



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Estudio de la cadena de valor de la carne de
exportación en Argentina para una idea de negocio
B2B**

Autores:

Simón Daireaux (30059)

Pedro Torello (30228)

Mentor:

Pedro Frias

Buenos Aires, Diciembre 2022

Índice

Abstract	2
1. Introducción	3
1.1 Contexto histórico	5
2. Desarrollo	7
2.1 Análisis de la industria a nivel mundial	7
2.2 Análisis de la industria en Argentina	12
2.2.1 Participación argentina en el mercado internacional.....	12
2.2.2 Cadena de valor de la carne en Argentina.....	18
2.3 ¿Existe una oportunidad de negocios?	28
2.4 Negocio propuesto	29
2.5 Implementación del negocio propuesto	36
2.5.1 Limitaciones para la implementación.....	36
3. Conclusión	41
Bibliografía	44
Anexos	49

Universidad de
San Andrés

Abstract

El objetivo de este trabajo es presentar un análisis de la industria a nivel mundial y en Argentina del mercado de exportación de carne vacuna. A partir del estudio de la misma, se presentará una oportunidad identificada y, según las condiciones del mercado, se evaluará la viabilidad del negocio identificado.

Primero, se presentarán los actores principales del mercado, qué rol cumple cada uno en el mismo y la importancia y dependencia de cada uno. Luego, el estudio mencionado a nivel global y en particular de Argentina, identificando limitaciones particularmente de Argentina e ineficiencias en el mercado.

A partir de las limitaciones identificadas, se presentará la oportunidad que genera la intervención del mercado y todos aquellos impedimentos demostrados que no permiten sacar el máximo potencial de la industria.

Finalmente, se permitirá en función de acceso a diversas fuentes de información, como altos funcionarios del Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas ABC, empleados de frigoríficos e incluso dueños de frigoríficos lograr definir la viabilidad de la oportunidad detectada y el negocio que se propone a partir de la misma.

1. Introducción

En el siguiente trabajo, procederemos a realizar un estudio de mercado de la industria de importación y exportación de carne bovina a nivel mundial. El análisis estará principalmente enfocado en dimensionar y lograr explotar el potencial exportador de Argentina y otros países de la región. El objetivo de dicha investigación de mercado es lograr identificar si, bajo las condiciones actuales, es posible generar una disrupción en el proceso de exportación actual a través de la implementación de un modelo de negocio en el cual se conecten exportadores de carne de nuestra región con importadores del exterior de manera directa, sin los intermediarios presentes en el proceso actual. Es decir, se hará un exhaustivo estudio de las características de la industria para determinar si efectivamente existe una oportunidad de negocios para ser explotada y, además, se analizará la viabilidad de un modelo de negocios B2B que permita explotar esta oportunidad y logre facilitar y simplificar la cadena de valor de las exportaciones de carne. A su vez, en caso de identificar la inviabilidad del modelo propuesto con las condiciones actuales, indicaremos qué cuestiones deben cambiar para que dicho modelo de negocio pueda ser implementado de manera efectiva.

Analizaremos en detalle cómo han ido evolucionando las principales características de la industria a nivel mundial y describiremos cuáles son las características en la actualidad, identificando a los principales países exportadores e importadores, y a los distintos intermediarios y agentes que forman parte del proceso. Haremos referencia al preponderante rol que cumple China en esta industria como máximo importador de carne a nivel mundial y a la relación comercial que existe entre China y Argentina.

A su vez, hablaremos de la importancia que tiene esta industria en nuestro país, proporcionando un contexto histórico y analizando la participación de Argentina en el mercado global como uno de los principales exportadores de carne a nivel mundial en la actualidad. Nos referiremos, también, a los distintos problemas e ineficiencias presentes en el proceso actual, enfocándonos principalmente en el

enorme potencial de crecimiento y eficientización que tiene la industria si estos problemas logran ser resueltos.



Universidad de
San Andrés

1.1 Contextualización histórica

Unos años después que Cristóbal Colón descubriera América para los europeos, se comenzó a fomentar la multiplicación de ganado en el territorio en aquel momento tomado por los españoles. Se estima que en el siglo XVI llegaron las primeras vacas al territorio argentino las cuales se multiplicaron rápidamente y para el siglo XVIII, ya había más de 40 millones de cabezas de ganado (GCBA, 2018). Este crecimiento se debió a las condiciones favorables del suelo argentino y las condiciones climáticas beneficiosas para la industria.

A partir del siglo XVII, nace el negocio de la carne en el país, el que rápidamente se convertiría en uno de los motores de la economía. Los gauchos en ese momento, comían la lengua de la vaca, guardaban el sebo, el cuero y la grasa. El resto, lo comercializaban, cortando en tiras la carne, dejándola secar al sol y vendiendo como “tasajo”.

A lo largo de la historia del negocio de la carne en Argentina hubo sucesos que marcaron la industria. Algunos hechos científicos; como el hecho que a final del siglo XIX, se hayan descubierto técnicas para la conservación y perduración de la carne alcanzando mejores condiciones de consumo de la carne. Este fue el congelamiento de la misma, el que facilitaba la exportación y colaboró con las mismas y por ende con la economía nacional. Algunos violentos; como el asesinato un Senador Nacional, que cuestionaba cláusulas del pacto Roca-Runciman como por ejemplo el hecho de que el 85% de las exportaciones de carne fueran realizadas por frigoríficos ingleses y sólo las podrían transportar empresas de transporte inglesas. Para que unas décadas más tarde, hacia el final del siglo XX, se suspenda el comercio entre ambas naciones debido a la Guerra de Malvinas. Con esta medida, se evitó que las cabezas de ganado argentinas, se contagien del “mal de la vaca loca” una enfermedad bovina que generaba enfermedades en los cerebros de las personas que consumían carnes provenientes de vacas con la enfermedad. A partir de diferentes hechos que han participado en la historia de esta industria en Argentina, se ha llegado a que hoy, el país es una de las 10 potencias internacionales de la industria de la carne con un inmenso potencial si se accede a

las oportunidades que se presentan, algunas de las cuales el presente estudio demostrará.



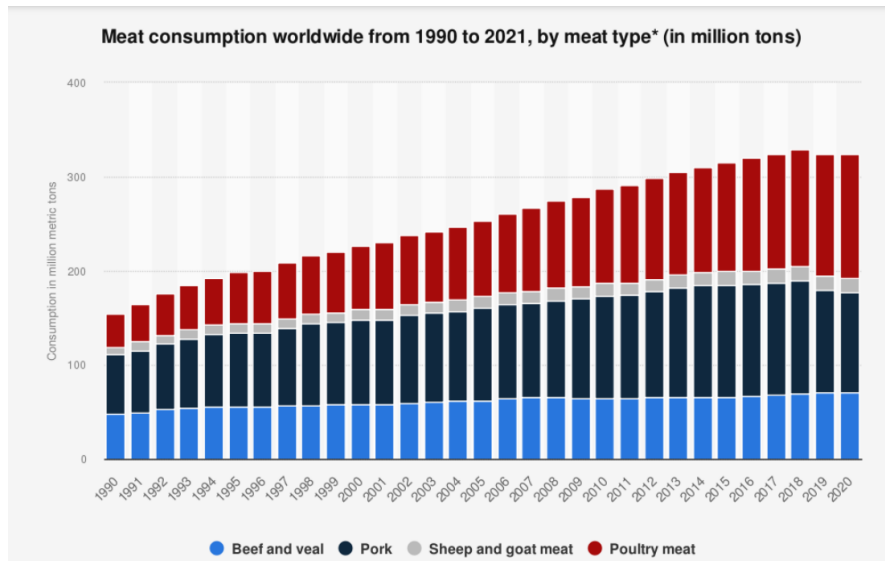
Universidad de
San Andrés

2. Desarrollo

2.1 Análisis de la industria a nivel mundial

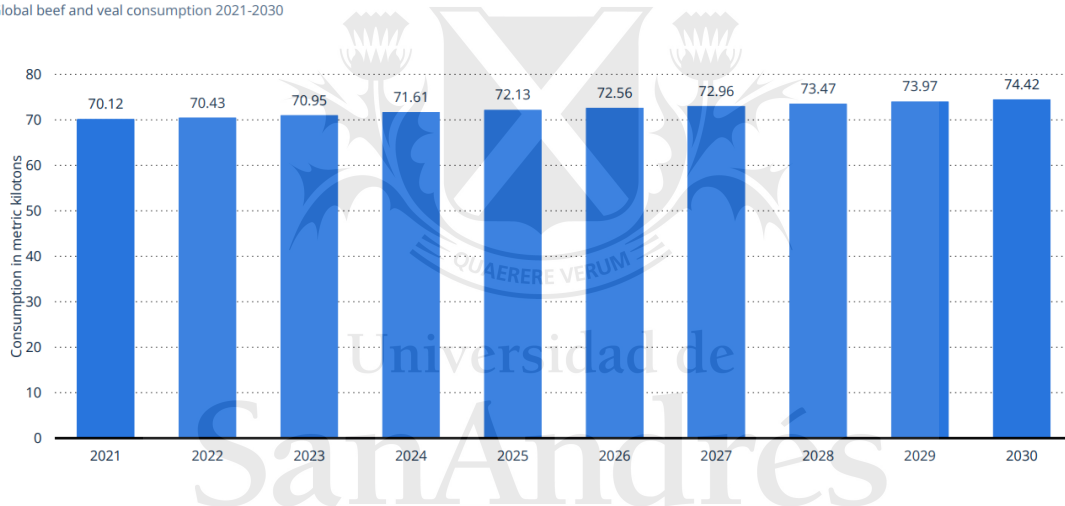
Como fue mencionado previamente, buscaremos hacer un análisis de las distintas características de la industria a nivel global. Analizaremos quiénes son los principales países productores, exportadores e importadores y cómo ha sido la evolución de los principales jugadores con el paso del tiempo. Esto nos permitirá identificar ciertas tendencias para poder predecir cómo será el comportamiento de la industria en el futuro cercano.

En primer lugar, haremos referencia a la evolución que ha tenido el consumo de carne bovina a nivel mundial, y la proyección del consumo en los próximos años. Como podemos observar en los gráficos, en los últimos 30 años, el consumo de carne vacuna ha aumentado de 40 a 70 millones de toneladas aproximadamente, y se espera que este aumento se mantenga en los próximos años, alcanzando las 75 millones de toneladas en 2030. Esto indica que la industria ha ido creciendo en el último tiempo y se proyecta que, aún a un menor ritmo, este crecimiento se mantenga en el futuro. “El panorama del mercado mundial de la carne vacuna arroja perspectivas favorables para los países exportadores. No sólo la producción mundial está creciendo, sino que también lo hace el consumo mundial. Todas estas condiciones justifican la profundización de la inserción internacional en lo que al comercio de la carne vacuna respecta.” (Millán et ál. 2008, 15) En uno de los gráficos, podemos observar que, tanto el consumo de carne de cerdo, como el consumo de carne de ave han tenido un crecimiento más pronunciado pero, en los últimos años, el consumo ha empezado a disminuir. En cambio, en el consumo de la carne bovina, este no es el caso, puesto que se proyecta que el crecimiento va a mantenerse.



Projected beef and veal consumption worldwide from 2021 to 2030 (in metric kilotons)*

Global beef and veal consumption 2021-2030

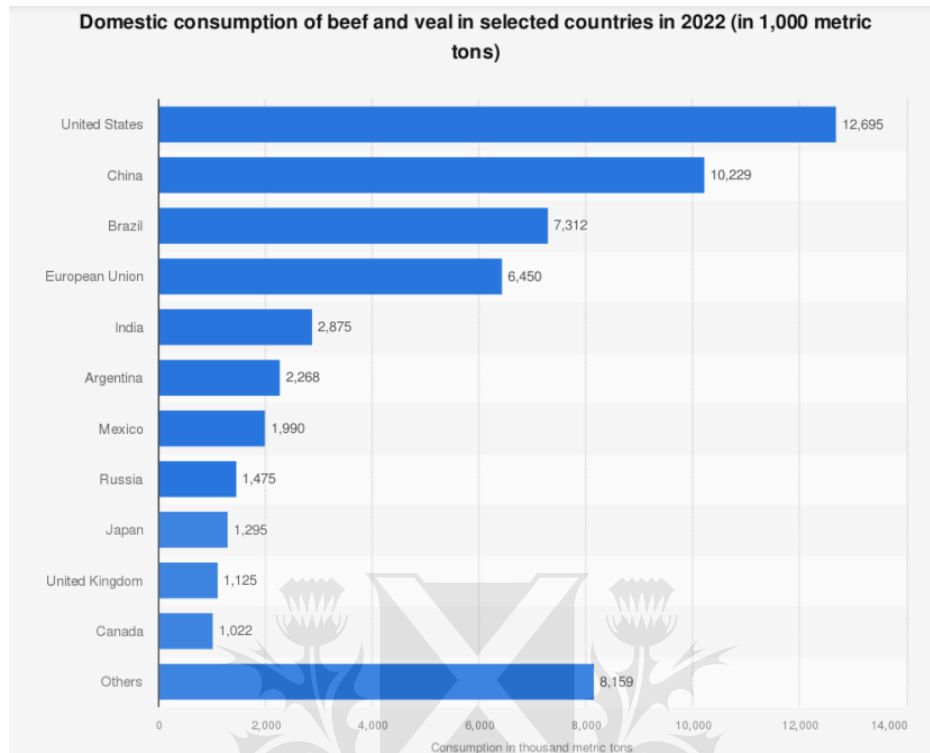


Fuente: Statista

Uno de los factores más influyentes e importantes para comprender a la industria son los principales jugadores que forman parte de la misma. Es por eso que haremos un análisis de aquellos países que son los principales consumidores, productores, exportadores, e importadores de carne bovina a nivel mundial.

En cuanto a los países en los cuales más carne se consume, podemos ver en el gráfico que Estados Unidos, China y Brasil son quienes lideran y Argentina se encuentra en el sexto puesto. Incluso, podemos observar que en cada uno de los 3 países líderes se consume más carne que en la Unión Europea en su totalidad. Cabe resaltar la importancia del consumo de carne en China porque, como veremos

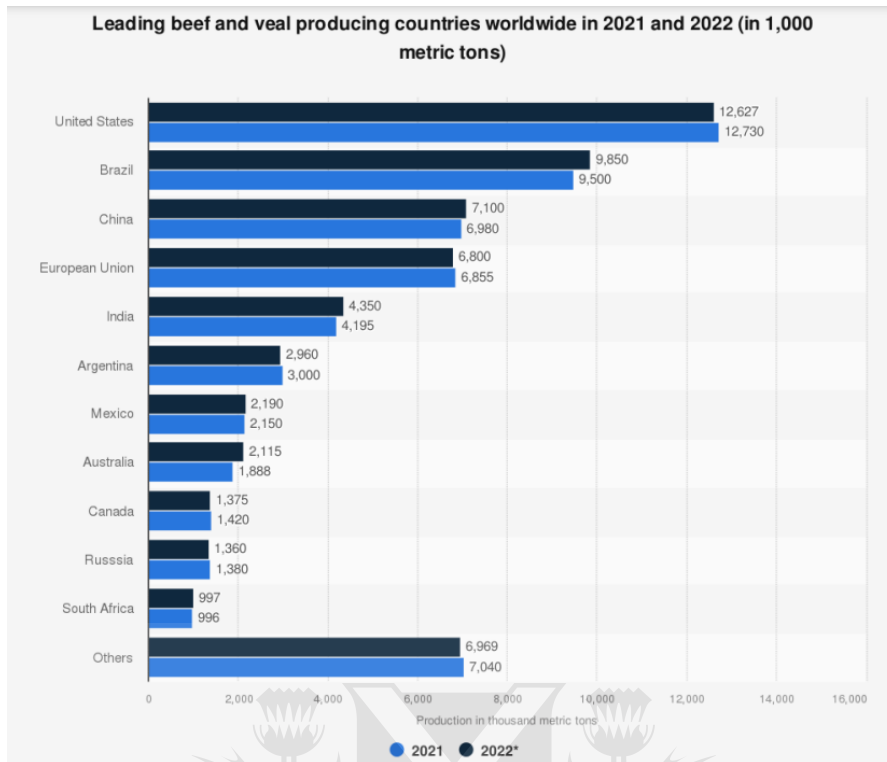
más adelante, China juega un papel preponderante en las exportaciones de carne bovina argentina.



Fuente: Statista

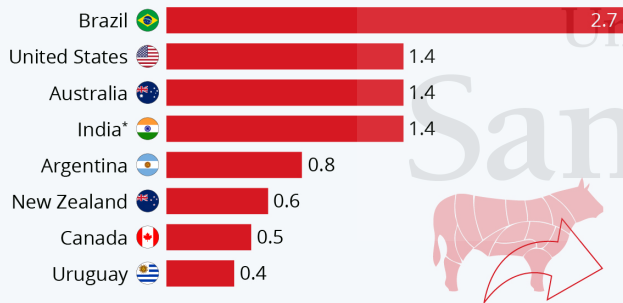
A la hora de analizar a aquellos países que más carne bovina producen a nivel mundial, podemos observar que son de nuevo Estados Unidos, Brasil y China quienes lideran, pero en este caso es Brasil quien se ubica como el segundo mayor productor a nivel mundial y China se posiciona tercero. Al igual que en el consumo, Argentina se ubica en el sexto lugar, demostrando que es uno de los principales productores de carne bovina en el mundo.

Por su parte, en cuanto a los principales países exportadores de carne bovina a nivel mundial, podemos observar que Brasil lidera ampliamente, seguido por Estados Unidos, Australia, India y, en quinto lugar, Argentina.



The Biggest Exporters of Beef in the World

Export volume of beef and veal in 2021, by country (in million metric tons)



As of Q1 2021

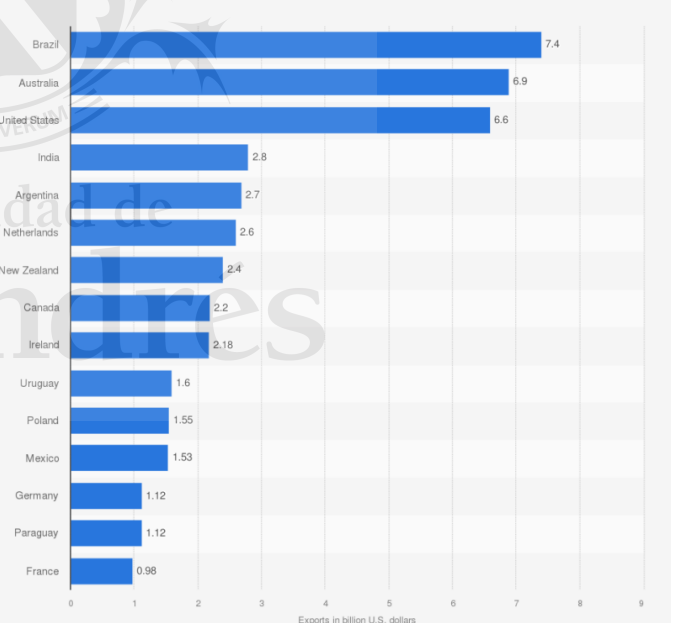
* Includes water buffalo

Sources: US Department of Agriculture; USDA Foreign Agricultural Service



statista

Trade value of leading beef exporters worldwide in 2020 (in billion U.S. dollars)*



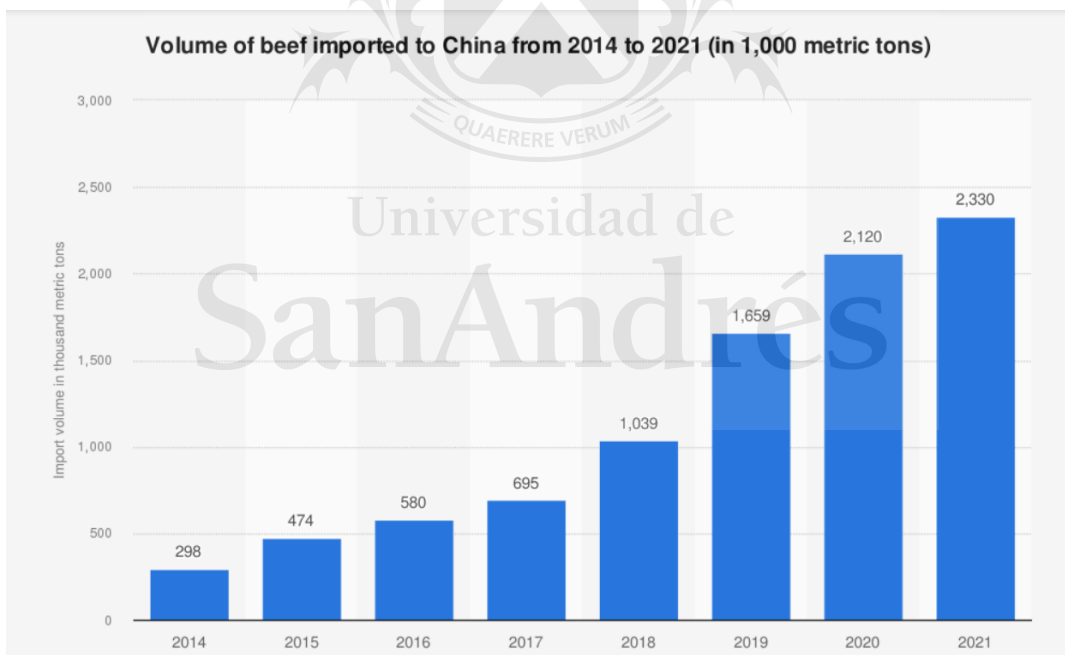
Fuente: Statista

Por último, dentro de los países que más carne bovina importan a nivel mundial se destaca China, que agrupa alrededor del 30% de las importaciones totales a nivel global. Otros de los países que más carne importan son Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, y Hong Kong. A su vez, se puede observar que las importaciones de

carne bovina de China han aumentado de manera exponencial en los últimos años, y es por eso que concentra un altísimo porcentaje de las importaciones totales.

World Beef Imports: Ranking Of Countries			
World		20,619,810,860	
Rank	Country	2020	% Of World
1	China	6,133,252,840	29.74%
2	United States	3,342,203,920	16.21%
3	Japan	1,834,243,840	8.90%
4	South Korea	1,210,336,380	5.87%
5	Hong Kong	1,130,970,060	5.48%

Fuente: Beef 2 Live (Chequear mejor fuente)



Fuente: Statista

En síntesis, este análisis de los principales jugadores de la industria nos permite sacar algunas conclusiones. En primer lugar, hemos analizado que el consumo de carne bovina a nivel mundial ha aumentado en los últimos años y se proyecta que este aumento se mantenga en el futuro. Esta tendencia beneficia a los países

productores y exportadores y les brinda una oportunidad para ser explotada en los próximos años. Como vimos, Argentina es uno de los principales productores y exportadores de carne bovina y debe aprovechar y beneficiarse con esta oportunidad. En segundo lugar, observamos el rol principal que cumple China al ser claramente el principal importador de carne bovina a nivel mundial. Es por ello que, a continuación, cuando hagamos el análisis de la industria de la carne en nuestro país, pondremos el foco en la relación comercial que existe entre Argentina y China y en la importancia que tiene para nuestro país poder explotar esa relación al máximo.

2.2 Análisis de la industria en Argentina

2.2.1 Participación argentina en el mercado internacional

A continuación, haremos un análisis de la industria de la carne bovina en Argentina. Nos enfocaremos principalmente en las exportaciones de nuestro país y, para ello basaremos nuestro análisis en distintas cuestiones. En primer lugar, profundizaremos acerca de la participación de Argentina en el mercado global y en el potencial que tiene dentro de la industria. A su vez, pondremos el foco en la relación comercial que existe entre Argentina y el principal país importador de carne vacuna en el mundo: China. Por último, indicaremos cuales son las principales características de la industria en nuestro país, identificando a los principales jugadores que son parte del proceso y mencionando algunas de las limitaciones y problemas que existen en el proceso de exportación actual.

Como fue mencionado anteriormente, Argentina juega un papel preponderante en la industria de la carne a nivel mundial, puesto que es el sexto país que más carne exporta. Este posicionamiento reafirma que existe una demanda significativa de carne argentina en el exterior. Esto, sumado al crecimiento esperado en el consumo de carne bovina a nivel mundial, es un indicador clave de que la demanda de carne argentina en el exterior no se va a ver disminuida, e incluso probablemente aumente.

A continuación, podemos observar cuáles fueron las exportaciones de carne argentina en los primeros seis meses del 2022, y cuáles fueron los principales destinos de exportación:

Tabla n° 1: Argentina – Exportaciones 2021/2022 – Carne Enfriada, Congelada y Procesada – (No se incluyen menudencias – Se incluyen huesos) - Destinos – Volumen en Toneladas peso producto.

País	6 M 2021	6 M 2022	Var. % 2022/2021	Participación (%) 2022
China	230.758	229.819	-0,4%	76,7%
Israel	15.040	15.596	3,7%	5,2%
Alemania	9.588	12.094	26,1%	4,0%
Chile	15.920	11.377	-28,5%	3,8%
Estados Unidos	6.982	10.059	44,1%	3,4%
Países Bajos	4.998	7.856	57,2%	2,6%
Brasil	4.443	2.912	-34,5%	1,0%
Italia	1.810	1.852	2,3%	0,6%
España	431	548	27,1%	0,2%
Otros	8.360	7.562	-9,5%	2,5%
TOTAL	298.330	299.675	0,5%	

Fuente: INDEC

Viendo el gráfico podemos observar que China es claramente el principal destino de la carne argentina exportada, con un 76,7% de participación en volumen exportado. A su vez, podemos ver que no existe una gran diferencia entre la cantidad de carne exportada en 2021 y 2022.

Sin embargo, al ver el valor de las exportaciones es posible observar que hubo un aumento significativo en el 2022:

Tabla n° 2: Argentina – Exportaciones 2021/2022 – Carne Enfriada, Congelada y Procesada – (No se incluyen menudencias) - Destinos – Valor en miles de dólares

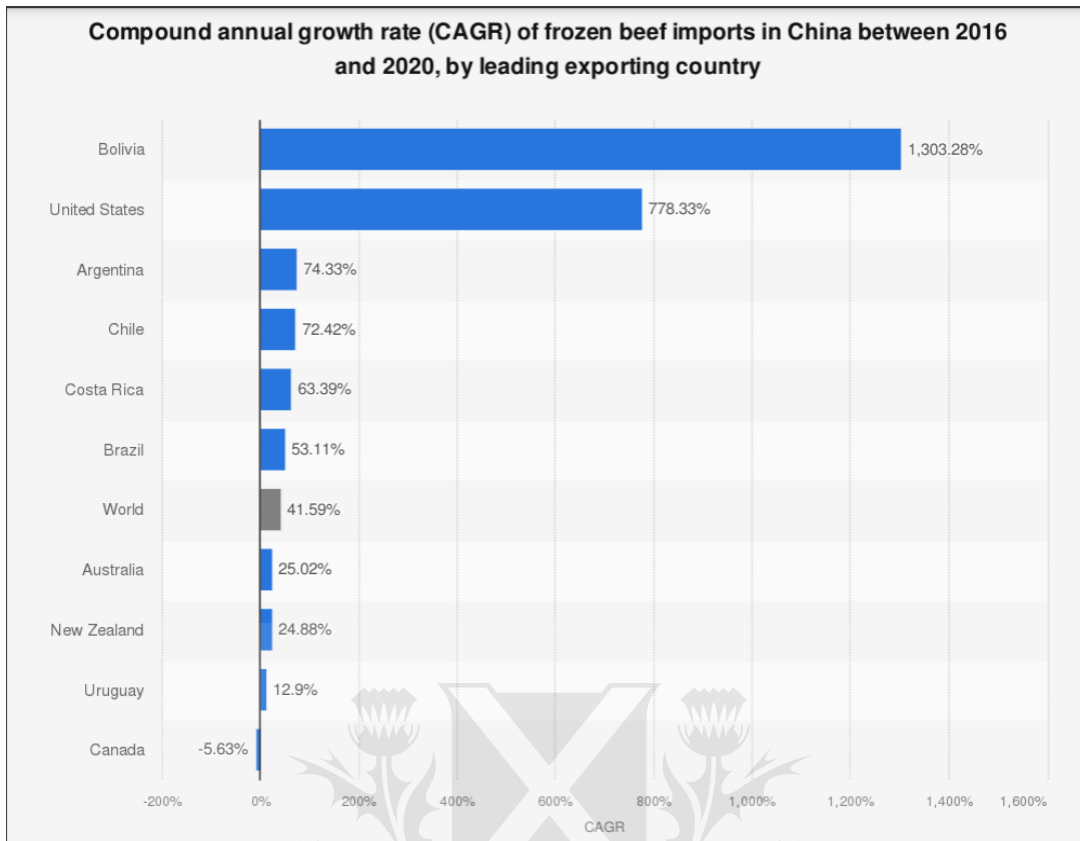
País	6 M 2021	6 M 2022	Var. % 2022/2021	Participación (%) 2022
China	798.052	1.150.507	44,2%	65,2%
Alemania	86.250	144.543	67,6%	8,2%
Israel	102.307	112.915	10,4%	6,4%
Países Bajos	44.922	87.436	94,6%	5,0%
Chile	92.048	87.196	-5,3%	4,9%
Estados Unidos	45.410	66.495	46,4%	3,8%
Brasil	31.704	31.419	-0,9%	1,8%
Italia	16.338	24.006	46,9%	1,4%
España	3.991	7.081	77,4%	0,4%
Otros	39.352	53.981	37,2%	3,1%
TOTAL	1.260.372	1.765.579	40,1%	

Fuente: INDEC

Vemos que hay un aumento del 40,1% entre el 2021 y 2022, y este aumento está principalmente justificado por el aumento de 44,2% en el valor de las exportaciones hechas a China, que concentra la mayor cantidad de exportaciones. Este aumento en el valor de la carne exportada a China significa una gran ventaja para los exportadores de nuestro país, y significa una gran oportunidad para el futuro si es que esta tendencia se mantiene.

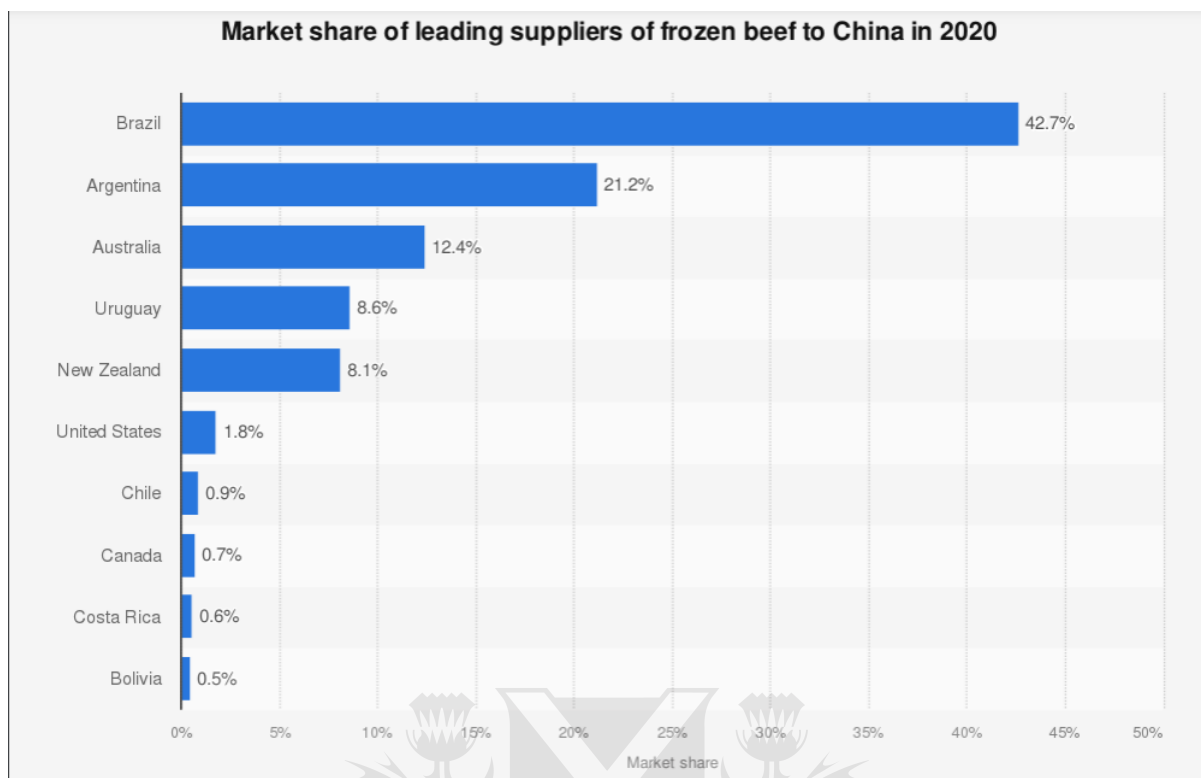
Habiendo mencionado que China es el principal importador de carne a nivel mundial, y viendo el rol preponderante que tiene China en las exportaciones de carne argentina, nos resulta interesante detenernos aquí y enfocarnos en la relación comercial que existe entre ambos países. Es por ello que a continuación haremos un análisis de cómo ha ido evolucionando la relación en los últimos años.

En el siguiente gráfico podemos observar el gran crecimiento que han tenido las exportaciones de carne argentina en China entre los años 2016 y 2020. En ese período Argentina fue el tercer país que más crecimiento tuvo en cuanto a las exportaciones hechas a China. Dicho aumento lo que hace es justificar y demostrar cómo ha aumentado la confianza que hay desde China hacia las exportaciones de carne de nuestro país.



Fuente: Statista

A continuación, podemos observar que en el año 2020, Argentina fue el segundo principal proveedor de carne congelada a China, únicamente detrás de Brasil. Esto demuestra la importancia y el rol que juega Argentina como uno de los principales exportadores de carne para el mayor importador a nivel mundial. Cabe aclarar que, en el año 2021, debido a las restricciones transitorias impuestas por el gobierno nacional de nuestro país, las exportaciones de carne de Argentina cayeron sustancialmente. Estas medidas trajeron como consecuencia que Uruguay sobrepase a Argentina como el segundo máximo proveedor de carne de China detrás de Brasil. En el periodo previo a la imposición de las restricciones, el nivel de exportaciones desde el país hacia China continuaba en aumento, por lo que la pérdida del market share está claramente ligado a las medidas gubernamentales. Ahora, con la finalización de las medidas restrictivas transitorias, se espera que Argentina retome su posición como el segundo principal proveedor de carne a China.



Fuente: Statista

Analizando los datos provistos, es evidente que Argentina debe hacer todo lo posible para seguir construyendo esta relación, con el objetivo de fortalecer el vínculo comercial con el principal importador de carne a nivel mundial. Una posible manera de continuar esta fructífera relación es a través de la firma de acuerdos comerciales que le permitan a Argentina asegurarse una determinada cantidad de exportaciones anuales a China. Puesto que la confianza de parte de China existe, y debido al creciente consumo de carne vacuna en China, no sería descabellado imaginar un posible acuerdo que garantice un determinado volumen de ventas al país asiático.

Aprovecharemos lo mencionado anteriormente acerca de las restricciones impuestas por el gobierno para referirnos a las distintas medidas o regulaciones presentes en nuestro país. “La política de inserción internacional por parte de la Argentina ha sido distinta al resto de sus competidores, priorizando siempre el mercado interno por sobre el externo.” (Millán et ál. 2008, 15) Si Argentina quiere verdaderamente convertirse en uno de los principales actores de la industria, es fundamental que esto se vea modificado. Priorizar el mercado interno, pero

descuidar al mercado externo a través de restricciones o regulaciones es sumamente perjudicial. Es por ello que es de suma importancia que se priorice al mercado de exportación. “Argentina es también el único país entre los exportadores netos de carne vacuna que aplica restricciones cuantitativas para las ventas al exterior. Limitar el volumen de las exportaciones resta competitividad a las plantas exportadoras argentinas, porque impide una apropiada amortización de los mayores costos asociados a las inversiones en instalaciones, equipamiento y habilitaciones necesarias para exportar.” (Millán et ál. 2008, 18) Además de presentar restricciones cuantitativas para las exportaciones, cosa que no ocurre en el resto de los competidores de la industria a nivel mundial, Argentina presenta otro tipo de regulaciones que atentan contra la apertura comercial. “En Argentina se paga un impuesto a las exportaciones de carne vacuna que actualmente asciende a 15% del valor FOB y que no existe en los países competidores, al tiempo que el sector perdió el reintegro de impuestos indirectos, el cual estuvo vigente hasta noviembre de 2005.” (Millán et ál. 2008, 242)

Podemos observar entonces, que evidentemente existe una oportunidad para que la Argentina se haga cargo y se posicione como uno de los líderes en cuanto a la exportación de carne a nivel mundial. Sin embargo, para que esto ocurra y se materialice hay dos cuestiones que tienen una gran relevancia.

En primer lugar, es mandatorio que, cualquiera que sea el gobierno de turno, se busque incentivar la comercialización de carne con el exterior. Las políticas actuales, en lugar de incentivar a la exportación, lo que hacen es reprimir a quienes buscan vender su mercadería a los importadores del exterior. “El comercio internacional es hoy una pieza fundamental para el crecimiento económico. Las autoridades y la cadena de valor de la carne vacuna deben profundizar las políticas superadoras de las restricciones propias (sanitarias, logísticas, arancelarias, etc.), mantener y ampliar las negociaciones para acceder a los países y bloques económicos demandantes, y aprovechar la elevada calidad del producto para diferenciarse de los demás competidores. Es preciso considerar y resaltar al comercio internacional como la posibilidad singular de mejorar la condición interna de un país.” (Millán et ál. 2008, 242) Lo que aquí se expresa describe a la perfección lo que debe hacer Argentina en lo que refiere a la exportación de carne.

En segundo lugar, de la mano del término de las políticas restrictivas que atentan contra la competitividad de los exportadores locales en el mercado internacional, es fundamental que Argentina pueda profundizar y desarrollar aún más su vínculo comercial con China que es, claramente, el principal comprador de carne a nivel global.

2.2.2 Cadena de valor de la carne en Argentina

Habiendo analizado algunos datos que reflejan el rol que juega Argentina como uno de los principales jugadores de la industria a nivel mundial, procederemos a explicar cuáles son las características de la industria, enumerando a los distintos actores que entran en juego y analizaremos cómo se relacionan entre ellos. Haremos un análisis de la cadena de valor de la exportación de carne en Argentina y pondremos el foco, además, en las principales trabas e ineficiencias que existen actualmente. No sólo identificaremos estos problemas, sino que también buscaremos explicar la posible solución a ellos. Para realizar este análisis, además de basarnos en diferentes fuentes, le realizamos una entrevista a Martín De Las Carreras, empleado de una empresa exportadora de carne y ex-empleado del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (Anexo 1)

Si nos enfocamos en el proceso productivo de la carne vacuna en Argentina, podemos observar que cuenta con cinco etapas principales: cría, engorde, faena, desposte, y venta minorista.

Tabla 1. Etapas del proceso productivos de la carne vacuna

Etapa	Producto
Cría	Ternero
Engorde	Novillo
Faena	Media res y subproductos (cuero, vísceras, hueso, grasa, sebo)
Despostado	Cortes
Venta minorista	

Fuente: argentina.gob.ar

En las primeras dos etapas, de cría y engorde, hay tres actores principales involucrados. En primer lugar se encuentra el criador, que es quien se encarga únicamente de la cría del animal. “Los criadores son productores que poseen un rodeo de vientres o madres destinadas al procreo, a través del servicio directo o mediante inseminación artificial, para lograr terneros y terneras que una vez destetados se venderán a los invernadores.” (Sánchez 2015) Luego, se encuentra el invernadero o feedlot, que es quien se encarga de la alimentación del animal. Principalmente, las vacas o novillos se alimentan a través de pasturas y/o granos. “Los invernadores son productores que adquieren terneros u otras categorías de la especie vacuna a los criadores, con el objetivo de engordarlos, darles el estado y el peso adecuado para ser faenados y que serán vendidos a frigoríficos.” (Sánchez 2015) Por último, hay un tercer actor involucrado que es el criador de ciclo completo. Un criador de ciclo completo es aquel que se encarga de ambas actividades; la cría y el engorde del animal. “Los datos muestran que predominan los establecimientos de baja escala, con pocas cabezas de ganado. Se destaca que existen alrededor de 205.000 establecimientos dedicados a la cría y/o engorde y que el 5% de estos (unos 10.000 establecimientos) concentra el 40 % de la producción total.”(Argentina, 2016). Estas cifras nos permiten concluir que el nivel de atomización en cuanto a los establecimientos de cría y engorde es muy alto, puesto que existen una gran

cantidad de distintos jugadores que participan del mercado. Sin embargo, el grado de concentración es relativamente alto, debido a que tan solo el 5% de los establecimientos concentra el 40% de la producción total. Esta tendencia de un alto porcentaje de concentración para unos pocos jugadores del mercado se repite a lo largo de toda la cadena de valor y es, justamente, uno de los problemas que buscaremos abordar en la búsqueda de una mejor competencia de mercado.

Podemos ver lo expuesto anteriormente en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Distribución de Establecimientos Ganaderos por Tamaño - Marzo 2016

Tamaño de Establecimiento	Cantidad	% de Cantidad	Existencias de bovinos	% de Existencias	Promedio de Existencias por Establecimiento
Hasta 250 cabezas	152.901	74,5%	11.304.569	21,5%	74
Entre 251 y 1000 cabezas	42.416	20,7%	20.345.398	38,7%	480
Más de 1000 cabezas	10.027	4,9%	20.986.811	39,9%	2093
Total	205.344	100%	52.636.778	100%	256

Fuente: argentina.gob.ar

Luego de las etapas de cría y engorde comienzan las etapas de faena y desposte. La faena consiste en el sacrificio del animal con el objetivo de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano. Una vez hecho el sacrificio comienza una etapa de oreo, que tiene como objetivo lograr que se destensen los músculos del animal sacrificado. Dicha tensión se produce en el sacrificio por el alto nivel de estrés sufrido. El desposte, por su parte, se refiere a la etapa en la cual se hace el “cuarteo” del animal. Es decir, la etapa en la cual se hacen los distintos cortes que van a ser comercializados por los actores de la última etapa.

En las etapas de faena y despostado, el actor principal son los frigoríficos. Los frigoríficos pueden ser clasificados en dos tipos de categorías distintas: teniendo en cuenta la actividad que realizan o teniendo en cuenta su habilitación sanitaria. Si nos guiamos por el tipo de actividad que realizan, los frigoríficos se dividen en:

- 1) Frigoríficos de ciclo I: Aquellos que se dedican únicamente a la faena.
- 2) Frigoríficos de ciclo II: Aquellos que se dedican únicamente al desposte.
- 3) Frigoríficos de ciclo completo: Aquellos que realizan ambas actividades, faena y desposte.

En cambio, si nos guiamos por la habilitación sanitaria, los frigoríficos se dividen en:

- 1) Frigoríficos Clase A: Son aquellos bajo inspección del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (“SENASA”). Están habilitados a exportar a Europa y EEUU.
- 2) Frigoríficos Clase B: Son aquellos bajo inspección del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (“SENASA”). Están habilitados a exportar a países con menores requerimientos y exigencias sanitarias, como por ejemplo Rusia, Sudamérica y África.
- 3) Frigoríficos Clase C: Son aquellos que están habilitados para operar únicamente a nivel provincial.
- 4) Matadores rurales: Son aquellos que están habilitados para operar únicamente a nivel municipal.

Tradicionalmente, aquellos productores que no están totalmente integrados en el proceso productivo y se encargan de las etapas de cría y/o engorde le venden el animal al frigorífico para que éste realice las etapas de faena y desposte. Luego, es el frigorífico quien le vende los cortes al vendedor minorista o decide exportar. Sin embargo, existe un jugador adicional en esta industria. “Adicionalmente, los frigoríficos funcionan como proveedores de servicios de faena, es decir, son contratados por terceros que adquieren el novillo, pero no tienen capacidad productiva para faenarlo. En este caso el frigorífico realiza el servicio de faena y entrega el producto (la media res y los subproductos) al contratante.”(Argentina, 2016). En este caso, los frigoríficos le cobran a quien los contrata únicamente por el servicio de faena. Esto no solo le brinda un rol adicional a los frigoríficos y una posibilidad de obtener ganancias con un nuevo servicio, sino que también le abre la posibilidad a un nuevo tipo de jugador en el mercado. Se trata de aquellos productores que en lugar de venderle el animal al frigorífico para que realice las etapas de faena, desposte y venta al vendedor minorista, le paga al frigorífico simplemente por el servicio y es él quien luego le vende al vendedor minorista o decide exportar.

“Según el SENASA, existirían 457 plantas frigoríficas, de las cuales el 32% son Clase A y B y concentran el 81% de la producción.”(Argentina, 2016) Aquí, una vez más, podemos observar que existe una fragmentación considerable del mercado,

puesto que existen una gran cantidad de plantas frigoríficas que se encargan de las etapas de faena y desposte. Sin embargo, vuelve a estar presente el problema de la concentración de mercado en manos de unos pocos jugadores. En este caso, podemos observar que únicamente el 32% de los frigoríficos cuentan con las habilitaciones necesarias para exportar y ellos concentran más del 80% de la producción.

Por último, la quinta etapa es la de venta minorista. Cabe aclarar que esto ocurre cuando nos referimos al mercado interno. Aquellos frigoríficos o productores que están habilitados para exportar saltean esta etapa de venta minorista para comerciar directamente con el exterior. A continuación haremos referencia a las distintas posibilidades de exportación pero primero nos enfocaremos en esta última etapa del proceso productivo. “En la etapa de venta minorista se encuentran las carnicerías y los supermercados. Existen carnicerías que no sólo venden los cortes, sino que también adquieren la media res y la despostan. En el caso de los supermercados, la integración aguas arriba llega en algunos casos a la etapa de engorde del novillo.”(Argentina, 2016) Estos supermercados y carnicerías son los encargados de ofrecer el producto terminado al consumidor final. Son el último eslabón en la cadena de valor de producción y consumo de carne para consumo interno.

Como podemos ver, por más de que hay cinco etapas muy marcadas, es posible que exista una integración total o parcial del proceso productivo de parte de algunas empresas o productores.

Como fue mencionado anteriormente, la quinta etapa de venta minorista se da únicamente en circunstancias en las cuales los frigoríficos comercializan en el mercado interno. Sin embargo, existe una gran posibilidad y oportunidad de exportación de carne para los frigoríficos.

Ya vimos que únicamente el 32% de los frigoríficos de nuestro país están habilitados por el SENASA para exportar. Ahora bien, existen 4 tipos de exportadores distintos:

- 1) La mayoría de los exportadores de carne en nuestro país son frigoríficos que están completamente integrados. Es decir, frigoríficos de ciclo completo. Son aquellos frigoríficos que tienen el control sobre la totalidad del ciclo

productivo. Se encargan de la cría, engorde, faena, desposte y venta al exterior.

- 2) Otros posibles exportadores son los frigoríficos que le compran la media res ya faenada a un frigorífico de ciclo I. Entonces, estos frigoríficos se encargan únicamente del desposte y de la venta al exterior.
- 3) Existen empresas/frigoríficos que se encargan únicamente de la venta al exterior. Es decir, le compran a otro frigorífico la carne una vez que el desposte ya fue realizado y venden el producto final a un importador del exterior.
- 4) Por último, se encuentra el jugador mencionado con anterioridad. Se trata de aquellas empresas que no cuentan con un frigorífico y entonces le pagan a un frigorífico por el servicio de faena y desposte. La empresa cuenta con la hacienda, se encarga de la cría y el engorde, terceriza el servicio de faena y desposte, y luego vende la carne al exterior.

A su vez, existen tres maneras principales de exportar la carne:

- 1) Venta directa al importador del exterior.
- 2) Venta a través de un broker. El broker actúa como intermediario entre exportador e importador y cobra una comisión por el servicio.
- 3) Venta a través de un trader. El exportador le vende la carne al trader y este último le vende al importador del exterior.

La industria de exportación de carne en Argentina tiene un nivel de concentración muy alto. “Por último, en el mercado de exportación las 10 firmas más grandes del mercado comercializan aproximadamente el 75% del volumen total.”(Argentina, 2016) Un puñado de empresas concentran casi la totalidad de las exportaciones de nuestro país, lo que demuestra la falta de visualización que tienen en el exterior el resto de los frigoríficos exportadores de nuestro país. Existe lo que se conoce como el Consorcio ABC, que agrupa a los 25 frigoríficos más importantes de nuestro país. Estos frigoríficos son claramente los principales jugadores de la industria y están prácticamente habilitados para exportar a todo el mundo. A nuestro modo de ver las cosas, este es uno de los principales problemas u oportunidades de mejora en la industria de exportación de carne de nuestro país. Creemos que es necesario que exista una competencia de mercado más alta, en donde no sólo unos pocos sean

los que pueden exportar sino que el resto de los frigoríficos también pueda obtener una mayor participación de mercado. A través de una competencia transparente, se eleva la calidad de todos los actores involucrados. Y es importante recalcar que, incluso aunque exista una competencia local entre los distintos frigoríficos para ver quien logra hacer más ventas al exterior, la competencia más importante es con los frigoríficos que radican en el resto de los principales países exportadores a nivel mundial. Los frigoríficos más importantes de nuestro país no deben estar enfocados en mantener su cuota de mercado a nivel local. Al buscar únicamente ese objetivo, el foco está puesto en no dejar que el resto de los frigoríficos del país crezcan, lo que le permite a los líderes de mercado mantenerse en una zona de confort. Lo que se debe buscar es lograr mejorar la calidad de los productos y, de esa manera, mejorar la imagen de la carne argentina en el exterior, con el objetivo de convertirse nuevamente en uno de los principales actores de la industria a nivel mundial.

Lo que hicimos previamente fue hacer un análisis de la totalidad del ciclo productivo de la carne en Argentina, con todos los posibles actores involucrados. Hicimos, además, una diferenciación entre lo que es la última etapa del proceso cuando el producto tiene como destino el consumo interno, y cuando el producto tiene como destino la exportación a un importador del exterior. A continuación, detallaremos cómo continúa el proceso de exportación, describiremos a los actores principales que están involucrados, y pondremos el foco en los problemas o ineficiencias más relevantes.

El gran problema que existe para los exportadores no radica en la falta de demanda de clientes del exterior sino que está relacionado con cuestiones de logística y documentación y es allí donde se encuentran las mayores ineficiencias del proceso actual. Estas dos cuestiones tienen mucha relevancia y la incapacidad para manejar estas cuestiones puede resultar muchas veces en la imposibilidad de satisfacer a la demanda. “El proceso logístico de exportación abarca la operatoria que las empresas realizan para despachar la mercadería desde el frigorífico de origen hasta el punto de destino en el extranjero. Por ello, se deben considerar diferentes etapas y pasos, los cuales involucran un variado universo de personas tales como: transportistas, despachantes, agentes de carga e inspectores, entre otros, los que deben coordinarse para alcanzar el objetivo.” (Millán et ál. 2008, 37)

Probablemente, el aspecto logístico más determinante a la hora de la exportación de carne es el transporte. “El transporte representa el componente individual más importante entre los costos logísticos para la mayoría de las empresas, ya que el movimiento de las mercaderías absorbe un alto porcentaje de los costos logísticos totales. Por lo tanto, una buena elección del transporte contribuye a una mayor competencia al reducir el costo agregado del producto.” (Millán et ál. 2008, 45) Está claro que una buena elección del modo de transporte es algo determinante ya que está estrechamente relacionado con el precio final que paga el consumidor. Lógicamente, se busca que los costos de transporte sean los mínimos posibles, con el objetivo de presentar un precio competitivo. “La práctica que rodea al comercio cárnico reduce las opciones a 3 modalidades: aéreo, marítimo y terrestre.” (Millán et ál. 2008, 45) Cada tipo de transporte tiene sus particularidades, y cada tipo representa un costo diferente. “El costo varía de manera importante de un tipo de transporte a otro. El transporte aéreo es el más oneroso y el marítimo es el más económico, lo cual está directamente relacionado con el tamaño de las bodegas y el transit-time promedio. El transit-time (tiempo de entrega en tránsito) se refiere al período promedio que le toma a un envío desplazarse desde su punto de origen hasta su punto de destino.” (Millán et ál. 2008, 45) Cuando se elige al transporte aéreo como método para comerciar la mercadería, se utilizan palets refrigerados. Sin embargo, este tipo de transporte es el menos utilizado para la exportación de carne. Cuando se utiliza el transporte marítimo se utilizan contenedores. Hay dos tipos de contenedores distintos para transportar la mercadería. Se pueden utilizar contenedores congelados o contenedores refrigerados. A la hora de determinar qué tipo de transporte será utilizado, se deben tener en cuenta los costos y beneficios que tiene transportar la mercadería vía transporte aéreo o marítimo. “La utilización de uno u otro modo depende del tiempo promedio de entrega y de la decisión, principalmente, del cliente, ya que es quien absorbe en la mayoría de los casos el costo.” (Millán et ál. 2008, 47) En última instancia, el cliente es quien decide qué tipo de transporte será utilizado pero existe una gran predominancia del transporte marítimo. “En el comercio cárnico, en la mayoría de los casos se presenta una carga intermodal terrestre–marítima.” (Millán et ál. 2008, 45) Los costos de transporte no tienen que ver únicamente con el costo de transportar la mercadería de país a país, sino que también incluyen el costo de transporte desde el frigorífico hasta el puerto.

“En la totalidad de los casos, el pick-up en origen se realiza mediante transporte terrestre.” (Millán et ál. 2008, 45) Es decir, el método elegido para transportar la carne desde los frigoríficos hacia el puerto de Buenos Aires es siempre el terrestre. “A diferencia de Brasil, Argentina presenta una alta concentración de la operatoria de exportación en un único puerto, el de Buenos Aires.” (Millán et ál. 2008, 53) Entonces, los frigoríficos situados en la provincia de Buenos Aires cuentan con una ventaja con respecto a los frigoríficos ubicados en el Interior del país, puesto que los costos de transporte local son mucho menores para los ubicados en la Capital. “Un contenedor de 40’ puede llevar 27.500 kg netos, pero hay que considerar que los camiones que vienen del interior del país deben pasar por las balanzas de los peajes internos y éstos permiten un máximo de 25.500 kg netos (considerando camiones de 3 ejes). Esto significa una desventaja para los frigoríficos ubicados por fuera de la provincia de Buenos Aires, ya que pierden cerca de 10% de la carga del contenedor.” (Millán et ál. 2008, 45-46) Esto vuelve a demostrar que las oportunidades no son iguales para todos, ofreciéndole una ventaja considerable a los frigoríficos de Buenos Aires con respecto a los frigoríficos del Interior. Lo que se debe recalcar, una vez más, es que los frigoríficos del Interior no sólo cuentan con peores condiciones para poder exportar que los competidores locales, sino que también cuentan con condiciones desfavorables ante los competidores del exterior. Brasil, al no tener este problema de la centralización de un único puerto, le permite a todos los exportadores del país condiciones para competir equitativamente. Estos costos adicionales se traducen en precios mayores para los importadores que, obviamente, terminan decidiendo hacer las compras a frigoríficos de otros países, como es el caso de Brasil.

Ahora bien, en lo que al transporte marítimo se refiere, aparece en escena un nuevo actor en la cadena. Se trata del forwarder, quien actúa como intermediario entre el frigorífico exportador y las líneas marítimas. Las líneas marítimas cuentan con contenedores y cobran un determinado precio teniendo en cuenta el espacio utilizado. Lo que influye en el costo no tiene que ver con el producto sino que se ve modificado únicamente por el espacio requerido. El forwarder es quien cotiza el espacio en los barcos y cobra por ello una comisión. Este costo adicional no significa el único problema para los frigoríficos. Además, existe una pérdida de tiempo en esta negociación que deben entablar el exportador y el forwarder. En

algunos casos, pueden pasar uno o dos días de negociación en los cuales el exportador no cuenta con el costo de transporte final y, mientras tanto, el exportador debe acordar con el importador del exterior cuál es el precio final de la mercadería. Lógicamente, no tener en claro cuál es el costo total de transporte hace casi imposible que el exportador pueda determinar el precio que debe cobrarle al importador del exterior para generar una ganancia. Esta incertidumbre y pérdida de tiempo puede generar que el exportador pierda la oportunidad de exportar, puesto que el cliente del exterior termina comprando la mercadería a un competidor local o internacional.

Una vez que se realiza el transporte marítimo, entra en juego el tercer y último transporte involucrado. Se trata del transporte que debe realizarse para llevar la mercadería desde el puerto hasta el comprador. “Las prácticas del delivery en destino son iguales a las del pick up en origen. Se utiliza principalmente el transporte terrestre, bajo los mismos requisitos.” (Millán et ál. 2008, 48)

Como vimos, todos los factores relacionados al transporte presentan un escenario complejo y es posible detectar varias ineficiencias. Sin embargo, el transporte no es el único aspecto logístico que presenta inconvenientes. Otro punto de conflicto es el manejo de la documentación.

Para realizar este tipo de transacciones hay una gran cantidad de documentos que deben ser intercambiados por las distintas partes involucradas. Dentro de los principales documentos que entran en juego en la transacción se encuentran:

- Documentos del SENASA: Como vimos, es necesario contar con una habilitación del SENASA para poder exportar. Dependiendo del destino de exportación se requieren distintos requisitos sanitarios y el cumplimiento de estos requisitos debe ser constatado a través del envío de la documentación del SENASA al comprador.
- Facturas
- Certificados
- Bill of Lading (BL): Es, quizás, el documento más importante y el que más conflictos puede causar. Contiene información como: tipo de mercancía exportada, exportador, buque en el que será transportada la mercadería,

compañía naviera, etc. Es la principal causa de conflictos, puesto que el BL actúa como título de propiedad de la mercancía. Entonces, es fundamental que el exportador le envíe al importador este documento únicamente cuando el pago ya fue recibido. Si este documento se envía previo al pago acordado, el importador ya es propietario de la mercadería, independientemente de que no se haya realizado el pago. “Por este motivo, muchas veces se solicitan anticipos (20-30%) antes de enviar los documentos.” (Millán et ál. 2008, 49)

“La remisión de los documentos al comprador varía según el cliente y la confianza y conocimiento de las partes.” (Millán et ál. 2008, 48) Actualmente, la principal forma de intercambio de documentos entre exportador e importador es a través del mail. Sin lugar a dudas, el intercambio de documentos podría darse de una forma mucho más estandarizada, rápida y eficiente. El intercambio vía mail genera una gran pérdida de tiempo para todas las partes involucradas y abre la posibilidad a infinidad de errores de comunicación que pueden tener consecuencias muy graves. Además, representa una opción viable únicamente cuando existe una gran confianza y conocimiento entre los participantes. Incluso aunque tenga sus falencias, se puede utilizar esta vía para realizar transacciones con clientes conocidos, con los cuales ya se han realizado operaciones anteriores. Pero definitivamente esta no es una opción para aquellas transacciones entre partes que no han hecho operaciones previas y, por lo tanto, no cuentan con la confianza necesaria para realizar una primera transferencia.

2.3 ¿Con el análisis hecho, podemos afirmar que existe una oportunidad?

Sin lugar a dudas, las condiciones del mercado internacional y las tendencias del consumo de carne a nivel mundial, sumado al enorme potencial que tiene Argentina como uno de los mayores productores de carne a nivel mundial, nos permiten afirmar que existe y, en el futuro, existirá una demanda significativa de carne argentina en el exterior.

Además, pudimos establecer los distintos puntos de conflicto e ineficiencias presentes en el mercado actual. Esto lo que hace es dejar en claro que existe una oportunidad de mejora.

Creemos que estas dos cuestiones abren la posibilidad de cambiar las reglas de juego a través de una propuesta de negocios disruptiva. Creemos que con las condiciones de mercado y las ineficiencias del proceso actual existe una oportunidad de negocios para poder modificar el proceso actual y lograr posicionar a Argentina como uno de los líderes de la exportación de carne a nivel mundial.

Ahora bien, un factor fundamental para que nuestra propuesta pueda ser implementada es que el país, a través de medidas gubernamentales, modifique su posición restrictiva que castiga a los frigoríficos que buscan exportar. A su vez, es necesario que los frigoríficos líderes estén dispuestos a salir de su zona de confort y acepten que las reglas de juego pueden ser modificadas. Un cambio en las reglas de juego no solo puede beneficiar a aquellos frigoríficos más pequeños que cuentan con baja participación de mercado, sino que también puede beneficiar a los líderes en su competencia con los competidores externos. Es menester que los principales jugadores comprendan que se debe hacer un trabajo en conjunto para restaurar la imagen positiva de la carne argentina en el exterior y que todos los frigoríficos exportadores de nuestro país puedan competir con los frigoríficos del resto de países exportadores.

2.4 Negocio propuesto

El negocio que se propone, que se explicará con detalle a continuación, es el desarrollo de un marketplace en donde se generen relaciones comerciales y se lleven a cabo transacciones entre exportadores de carne y clientes del exterior, principalmente de China. El mismo contará con diversas funciones que permitirán que el proceso de exportaciones sea más fluido de lo que es actualmente y que las relaciones comerciales entre el exportador y el importador del exterior sean de mayor confianza y seguridad. Claramente hay una oportunidad de negocio, que fue

detectada a partir de limitaciones en el sistema actual, donde hay pérdidas de tiempo e ineficiencias.

Como se explicó previamente en la cadena de valor de la carne, el proceso es más complejo de lo que uno cree, y esto mismo ocurre en lo que refiere a las exportaciones de estos productos. Se necesitan diferentes aprobaciones, certificaciones y garantías que demoran en estar todas al mismo tiempo por lo que terminan trasladando este atraso a que el producto final llegue al importador del exterior. A partir de las limitaciones explicadas para la exportación de la carne desde Argentina, detectamos la oportunidad de esta idea de negocio. Dentro de Argentina podría desarrollarse ya que la comercialización de carnes tiene una gran relevancia en la macroeconomía del país y afecta directamente a una gran cantidad de personas y familias que están involucradas en el proceso, por lo que la correcta implementación de la idea podría ser una herramienta potenciadora de la industria y lograría profesionalizar aún más los procesos.

El gran problema que existe para los exportadores no radica en la falta de demanda de clientes del exterior sino que está relacionado con cuestiones de logística y documentación y es allí donde se encuentran las mayores ineficiencias del proceso actual. Estas dos cuestiones tienen mucha relevancia y la incapacidad para manejar estas cuestiones puede resultar muchas veces en la imposibilidad de satisfacer a la demanda. Además, en Argentina, este negocio es poco transparente a partir de las diferencias entre el tipo de cambio de mercado y el tipo de cambio que se les da a quienes exportan productos por parte del Banco Central de la República Argentina. Muchos frigoríficos exportadores les ofrecen a sus clientes una cuenta del exterior para depositar una parte de lo exportado en dólares a precio de mercado, sub-facturando así la cantidad exportada y dejando ingresar al país muchas menos divisas de las correspondientes a la exportación total. De esta manera, los mismos frigoríficos obtienen una ganancia mayor. Con este punto, podemos detectar una ineficiencia del mercado por la intervención del estado dentro del proceso exportador. Esto se debe a que no se le permite a los exportadores recibir el dinero que deberían percibir si les entregaran las divisas a valor de mercado en pesos. Además, existe una oportunidad para el país, de poder ingresar más divisas si esto estuviera regularizado y por cada USD que se exporta desde Argentina, al

exportador, se le entreguen la cantidad de pesos argentinos que realmente vale ese USD exportado, que es la cotización que pone el libre mercado.

En Argentina existe la oportunidad de continuar siendo uno de los más importantes exportadores de carne del mundo e incluso ganar share a nivel mundial para la creciente demanda de productos ganaderos. Las nuevas tecnologías y la globalización persistente, generaron que la competencia sea más intensa, obligando a que quienes quieren ganar mercado, tengan que ser eficientes operacionalmente a lo largo de toda la cadena de valor de la carne, desde que comienza la producción, hasta que llega el contenedor con la carne al país de destino.

Enfocándonos en las características que agregan valor a la idea de negocio, el marketplace contará con la posibilidad de ofrecer la centralización de la mayor parte de los trámites burocráticos que implica el eficaz desarrollo de esta actividad donde los tiempos de interacción podrían ser reducidos. Es decir, los documentos necesarios del SENASA para poder exportar, que cada “seller” tenga especificado, dentro de la plataforma, qué clase de frigorífico es, con sus respectivas valoraciones de importadores del exterior al tener experiencias con ese seller y los documentos necesarios para poder exportar a cada destino diferente, las facturas y los certificados.

Además, brindar un canal de comunicaciones dentro de la misma plataforma, en donde el exportador argentino pueda tener conversaciones al instante y al alcance de la mano junto con el importador del exterior, dado que por las diferencias horarias entre China y Argentina, hacia donde se realiza la mayor cantidad de exportaciones del país como veíamos previamente, es difícil establecer comunicaciones fluidas y dinámicas.

Concretamente, en la página o aplicación aparecerán enlistados todos los productos de los exportadores argentinos con sus diferentes precios y características. De este modo, los clientes del exterior tienen la posibilidad de comparar los distintos productos, con sus respectivos precios y calidades mediante un sistema de valoración de quienes serían los sellers. Dentro de la plataforma, habría lugar para que exportadores e importadores negocien mediante ofertas y contraofertas hasta

llegar a un acuerdo en donde el cliente del exterior efectiviza la orden de compra. Además, se genera y se envía la documentación requerida y se selecciona el tipo de servicio de transporte para la exportación, con la fecha de salida y de llegada de la carga.

La centralización de la información, de los trámites a realizar, la documentación necesaria, los precios de compra y venta del mercado, agilizará los procesos burocráticos, hará más competitivos los precios y agrega valor al modelo de negocios que se propone.

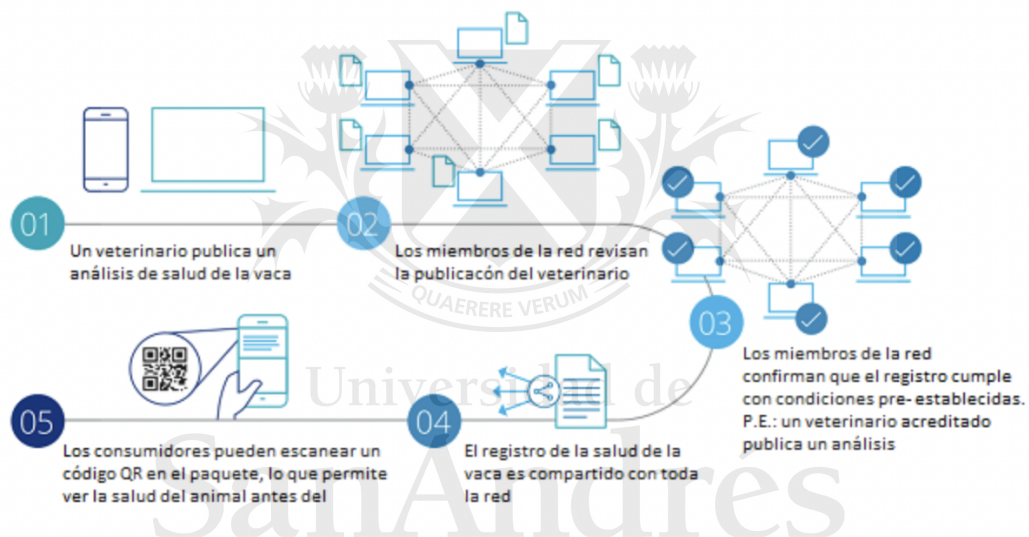
El modelo de negocio, incentiva la venta de buena calidad de productos y la buena calidad de ventas, exigiendo así a los exportadores alcanzar cierta reputación, para que su frigorífico tenga más exposición en la plataforma. Esto se podrá realizar a medida que un seller (frigorífico exportador) vaya realizando exportaciones y vaya generando un historial de transacciones. Además, se incluyen los tiempos desde que comienzan las negociaciones hasta que el producto llega al importador del exterior, los tiempos desde que comienzan a generar la documentación hasta que finalizan los trámites, los tiempos promedios de respuesta al comprador, etc. De esta manera, existirá el incentivo por parte de la plataforma a quienes la usen, para poder optimizar los tiempos de comunicación, realización de trámites y perfeccionamiento de la transacción. Por el lado de la calidad del producto, se buscará premiar a aquellos que brinden trazabilidad del producto que están vendiendo. Esto, a partir de las nuevas tecnologías, como blockchain (Infocampo, 2022), permitirá realizar un rastreo del producto final indicando dónde ha estado el corte de carne que está comiendo el consumidor final.

El blockchain consiste en una cadena vinculada que almacena datos auditables en unidades llamadas bloques. Cuando se agrega información a este sistema, se cifra y se convierte en un nuevo "bloque" de datos agregado a la "cadena" de registros. Cada socio involucrado en un blockchain tiene una copia de esta base de datos (BCR, 2019).

Esto permite aumentar la transparencia de la cadena de valor de la carne y obtener trazabilidad de todo el proceso como se mencionó previamente. La bolsa de

comercio de Rosario define la trazabilidad como todos los procedimientos desde el registro, almacenamiento y transferencia de información, que hace referencia al recorrido y los procesos por los que pasa un alimento o un animal destinados a la producción de alimentos, desde su producción hasta su consumo. Por otro lado, según SENASA, es “la relación ininterrumpida del animal desde su nacimiento hasta los productos derivados de la faena de ese animal, comercializados y puestos a disposición del consumidor. Es la posibilidad de reencontrar esos datos, los antecedentes, la locación de una entidad, mediante identificaciones registradas”. (BCR, 2019)

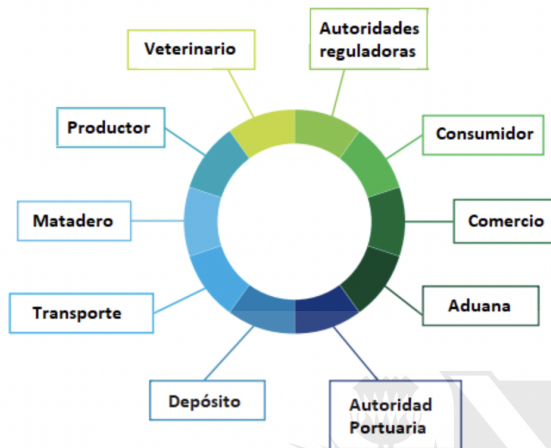
Ejemplo de cómo funciona Blockchain



Implementar un sistema de trazabilidad como el que se puede hacer a través de la blockchain, tiene diferentes beneficios. Primero, garantiza las condiciones de vida en la que el animal estuvo y condiciones sanitarias del mismo. Segundo, el mercado se dirige hacia esta exigencia, como lo es en la Unión Europea, que cada vez las exigencias son mayores y la industria tenderá a que no sea algo que agregue valor, sino algo que se exigirá en todas las exportaciones. Es decir que, las decisiones de los consumidores de la industria, están tendiendo a ser conscientes respecto a lo que uno come y el origen de los mismos productos. Es por ello que es interesante poder registrar, por ejemplo, cómo fue la alimentación, o incluso como fue el trato

recibido por el animal que luego es consumido por el consumidor final. A partir de esta tendencia, podríamos decir que el sistema de trazabilidad debería ser lo más amplio posible y pasar por todos los agentes posibles de la cadena de valor de la carne:

Agentes de la cadena de carne



“La trazabilidad garantizada con blockchain y a la que se accede al escanear un código QR, permite que los clientes puedan apreciar todo el historial de los cortes que están consumiendo: desde la vaca que parió el ternero, los campos en los que se alimentó, hasta el frigorífico en que se faenó como novillo y envasó la carne al vacío”. Esto no solamente es beneficioso para el consumidor final de ese corte de carne, sino que también es muy útil para las empresas, dado que pueden tener un rastreo más cercano de lo que comercializan y pueden detectar alguna falla a lo largo de la cadena de valor. En cuanto a la factibilidad de la trazabilidad, puede ser complicada, dado que según la Bolsa de Comercio de Rosario (2019) es algo que se le escapa al sector público, pero que debería impulsarlo el sector privado. Dentro del negocio propuesto se pensó en impulsarlo a partir de la exposición que puede tener un seller dentro de la plataforma. Sin embargo, más de los beneficios pueden ser de interés público. Por ejemplo, el hecho que sea trazable a lo largo de toda la cadena de valor, puede prevenir epidemias y enfermedades al saber el origen de cada animal y las condiciones en las que estuvo; puede evitar evasión impositiva a partir del aumento de la transparencia del proceso y varios beneficios más.

Blockchain podría ser definitivamente una solución para obtener mayor transparencia en este mercado ya que proporciona un registro inmodificable e imposibilita la falsificación. Para el negocio propuesto, mientras más perfecto sea el mercado, mejor rendimiento se podrá obtener. Actualmente, como se mencionaba previamente, una de las amenazas del mercado de carnes argentino, es la subfacturación, para cobrar en dólares al valor del mercado en una sociedad del exterior. Todo exportador recibe menor valor del de mercado a partir de retenciones, impuestos y desfasajes entre valor de mercado de la moneda en la que se cobra y el valor que el estado te paga por cada divisa.

Complementando el último tema y para hacer más competitiva y eficiente la plataforma, también se ofrecerá implementar *smart contracts* o contratos inteligentes. Estos, básicamente son contratos seguros que mantienen la confidencialidad entre las partes, que eliminan intermediarios y funcionan con un protocolo "if-then" lo que quiere decir que se establecen determinados sucesos y en función de alguno de ellos, se ejecuta una respuesta. Por ejemplo, podría ser que uno de los sellers de la plataforma ofrezca contratos inteligentes a la hora de finalizar una transacción, y el código de contrato inteligente sea "si el comprador (importador del exterior) completó todos los documentos de manera correcta y tiene las aprobaciones necesarias realizadas + realizó efectivamente la transferencia bancaria (o pago mediante blockchain que podría ser también más seguro y rápido), que se perfeccione la operación, se le libere la exportación y acredite el dinero al exportador. Si esto no ocurre, que no se perfeccione la transacción". Esto evitaría el conflicto de confianza que implica el Bill of Lading, ya que en el momento que se envía el documento, la mercadería pasa a ser propiedad del importador del exterior y se pretende un anticipo del 20/30% del valor total de la transacción. A partir de la aplicación de los smart contracts, la perfección de la transacción sería por el total y se le enviaría el bill of lading en el momento del perfeccionamiento, haciendo así dueño de la mercadería al importador del exterior.

En cuanto a la monetización del negocio, se realizará a través de la cobranza de un 2% de la transacción total entre el exportador y el importador del exterior. Eliminando tantos intermediarios y cobrando la mitad de lo que cobra un trader o broker tradicional, se podrá atraer exportadores a participar de la plataforma y

buscar mayor eficiencia y competitividad en el mercado internacional de la carne. Será un desafío atraer exportadores a la plataforma, pero creemos que a través de contactos del negocio del agro y una potencial alianza con CREA que es una organización agropecuaria, podremos brindar confianza a ellos y atraerlos a que se sumen y aumenten sus exportaciones al exterior. Otro desafío será hacernos conocidos en China para los importadores de allí. Para esto, pensamos en trabajar en conjunto con Bridge to Asia, una plataforma que busca acercar y conectar a empresas de Latinoamérica con el ecosistema digital de China. Trabajar con ellos será clave para facilitar el ingreso y el reconocimiento de nuestro negocio ante nuestros potenciales clientes.

2.5 Implementación del Negocio propuesto

2.5.1 Limitaciones para la implementación

A continuación, procederemos a explicar y desarrollar cuáles son los factores que limitan la posible implementación del negocio propuesto. Buscaremos determinar todas aquellas cuestiones que dificultan la puesta en funcionamiento de dicha propuesta, ya sea relacionadas con características de la industria de la carne o con cuestiones propias de nuestro país. Una vez identificados todos los factores limitantes, intentaremos determinar la viabilidad de nuestro proyecto con las condiciones actuales. A la hora de enumerar los factores limitantes, nos basaremos principalmente en la entrevista realizada a Mario Ravettino, presidente del consorcio ABC. (Anexo 2)

La primera limitación tiene que ver con quién es el cliente ideal para esta plataforma. Está claro que aquellos frigoríficos que se verían más favorecidos por una plataforma de este estilo son aquellos que son pequeños o medianos y no cuentan con facilidades para exportar. La plataforma es ideal para frigoríficos pequeños que recién empiezan o frigoríficos medianos que tienen problemas de organización. Los frigoríficos de línea media para arriba ya tienen todo organizado. En lo que refiere a los frigoríficos grandes, ya consolidados, ellos ya cuentan con estructuras de ventas y costos desarrollados con sus respectivos clientes en todo el mundo. Ya tienen a

sus clientes habituales, cuentan con su propia metodología para tratar con la documentación requerida y tienen definidas todas las cuestiones relacionadas con la logística de cada operación. Es por ello que este tipo de frigorífico quizás no vería con buenos ojos cambiar su manera de operar. En cambio, para aquellos frigoríficos medianos o pequeños que están empezando a exportar el panorama es distinto. Una plataforma de este estilo les sería de enorme utilidad para poder contactarse directamente con clientes en el exterior y realizar operaciones sin tener que encargarse de prácticamente nada más que de vender sus productos.

Ahora bien, ¿en dónde radica la limitación entonces? Radica en tres barreras fundamentales que atentan en contra del desarrollo de los frigoríficos pequeños: las habilitaciones que se requieren para poder exportar, los cupos y restricciones que limitan la cantidad que se puede exportar a los diferentes destinos y por último, la posibilidad de tener un equipo en China, para aquellos potenciales clientes que podría servirle la plataforma, que serían los más pequeños y medianos y por los que existe una ventaja de los grandes sobre ellos.

Como ya se explicó dentro de las limitaciones dentro del mercado agroexportador de Argentina, existe un cupo máximo de exportaciones en toneladas, según el destino al que se quiera exportar carne. Esta intervención es una limitación para la industria en sí, dado que se pierde la perfección del mercado, siendo un limitante para los frigoríficos y la industria. A partir de la dependencia del estado para ampliar o reducir el cupo de exportaciones mensuales por mes hacia el exterior, aparece la otra limitante que es cómo y a quién se le asigna cupo para poder realizar esas exportaciones. En estos momentos del país, al estar en búsqueda de divisas, se hacen esfuerzos para ampliar el cupo de toneladas mensuales. De esta manera, los exportadores a través de sus canales de venta pueden ingresar mayor cantidad de divisas por mes y de esa manera lograr que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) logre acumular más de las mismas. Pero surge otro inconveniente: a modo de ejemplo, en agosto de 2022 el ministro de Agricultura y Pesca del país comunicó el aumento del cupo como “gesto al campo y para aumentar el flujo de ingreso de divisas”. Pero, ¿cuál es el problema? el hecho de que no lo hicieron a través de ningún decreto ni comunicado oficial por lo que fue una comunicación “de palabra” (Vencius, 2022). Este tipo de comunicaciones, sin

oficializar a través de una resolución ni decreto, permiten que el mercado agroexportador argentino aumente sus desprolijidades e impida la transparencia.

Por su parte, los frigoríficos pequeños que buscan exportar se ven desfavorecidos notablemente por las restricciones gubernamentales y las cuotas arancelarias que restringen la cantidad de carne que puede ser exportada a los diferentes destinos en todo el mundo. Con el objetivo de mantener un precio relativamente estable en el mercado interno, el gobierno restringe y limita la exportación de carne. Obviamente, esto tiene un impacto negativo sobre todos los exportadores pero el impacto es aún más significativo para los pequeños comerciantes. Los frigoríficos más grandes son capaces de soportar un pequeño decremento en sus ventas pero, al limitar la cantidad que se puede exportar a un determinado destino en un período, lo que termina ocurriendo es que los frigoríficos más pequeños terminan exportando cantidades muy bajas, o incluso nulas. Esto se debe a que los frigoríficos más importantes acaparan el total del cupo exportable al tener contactos dentro de la industria de la carne, ya sean del gobierno, del SENASA o incluso del mercado importador de China. Los grandes poseen estructuras y equipos en China, mientras que los más pequeños buscan vender por su cuenta con una estructura más pequeña tanto en Argentina como en China, si es que la tienen también en el exterior.

En cuanto al conflicto de las habilitaciones en sí, los frigoríficos de línea media para arriba cuentan con las habilitaciones necesarias para exportar y no tienen que preocuparse de ello. Por su parte, los frigoríficos o empresas que están adentrándose en la industria de exportación de carne deben conseguir las habilitaciones requeridas.

Cada destino significa una determinada habilitación sanitaria que se consigue mediante un determinado trámite. Por ejemplo, para poder realizar exportaciones a China es necesario, en primer lugar, conseguir la habilitación de parte del SENASA sobre la planta. Una vez conseguida la habilitación, se tiene una auditoría de parte de China para verificar si efectivamente la planta está en las condiciones adecuadas. Todos estos trámites suelen demorar, lo que hace que los frigoríficos más pequeños terminen perdiendo la posibilidad de exportar. Aún teniendo

demanda del exterior y teniendo el stock suficiente para satisfacer la demanda, la demora en la habilitación termina frenando la operación y el comprador del exterior termina comprándole a otro frigorífico o empresa, ya sea de nuestro país u otro.

En el año 2019, mediante una resolución, se actualizaron los requisitos para la habilitación de establecimientos para exportar a China. Además de los requisitos mencionados, se exigen más aspectos sanitarios y burocráticos que no hacen más que impedir que los pequeños y medianos establecimientos exportadores puedan hacer tales exportaciones (Argentina, Boletín Oficial, 2019). En la resolución se define como “Apto China” a todo aquel establecimiento que cumpla todos los requisitos para ser organismo de exportación a la República Popular de China y también el ganado vacuno que cumpla los requisitos exigidos.

Así como existe un cliente ideal desde el lado del exportador para utilizar la plataforma (frigoríficos pequeños), también existe un cliente ideal desde el lado del importador. En la búsqueda de la transparencia y en la integración de todo el proceso en una única plataforma, que es lo que se busca con esta propuesta de negocios, el cliente ideal del exterior es la Unión Europea. El mercado europeo es mucho más exigente en cuanto a formalidades, certificaciones, trazabilidad de la materia prima a exportar y el flujo de comunicación tiene más importancia, por lo que la plataforma en ese caso, podría aportar mucho más valor que en un mercado de exportación a China.

Sin embargo, hay dos factores determinantes, relacionados entre sí, que hacen que la utilización de la plataforma para comerciar con importadores de la Unión Europea no sea sencillo. En primer lugar, hay que tener en cuenta que para las exportaciones de carne de alta calidad hacia este destino rige la Cuota Hilton. “La Cuota Hilton es un contingente arancelario de exportación de carne vacuna sin hueso de alta calidad y valor que la Unión Europea otorga a países productores y exportadores de carnes” (SENASA). Es decir, la Unión Europea define, cada año, cuántas toneladas de carne pueden ingresar en ese periodo de parte de los diferentes países exportadores. A su vez, una vez que Argentina recibe el cupo para un determinado período de parte de la UE, el gobierno distribuye la cuota entre los frigoríficos. Este sistema de comercio con la UE, que rige desde 1979, lo que hace es dejar muy

poco lugar a que ingresen nuevos jugadores, ya que la distribución de la cuota de manera interna se hace generalmente a los mismos frigoríficos que ya tienen relación con los importadores de la UE, ya cuentan con las habilitaciones necesarias y pueden asegurar un cierto estándar de calidad. Hablando mal y pronto, es un mercado en el cual “se conocen todos con todos” y en donde los participantes ya están establecidos. Entonces, aunque las características culturales indiquen que la plataforma es ideal para comerciar con la UE, no están dadas las condiciones para poder disrumpir el método de comercialización actual.

Este factor limitante da a lugar a buscar cuál o cuáles serían los destinos exportadores que mejor se adaptarían al método de comercialización que ofrece la plataforma. Es ahí donde entran en juego destinos como China, Japón, Corea o Singapur. Ya hemos mencionado anteriormente la importancia que tiene China en la industria de la carne, no sólo a nivel mundial, al ser el máximo importador, sino también a nivel local, al ser el máximo comprador de carne argentina con amplia diferencia. Teniendo en cuenta el volumen que se exporta año a año al gigante asiático, es una gran tentación enfocar la plataforma casi exclusivamente a la comercialización de carne con China.

Sin embargo, se debe comprender que el mercado chino no es igual al europeo. El mercado chino es muy informal, constantemente aparecen y desaparecen nuevos importadores y requiere mucha atención y seguimiento de parte de los exportadores para asegurarse de que el importador no está buscando sacar ventaja de alguna situación. Lo que se logra a través de la plataforma es formalizar y transparentar cada operación, por lo que se evitarían este tipo de situaciones. El problema radica en que, al ser un mercado tan informal, pasar a comerciar mediante la plataforma significaría un cambio muy abrupto en el modo de hacer negocios y es probable que los importadores chinos no estén dispuestos a cambiar su forma de hacer las cosas de manera tan dramática.

3. Conclusión

En conclusión, a lo largo de este trabajo hicimos un extenso análisis de la industria de la carne, tanto a nivel mundial como a nivel local. Identificamos a los principales jugadores a nivel global y resaltamos el rol que cumple Argentina como uno de los participantes más preponderantes de la industria, al ser uno de los mayores exportadores en todo el mundo.

A su vez, hicimos un análisis de la cadena de valor de la carne en nuestro país, poniendo el foco en las distintas etapas del proceso productivo de la carne vacuna y enumerando a todos los actores involucrados en el proceso. Identificamos, también, los distintos problemas e ineficiencias existentes en la industria de exportación de carne de nuestro país de donde se pudieron extraer a lo largo de todo el estudio, diferentes oportunidades y vacíos operativos donde finalmente podría aparecer la oportunidad concreta explicada más adelante.

Las tendencias de crecimiento de la industria global en los últimos años y en los años venideros, sumado al importante market share que tiene Argentina sobre el total de las exportaciones y a la importancia que tiene esta industria en nuestro país fueron algunos de los factores más determinantes que nos llevaron a buscar analizar el funcionamiento de la industria e identificar posibles oportunidades de mejora y eficientización de la misma. La identificación de los diferentes problemas existentes nos permitieron concluir que existe una oportunidad de negocio para intentar lograr que este negocio sea más transparente y competitivo.

El negocio que fue propuesto tiene como objetivo principal facilitarle a los exportadores de nuestro país todo los trámites y cuestiones a tener en cuenta para cada una de sus operaciones. Además, busca lograr la trazabilidad y transparencia de la información en las operaciones y busca posicionar mejor a los exportadores argentinos en el mundo, principalmente a aquellos frigoríficos que no son de primera línea y carecen de exposición en el mercado. También, identificamos las posibilidades que tiene o no un frigorífico según su tamaño y la estructura que pueda tener según el mismo. Se remarcó la importancia de tener acceso a disponer de un equipo en China que facilite el acceso a los clientes a partir de las diferencias

en los husos horarios y lo más accesible que puede ser obtener clientes importadores del exterior.

Sin embargo, así como fue propuesto un modelo de negocios para poder explotar la oportunidad detectada, llevamos a cabo un análisis para detallar las diferentes limitaciones a la implementación del negocio teniendo en cuenta las características que tiene la industria en nuestro país.

Las limitaciones nos llevaron a concluir que la implementación del modelo de negocios planteado no es posible bajo las condiciones actuales. Las características de la industria y las regulaciones y restricciones gubernamentales que castigan a los exportadores son factores que atentan contra el desarrollo de un negocio de este tipo. Además, se pudieron explicar las inconsistencias e ineficiencias que existen en el interventor del mercado.

Remarcamos que Argentina, el país en donde se plantea la oportunidad de negocio, necesita de ingresos de divisas al país para poder sostener la economía estable y no generar déficit todos los meses. Sin embargo, se restringen las exportaciones de carne al exterior, a través de cupos establecidos de manera arbitraria en muchas ocasiones a diferentes frigoríficos habilitados, donde también los de mayor magnitud se ven beneficiados a partir de economías de escala que pueden generar y estructura que tienen detrás. Esto, con el fin de sostener precios en el mercado interno, algo que quedó demostrado que no es exitoso.

Entonces, incluso podríamos pensar que la oportunidad nace a partir de las ineficiencias del mercado exportador de carne argentino, pero son tantas las mismas y las regulaciones, que la oportunidad resultaría inviable.

No se descarta la posibilidad, de que cuando un gobierno que incentive el mercado exportador, con tasas de exportación más económicas, un tipo de cambio oficial que sea el de mercado, menor cantidad de limitaciones y trabas en donde realmente esté incentivada la exportación, la plataforma podría resultar viable y no se necesitaría de un cupo habilitado para exportar, lo que pareciera ser la limitación que más peso tiene.

Por último, hasta podría ser incentivado el uso de la plataforma por el mercado, a partir de que seríamos un mercado más atractivo y competitivo, donde se podría hacer todo el proceso de una manera más transparente.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía y fuentes de información

Boggiano, M. (2021, 10 junio). *Cuáles son los 10 países que más carne exportan*. ECC.

<https://www.cronista.com/columnistas/cuales-son-los-10-paises-que-mas-carne-exportan/#:%7E:text=Podemos%20observar%20c%C3%B3mo%20Brasil%20domina,y%20Australia%20completando%20el%20podio>

Bolsa De Comercio De Rosario. 2019. *El uso de la tecnología Blockchain en la trazabilidad de carne vacuna*.

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-uso-de-la-0>

Buchholz, Katharina. 2021. *The Biggest Exporters of Beef in the World*. Statista.

<https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/chart/19122/biggest-exporters-of-beef/>

Cabrer, Calzada, Frattini, Lugones. 2020. *El nuevo mercado digital porcino de la Bolsa de Comercio de Rosario: ROSPORC*. Bolsa de Comercio de Rosario.

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-nuevo>

Ente de Turismo Del Gobierno De La Ciudad De Buenos Aires. (2018, septiembre).

Breve historia de la carne argentina. Sitio Oficial De Turismo De La Ciudad De

Buenos Aires.

<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/breve-historia-de-la-carne-argentina>

Estado Nacional. 2021, mayo. *Lista de establecimientos cárnicos de Argentina registrados para exportar a China*. Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021-05-27_china_lista_de_establecimientos_carnicos_para_web_senasa.pdf

Infocampo. 2022, enero. *Trazabilidad con blockchain: en Europa ya comen carne argentina con código QR*. <https://www.infocampo.com.ar/trazabilidad-con-blockchain-en-europa-ya-comen-carne-argentina-con-codigo-qr/>

Infobae Campo. 2021, noviembre. *Restricciones a la exportación: Uruguay superó a la Argentina como segundo exportador de carne a China*. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/campo/2021/11/12/restricciones-a-la-exportacion-uruguay-supero-a-la-argentina-como-segundo-exportador-de-carne-a-china/>

IPCVA. *Contexto internacional de la carne vacuna*. (n.d.). Instituto De Promoción De La Carne Vacuna Argentina. <http://www.ipcva.com.ar/files/contextoica.pdf>

IPCVA. *Exportaciones de carne vacuna: Junio 2022*. Instituto de Promoción de La Carne Vacuna Argentina. http://www.ipcva.com.ar/documentos/2565_1659528730_informemensualdeexportacionesjunio2022.pdf

Ma Yihan. 2021. *Market share of leading suppliers of frozen beef to China in 2020*. Statista. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1008150/china-frozen-boneless-beef-import-share-by-country/>

Ma, Yihan. 2021. *Compound annual growth rate (CAGR) of frozen beef imports in China between 2016 and 2020, by leading exporting country*. Statista.

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1008168/china-frozen-boneless-beef-import-value-compound-annual-growth-by-country/>

Ma, Yihan. 2022. *Meat industry in China - statistics & facts*. Statista. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/5264/meat-industry-in-china/#topic>
[Header_wrapper](#)

Ma, Yihan. 2022. *Volume of beef imported to China from 2014 to 2021*. Statista. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1114283/china-beef-import-volume/>

Millán, Lara, Corallini, Papendieck. 2008. *Estudio sobre logística y costos de exportación en el comercio internacional de carne vacuna - Análisis comparativo con países competidores*. Buenos Aires: PEEA-UCA (Programa de Estudio de Economía Aplicada). Consultado el 29 de agosto de 2022. <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=1277>

Sabbioni, Guillermo. 2016, agosto. *Estudio sobre las condiciones de competencia en el mercado argentino de carne vacuna*.

Argentina. 2016. *Mercado argentino de la carne vacuna*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cndc_resumen_mercado_de_la_carne_vacuna.pdf

Sabbioni, Guillermo. 2016, agosto. *Estudio sobre las condiciones de competencia en el mercado argentino de carne vacuna*.

Sánchez, Carlos. 2015. *Mercado argentino de bovinos para carne: Caracterización y mejoras en su comercialización*. Escritos contables y de administración, Fundación Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5644479>

Shahbandeh, M. 2022. *Projected per capita meat consumption worldwide from 2021 to 2031 (in kilograms)*. Statista. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/739920/meat-consumption-worldwide-per-capita/>

Shahbandeh, M. 2022. *Projected beef and veal consumption worldwide from 2021 to 2031 (in metric kilotons)*. Statista. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/739733/beef-consumption-worldwide/>

Torres Cabrerros, D. 2021, 20 mayo. *Los dueños de la carne: qué frigoríficos concentran el mercado de exportación*. elDiarioAR.com. https://www.eldiarioar.com/economia/duenos-carne-frigorificos-concentran-mercado-exportacion_1_7955610.html

Vencius, Miguel. 2022, agosto. *El Gobierno aumentó “de palabra” el cupo para exportar carne vacuna*. EL ABC RURAL. <https://elabcrural.com/el-gobierno-aumento-de-palabra-el-cupo-para-exportar-carne-vacuna/>

Argentina, Boletín Oficial. 2019, agosto. SENASA. Resolución 1089/2019. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/214700/20190829>

SENASA.

Calidad

diferenciada.

<http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/bovinos-y-bubalinos/industria/establecimiento-industrializador/calidad-diferenciada#:~:text=La%20Cuota%20Hilton%20es%20un,productores%20y%20exportadores%20de%20carnes>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1

Extracto de entrevista realizada a Martín de Las Carreras, empleado de Urien Loza S.A, el 07/09/2021:

1) ¿Cuáles son los tipos de frigoríficos? ¿Cuáles son las maneras de exportar?

Un frigorífico puede tener 3 ciclos:

- Faena: matan al animal y queda la media res. Arranca un periodo para el oreo: dejar que se destensen los músculos de la vaca.*
- Cuarteo: se separa la vaca en cuartos.*
- Desposte: Se hacen todos los cortes.*

Hay 4 tipos de jugadores para la exportación de carne:

- La mayoría de los frigoríficos que exportan tienen integrados los 3 ciclos.*
- Otros frigoríficos agarran la media res de un frigorífico de ciclo uno, cuarteo, despostan y exportan.*
- Los frigoríficos que compran los cortes (ya está hecho el desposte) y los exportan.*
- Empresas que no tienen frigoríficos. Llevan su hacienda (animales) a los frigoríficos, que les cobran a la empresa por faenar, cuarteo y despostar, y después la empresa exporta.*

Las distintas opciones para exportar:

- Venta directa al importador.*
- A través de un broker, que se lleva entre el 1-5% del total de venta por conectar al frigorífico y al importador.*
- A través de un trader: el trader te compra y después le vende al importador del exterior.*

Todo lo que es exportación se maneja por el grupo de frigoríficos Consorcio ABC (Consorcio de exportadores de carne argentina): 25 frigoríficos más grandes de Argentina que están completamente integrados y están habilitados para exportar a básicamente todo el mundo.

La demanda de carne de China no se acaba nunca. La mayoría de la carne exportada a China es la vaca vieja (vaca conserva). Vaca que no sirve más para parición.

La carne se puede exportar de 3 formas:

- Avión en palets refrigerados: Lo que menos se usa*
- Contenedores congelados: principalmente a China*
- Contenedores refrigerados: principalmente a UE*

2) *¿Cuáles son las principales limitaciones a la hora de exportar carne al exterior?*

Ineficiencia en el manejo de documentos; hoy en día es todo por mail/whatsapp.

Documentos necesarios para exportar:

- Sanitario del SENASA*
- Facturas*
- Certificados*
- Certificado de origen*

-Bill of Lading: no liberó el BL hasta que no me pagaron. Una vez que se libera, el contenedor pasa a pertenecer al importador del exterior.

Existencia del Forwarder: intermediario entre el exportador y las líneas marítimas que tienen los contenedores para exportar que cobra por espacio, no importa cual es el producto.

El forwarder cotiza el espacio en los barcos.

Se pierde mucho tiempo en esta negociación con el forwarder, y puede pasar 1/2 días hasta recibir el costo para el transporte y en el mientras tanto hay que confirmarle el precio al cliente del exterior.

Anexo 2

Extracto de la entrevista realizada a Mario Ravettino, presidente del consorcio ABC el 03/11/2022:

- 1) ¿Cuáles son las limitaciones principales de un frigorífico pequeño o mediano para exportar? ¿Qué oportunidades se presentan con el pasar del tiempo?

Hay que ver quién hace jurídicamente el negocio. Hoy en día los frigoríficos más grandes tienen estructura de ventas y costos ya desarrollados con China.

Un frigorífico nuevo que recién se habilite para China debería necesitar de esto, lo que es tedioso y demora. Los chinos manejan los tiempos como ellos desean y se pueden estar esperando meses e incluso más de un año sin tener certeza del tiempo que se pueden demorar.

- 2) Contarle un poco la idea de negocio que proponemos. ¿Cual es el cliente ideal para una plataforma con estas características?

Este negocio le puede servir mucho más a un pequeño que recién empieza o a un mediano desorganizado. Los de la línea media para arriba, tienen todo organizado. Hoy en día, por cómo funciona el negocio exportador particularmente de Argentina, hace que el proceso sea mucho más dificultoso y con obstáculos.

- 3) Vimos que China es claramente el principal comprador. Inicialmente planteamos la plataforma para apuntar principalmente a China. ¿Crees que este tipo de plataforma es compatible para comerciar con China, o piensas que quizás este tipo de modelo de negocios puede ser mejor implementado para comerciar con la UE?

El mercado chino no es el europeo. El mercado chino es muy informal, aparecen importadores y desaparecen que requieren seguimiento.

Hoy en día lo más difícil es conseguir cupo para las pymes. Las categorías chinas no tienen nada de cupo. Este año tenemos cupo mensual, retenciones, etc. Situación particular con China que renegociaron contratos y bajaron más de 30% de precios.

El flete y los contenedores para un frigorífico chico que recién empiezan les serviría muchísimo.

Los negocios con China son con anticipo, nadie trabaja sin un anticipo. Por la conducta de los chinos.

¿Cómo se define el cupo? Pre Listing con China. EL SENASA habilita la planta y después tiene la auditoría china a chequear si la habilita o no. La única forma de acelerar el trámite de habilitación del frigorífico. Los chicos están esperando la habilitación y nunca llegan a habilitar. China no necesita más carne y no tiene urgencia.

UE: La cuota hilton está en 10k usd y estaba en 17k usd. Sería más viable para Europa, pero ya se conocen todos con todos. Si me metería en algo de esto, apuntaría al sudeste asiático. A Corea, Japón, Singapur, China. Hay que basar las plataformas en lo que el gobierno chino quiere. Hablar por wechat.

4) *¿Ves viable esto en un país como Uruguay o Brasil?*

UY en vez de argentina: El flete tenemos el mismo transit time que ellos. Mismo problema de flete, porque van a Brasil. El cupo es mucho más fácil de conseguir en Uruguay, las reglas de juego son más constantes. El registro de sociedad e impuestos es mucho más fácil en Uruguay. En cuanto a la habilitación del frigorífico, tiene la misma complicación que te lo habilitan.

La subfacturación en Uruguay se evitaría. En Argentina, hay empresas que subfacturan.

San Andrés