precio de la carne en el mercado minorista -única variable que podrían ajustar, y que ayudaría a incrementar los márgenes- ya no admite más subas, según coinciden en la industria”<sup>38</sup>. Así, se puede concluir que a corto y mediano, establecimientos frigoríficos de exportación continuarán cerrando sus puertas, produciéndose una desinversión sistemática.

Ante esta realidad devastadora, se deben tomar medidas correctivas. Considerando la imposibilidad de aumentar el stock ante la reducción ocurrida de la superficie ganadera, y de

---

<sup>37</sup> Ganadería: ¿crisis sin salida?: <http://www.lanacion.com.ar/1042248-ganaderia-crisis-sin-salida> (13/10/12)

<sup>38</sup> La industria de la carne está en rojo: <http://www.lanacion.com.ar/1444171-la-industria-de-la-carne-esta-en-rojo> (10/10/2012)

incrementar la tasa de extracción<sup>39</sup>, para obtener saldos exportables sin comprometer el consumo interno, el foco debería centrarse en mejora de la eficiencia productiva que tiene el rodeo nacional. El NEA, segunda región ganadera del país, es un claro ejemplo de la distancia entre la realidad y el potencial productivo, y por ende de la posibilidad de mejorar la eficiencia productiva. Mientas existen 5.27 millones de vacas sólo se producen al año sólo 2.5 millones de terneros. A nivel país, en “los últimos quince años no se ha modificado significativamente ni la tasa de extracción ni el peso de la res al gancho, lo cual demuestra que la productividad del stock se ha mantenido estancada” [Melo, O.E, Soetto, C. y Gómez Demmel, 2008; 4]. Este gran margen para aumentar la producción presenta una gran oportunidad, por lo que “resulta prioritario visualizar un incremento de la producción a través de la tasa de procreo (refiere a los índices que indican el grado de eficiencia productiva de los rodeos de cría) más que del incremento de vientres” [Rearte, D (2); 2010; 23]. Tomar acciones para combatir los problemas sanitarios, nutricionales y genéticos de la población bovina, que contemplen las particularidades de cada región, indudablemente aumentaría el porcentaje de preñez, la edad de entore de la vaquillona, el peso del ternero al destete, y el porcentaje de terneros destetado en sistemas mixtos agrícola-ganaderos. Este primer paso permitiría a los proveedores de la principal materia prima aumentar notablemente su oferta. Si a ello se sumara la posibilidad de aumentar el peso de faena, actualmente muy inferior al alcanzado por los principales países exportadores, en 50 kg. el aumento sería aún más sustantivo.

Existe la posibilidad de revertir la situación en el largo plazo, tal como sucedió en el país vecino de Uruguay. Pero, para modificar la situación en el largo plazo y “aprovechar la inigualable situación de los mercados mundiales se requiere un trabajo conjunto y coordinado de los sectores productores, industriales, comercializadores y del gobierno, con el fin de estimular el crecimiento sustentable de la producción, sin perjudicar los intereses y necesidades de las distintas partes, y procurando mantener el poder adquisitivo de la población” [Becher y Asociados S.R.L, 2008; 37]. El sector privado debe avanzar hacia modelos de mayor productividad, y desde el sector público, se deben respaldar estas inversiones mediante el desarrollo de políticas estables y customizadas e incentivos económicos (como por ejemplo, tributarios).

### **Futuras investigaciones**

Si bien este trabajo de graduación estudió en profundidad la transformación de la industria frigorífico de exportación, considero que sería rico ampliar o complementar el mismo analizando también cómo la evolución en el entorno impactó a los demás actores de la cadena de valor, siendo estos:

- Para el sector primario: cabañas, reproductores, criadores e invernadores.

---

<sup>39</sup> Relación entre la cantidad de animales faenados en el año y la cantidad de animales totales (stock).

- Para el sector secundario: matarifes, abastecedores, entre otros.
- Para el sector terciario: carnicerías, super/hipermercados.

Para comprender la complejidad de la situación, y a la hora de diseñar políticas gubernamentales, poseer un análisis integrado sería esencial para entender la dinámica de la cadena de valor y así poder medir fehacientemente el resultado de una acción en el corto, mediano y largo plazo.



## **8. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**



Universidad de  
**San Andrés**

## 8.1 Bibliografía

- Aaker, David. *Managing Brand Equity*. Free Press, USA, 1991.
- Anlló, G. et. al. *Estudio de priorización de necesidades de investigación en la industria frigorífica*. Documento de proyecto. CEPAL. Buenos Aires, 2010.
- Barney J. *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol 17 Nro. 1, 1991.
- Castro, L. y Díaz Frers, L. *Las retenciones sobre la mesa. Del conflicto a una estrategia de desarrollo*. CIPPEC, Buenos Aires, 2008.
- Collis D. y Rukstad M. *Can you say what your strategy is?*, Harvard Business Review, 2008.
- Crivelli, S., Monkowski, M. y Colombo, P. *Mercado de la carne e industria frigorífica*. Becher y Asociados S.R.L. Buenos Aires, 2008.
- Grant, R. *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishers, 1998.
- Guiltinan, J.P. y Paul G. W. *Administración de Marketing*. Ediciones Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia, 1994.
- Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado C., Baptista Lucio P. *Metodología de la investigación*, Ediciones Mc Graw Hill. 2006.
- Hill, C. y Jones, G. *Administración estratégica: un enfoque integrado*, Ediciones Mc Graw Hill. 1996.
- Hora, R. *La crisis del campo del otoño de 2008*. Desarrollo Económico – Revista de Ciencias Sociales (Buenos Aires), Vol. 50, N° 197, 2010 (pp. 81-111)
- Kosacoff, B. *Crisis, recuperación y nuevos dilemas: la economía argentina 2002-2007*. CEPAL. Buenos Aires, 2007.
- Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall. New Jersey, 1997.
- Lara, A. L. *Cuadernillo Técnico N° 2. Mercado de la Carne Vacuna en Argentina. Estado de Situación y Perspectivas. El conflicto ganadero en un contexto global*. IPCVA - UCA. Buenos Aires, 2006.
- Lehmann D., y Winer R. *Analysis for marketing planning*. Ediciones Irwin. 1991.
- Lobo Poblet, M.S. y Lecca, N. *Aspectos ambientales, sociales y económicos –Industria frigorífica*. Ministerio de Producción, Secretaría de Industria, Comercio y de PyME. Buenos Aires, 2008.
- Markides C. *Strategic Innovation*, MIT Sloan Management Review. Spring 1997.

- Melo, O.E, Soetto, C. y Gómez Demmel, A.. *Análisis de la ganadería bovina de carne en Argentina*. SAGRA, 2008.
- Mezza, N. *Cadena de Producción de Carne Bovina: Enfoque Económico de Fijación de Precios por Eslabón*. INTI. Buenos Aires, 2008.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. *The Strategy Process: Concepts and Contexts*. Prentice Hall, New Jersey. 1992.
- Ponti, D. *Canales de comercialización de carne vacuna*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Subsecretaría de Ganadería. Buenos Aires, 2011.
- Porter, Michael E. *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto. 1999.
- Rearte, D. *Distribución territorial de la ganadería vacuna*. INTA. Buenos Aires, 2007
- Rearte, D. H. *Situación actual y prospectiva de la ganadería argentina, un enfoque regional*. INTA. Buenos Aires, 2011.
- Rearte, D.H. (1) *Situación actual y prospectiva de la producción de carne vacuna*. INTA. Buenos Aires, 2010.
- Rearte, D.H. (2) *Perfil de las cadenas: bovinas, aves, cerdos, ovinos y caprinos*. INTA. Buenos Aires, 2010.
- Rodríguez, J. *Consecuencias económicas de la difusión de la soja genéticamente modificada en Argentina, 1996 -2006. Informe final del concurso: Los impactos socioculturales y económicos de la introducción de la agricultura transgénica en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires. 2005.
- Sánchez, G. *La veda de la exportación de carnes, una medida que debería revisarse*. IREAL. Buenos Aires, 2006.
- Serra, R., Iriarte, J. Le Fosse G. H. *El nuevo juego de los negocios*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires. 2000.
- Slater, S. y Olson E. *A fresh look at industry and market analysis*. Bussiness Horizons Copyright by Indiana University Kelley School of Business, 2002.
- Vázquez Platero, R. *El crecimiento del sector ganadero en el Uruguay*. IPCVA. Uruguay, 2006.

#### **Páginas de internet consultadas:**

- Asociación Argentina de consorcios regionales de extensión agropecuaria (AACREA) - <http://www.aacrea.org.ar>
- Hereford - <http://www.hereford.org.ar/web/revista-hereford/>
- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA) - [www.ipcva.com.ar](http://www.ipcva.com.ar)

- Instituto Nacional de Carnes (Uruguay) - [www.inac.gub.uy](http://www.inac.gub.uy)
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) - [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) - <http://www.inti.gob.ar/>
- Mercado de Liniers S.A. - [www.mercadoliniers.com.ar](http://www.mercadoliniers.com.ar)
- Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) - [www.oncca.gov.ar](http://www.oncca.gov.ar)
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) - [www.sagpya.mecon.gov.ar](http://www.sagpya.mecon.gov.ar)
- SENASA - [www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - <http://www.eclac.org>
- Centro de implementación de políticas públicas para la equidad y el crecimiento (CIPPEC) - [www.cippec.org](http://www.cippec.org)
- Fundación Producir Conservando - [www.producirconservando.org.ar](http://www.producirconservando.org.ar)

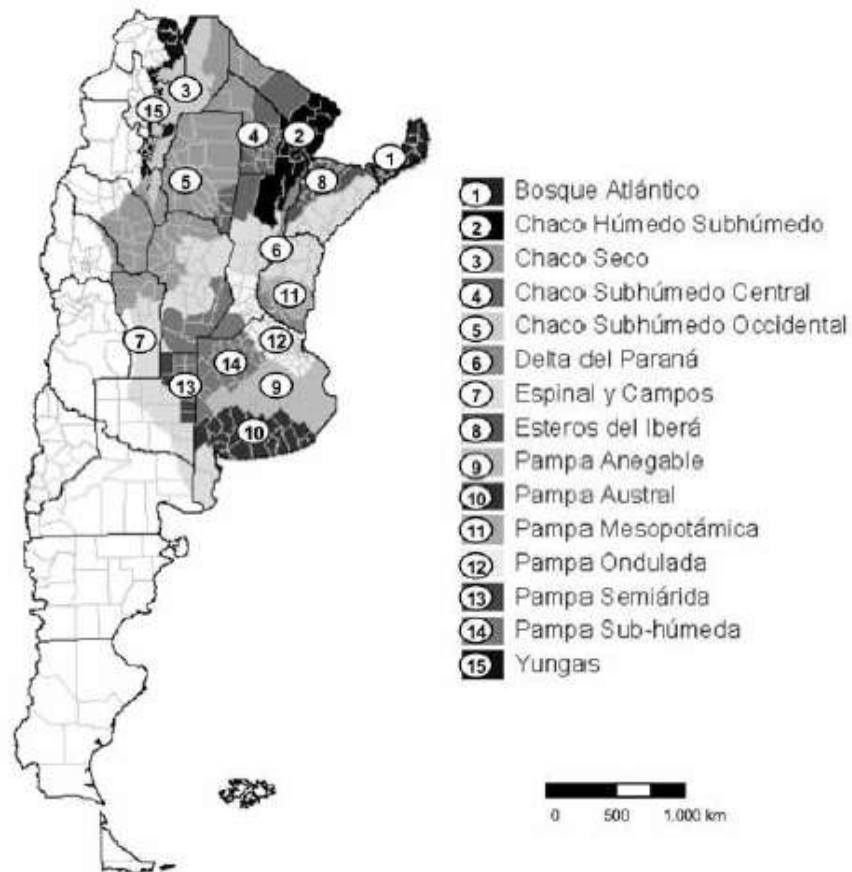


Universidad de  
**San Andrés**



## 8.2 Anexos

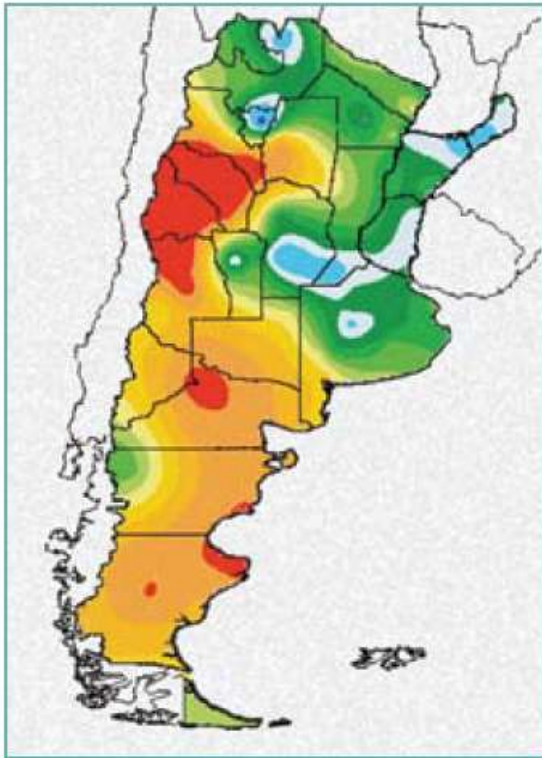
### ANEXO 1



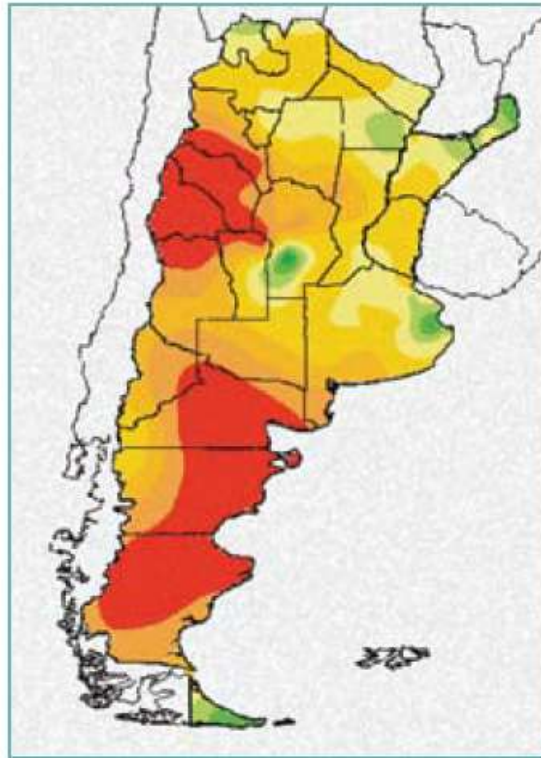
**Figura 1.1.** Principales eco-regiones que integran el área de producción agropecuaria de secano estudiada y su ubicación en el territorio argentino.

## ANEXO 2

► ENERO 2006

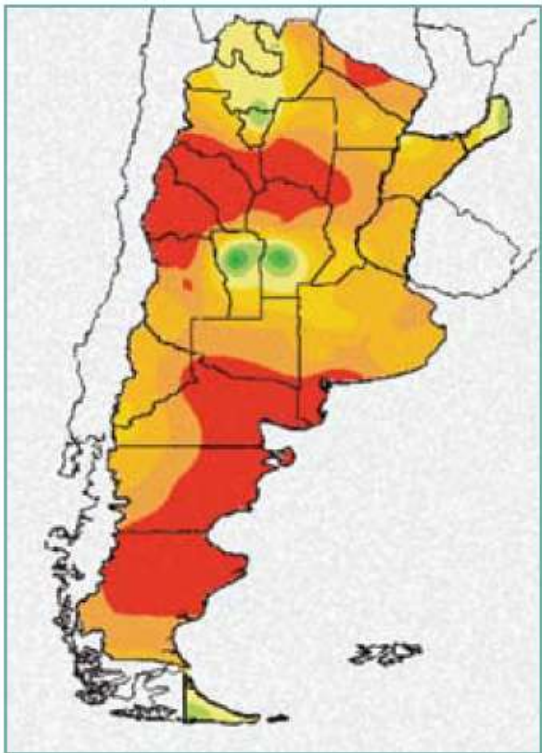


► ENERO 2007

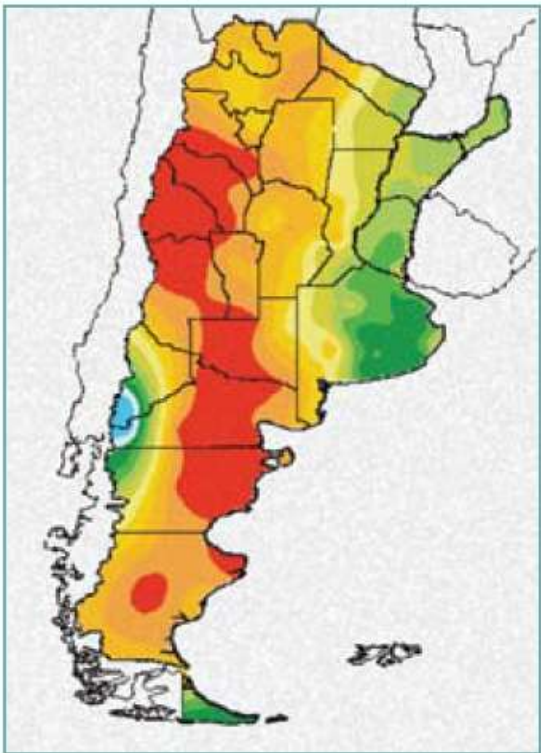


**Fuente:** Ganados y carnes – Anuario 2010. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

► ENERO 2008

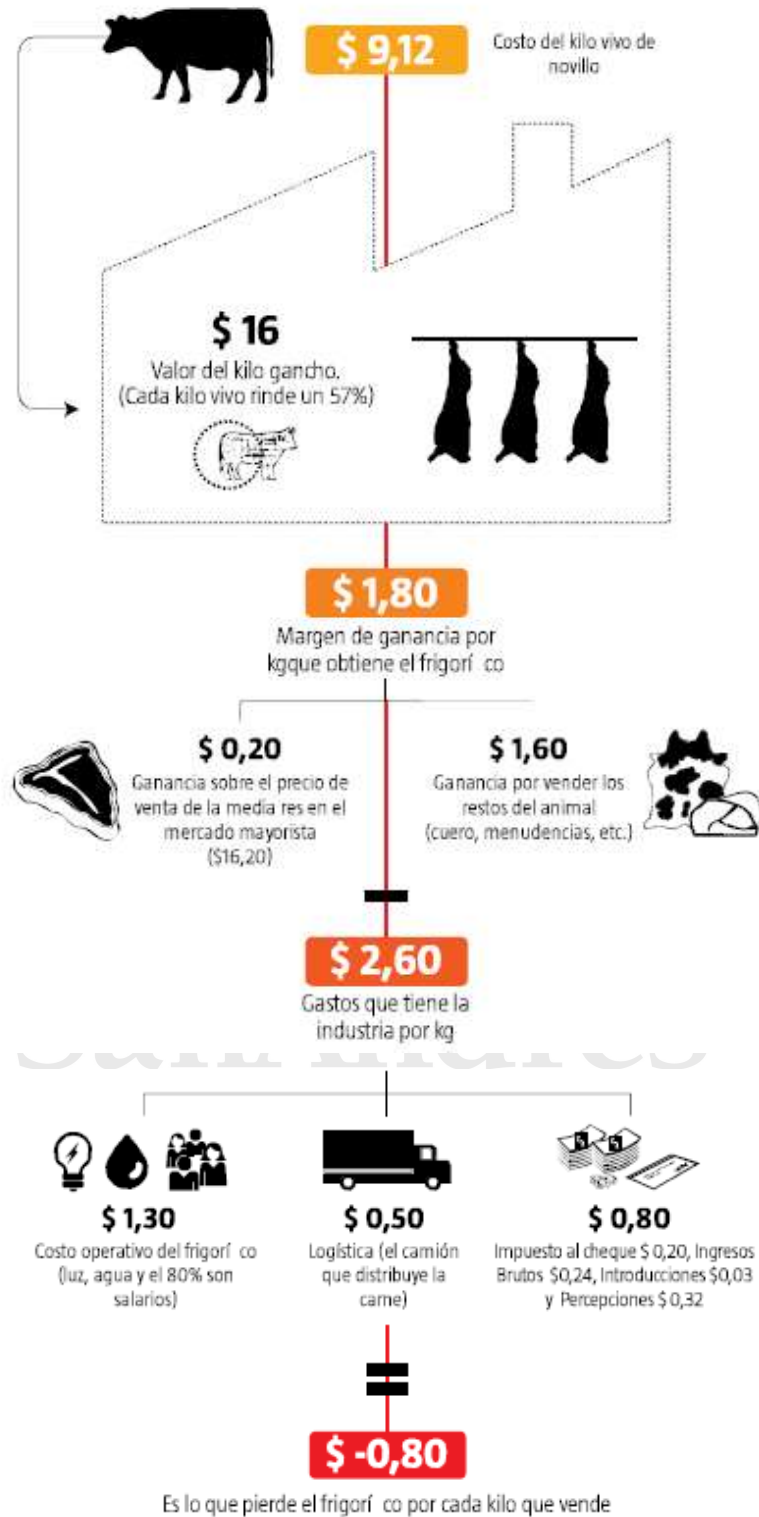


► ENERO 2009



## Números que no cierran

Los frigoríficos operan desde hace unos años a pérdida



Fuente: datos de la industria

LA NACION