

## **ESTRUCTURA DE LA OFERTA DE CARNES BOVINAS EN LA ARGENTINA - ACTUALIDAD Y EVOLUCIÓN RECIENTE**





Por Dardo Chiesa  
Presidente del IPCVA

En el marco del comercio de carnes vacunas en la Argentina se han producido, y quizá se continúen produciendo, ventas de las empresas a capitales extranjeros, tanto brasileros como americanos. Este hecho generó preocupación en el sector por conocer el motivo y las consecuencias de estas transacciones, muchas de ellas con correspondencia de compras de empresas en otros países. Preocupación por parte de los productores y de la industria ante una posible concentración de la demanda de compra con la posible “cartelización” de las mismas.

Estudiar la realidad de las empresas, su composición, magnitud, sus objetivos y estrategias, la integración de las empresas argentinas en el comercio internacional de carnes, es lo que disparó la inquietud del presente estudio en el IPCVA, llevado adelante por la CEPAL.

Responder a la pregunta de “¿por qué compran los que compran y por qué ven-

den los que venden?”, es parte de una necesaria realidad.

El conocimiento de la realidad y las tendencias de la integración internacional de las empresas permite ver con claridad qué es lo que ocurre en el mundo empresario de la carne y los alimentos y cuáles son las tendencias y eventos esperables en el futuro inmediato.

Por lo tanto, al pretender develar estas realidades, el siguiente trabajo pone en blanco y negro la situación de las empresas en la Argentina sus fortalezas y debilidades frente a sus correlativas internacionales, y se transforma en una herramienta fundamental a la hora de generar políticas hacia el sector.

Desde el IPCVA consideramos fundamental conocer estos comportamientos y tendencias. Por consiguiente, junto a la CEPAL, ponemos a disposición el presente estudio.

---

**ESTRUCTURA DE LA OFERTA DE CARNES BOVINAS EN LA ARGENTINA.  
ACTUALIDAD Y EVOLUCION RECIENTE.**

---

Roberto Bisang  
Sergio Robert  
Federico Santangelo  
Ignacio Albornoz

**Proyecto “ESTRUCTURA DE LA OFERTA DE CARNES EN ARGENTINA:  
ACTUALIDAD Y EVOLUCION RECIENTE”.**

**Instituto de Promoción de la Carne Vacuna y  
Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.**

Buenos Aires, Junio 2008

---

# RESUMEN EJECUTIVO

## ESTRUCTURA DE LA OFERTA DE CARNES BOVINAS EN LA ARGENTINA: ACTUALIDAD Y EVOLUCION RECIENTE

En poco más de una década, la denominada industria frigorífica sufrió un cambio significativo en su estructura. Por diversas causas se llegó a una virtual desintegración de la actividad, dando paso a la conformación de nuevas “alianzas” de negocios entre prestadores de servicios y matarifes y abastecedores y/o entre actores que operan/integran diversas etapas -supermercados con matarifes, frigoríficos con feed lots, y otros-. Sumado a ello y más recientemente, ingresan cuatro empresas internacionales -dos norteamericanas y dos brasileras- que se ubican entre las más dinámicas y relevantes del comercio y la producción mundial.

La capacidad teórica de faena total de la industria frigorífica local se estima en 60,6 mil cabezas diarias (alrededor de 21,9 millones de cabezas anuales)<sup>1</sup>. De ese total, las empresas de capital local representan cerca del 86%, es decir, 52,2 mil cabezas diarias. Dentro de éstas se destacan los grupos empresarios y las cooperativas autogestionadas, con 14,6 mil y 3,8 mil cabezas diarias respectivamente, o sea, el 24 y el 6,5% cada uno. Las plantas bajo control de capital extranjero cubren aproximadamente 8,4 mil cabezas, o sea el 13,9% de la capacidad de faena.

Propietario	Cant. Plantas	Cap. Faena / Día	Particip.
<i>Empresas de Capital Extranjero</i>			
Tyson Foods (EEUU)	1	350	
Cargill (EEUU)	3	1.720	
JBS-Friboi (Brasil)	6	3.750	
Marfrig Group (Brasil)	5	2.760	
<b>Total Empresas de Capital Extranjero</b>	<b>16</b>	<b>8.400</b>	

<i>Empresas de Capital Nacional</i>			
Grupo A	72	2.200	
Grupo B	8	1.680	
Grupo C	3	1.840	
Grupo D	3	1.560	
Grupo E	2	1.340	
Grupo F	2	1.160	
Grupo G	2	1.040	
Grupo H	2	420	
<b>Total Grupos Nac. de 2 o más empresas</b>	<b>29</b>	<b>11.240</b>	<b>18,5</b>

<sup>1</sup> Estimada en base al mejor registro mensual de cada planta en los últimos 4 años (Todesca, 2008). No se cuenta con datos de la capacidad real de frío lo cual permitiría conocer con mayor precisión la capacidad instalada actual.

Propietario	Cant. Plantas	Cap. Faena / Día	Particip.
Grupo I	1	1.180	5,6
Grupo J	1	790	
Grupo K	1	780	
Grupo L	1	650	
<b>Total Empresas Independientes Grandes</b>	<b>4</b>	<b>3.400</b>	
Cooperativos Autogestionados	12	3.050	6,4
Cooperativos No Autogestionados	14	800	
<b>Total Grupos Cooperativos</b>	<b>16</b>	<b>3.850</b>	
<b>Total Grupos Empresarios</b>	<b>65</b>	<b>26.890</b>	<b>44,4</b>
<b>Total Resto de las empresas nacionales</b>	<b>492</b>	<b>33.720</b>	<b>55,6</b>
<b>Total General de la Industria</b>	<b>557</b>	<b>60.610</b>	<b>100,0</b>

Simulando este perfil de empresas, para el año que corre entre julio 2006 y junio 2007, la participación en la faena -por cabezas- indica lo siguiente: 4 empresas multinacionales cubren poco más del 13%; 8 empresarios (que detentan entre 2 y 9 firmas) controlan alrededor del 20%; otros 4 empresarios y las cooperativas autogestionadas suman un 10%; hasta acá, un grupo relativamente acotado de empresas/empresarios explica poco más del 40% de la faena; el resto es altamente desconcentrado, en términos de propiedad y de dispersión geográfica.

PARTICIPACION DE LOS GRUPOS ECONOMICOS EN LA FAENA, PRODUCCION DE CARNE, COMPRA DE NOVILLOS, NOVILLITOS Y VACAS, EXPORTACION TOTAL Y CUOTA HILTON

Grupo	Faena total Año 2006/07	Producción de carne	Compra de			Exportación Total	Exportación Cuota Hilton
			Novillos	Novillitos	Vacas		
<i>- en porcentajes -</i>							
Empresas de Capital Extranjero	12,7	15,1	29,4	5,6	15,4	39,7	34,9
Grupos Económicos de Capital Nacional	31,8	31,7	28,9	36,9	26,9	17,9	19,9
Grupos Económicos de 3 o más empresas	13,3	12,6	8,3	16,1	11,1	1,4	1,0
Grupos Económicos de 2 empresas	7,3	7,3	6,3	8,6	6,4	3,0	3,7
Empresas Independientes Grandes	6,6	7,6	11,0	8,2	4,6	13,5	15,3
Grupos Cooperativos Autogestionados	3,5	3,2	2,2	3,6	3,9	0,0	0,0
Grupos Cooperativos No Autogestionados	1,1	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0
Resto de las empresas nacionales	55,5	53,2	41,7	57,4	57,7	42,4	45,1

En lo referido a la producción de carnes se repite y se amplía levemente la relevancia por perfiles observada para la faena: las empresas internacionales reportan el 15% de la producción (en crecimiento), los grupos económicos locales, poco más del 30%, mientras que el resto se desconcentra en más de 400 plantas.

Las compras de ganado para faena tienden a especializarse por perfiles de firmas. Las empresas extranjeras y algunos grupos empresarios nacionales tienen una presencia

fuerte en las categorías “extremas”: novillo pesado y vacas (ambas categorías de compras se relacionan con un mayor perfil exportador); en el medio el resto de las tipologías de empresas se abocan a faena de animales livianos (con destino, preponderantemente, al mercado interno).

Los mercados externos son relevantes para la actividad aún con las restricciones vigentes, dado que poco menos de un tercio de la carne producida corresponde a animales destinados a los mercados externos. Considerado por tipología de empresas, éstos se tornan aún más importantes para los grupos internacionales y para unas pocas empresas independientes nacionales -donde la carne proveniente de animales faenados para exportación es, como mínimo, el 75% de su producción-. Ello avala la lógica que guía a las recientes inversiones externas: búsqueda de aprovisionamiento de materia prima (y/o elaborados) para proveer a redes internacionales en las cuales los inversores tienen, crecientemente, controles sobre otras etapas; en tal sentido las firmas de capitales externos explican casi el 40% de las exportaciones. Si a ello le adicionamos los principales grupos nacionales, la cobertura llega a los dos tercios de las ventas externas.

Este perfil de producción y faena (como las recientes inversiones) es compatible con las nuevas tendencias del mercado mundial. Por diversas razones, esta actividad crecientemente ha comenzado a organizarse bajo la forma de red, en la que, por otra parte, se vislumbran nuevos liderazgos empresarios, estructuras de abastecimiento de materia prima y segmentación de la demanda final. En estos tramados de producción y abastecimiento y, al igual que en otras actividades industriales, comienzan a tener relevancia, no sólo la capacidad de faena, sino también el control de los canales comerciales, las marcas, las certificaciones y todos los temas relacionados con la coordinación entre etapas ubicadas, por lo general, en distintos países. Las estrategias empresarias apuntan a controlar o asegurarse determinados activos críticos/etapas, como la provisión de materias primas, los canales de distribución y/o las marcas -como herramienta para segmentar mercados y con ello mejorar los niveles de beneficios-. Cuatro son los inversores externos que llegaron recientemente a Argentina: Cargill y Tyson de USA y JBS/Friboi y Marfrig de Brasil. En el primero de los casos se trata de empresas largamente establecidas en USA y con el respaldo adquirido por la facturación proveniente de la diversificación en otras actividades. Se trata de firmas que internamente controlan los nodos más relevantes de las cadenas de valor, con una clara cercanía con el consumidor a través del control de centros de distribución, marcas y otros activos complementarios. Son, por otro lado, dos de las cuatros empresas líderes del mercado mundial.

Las dos empresas restantes son relativamente nuevas en el mercado internacional de carnes. En el contexto local no se ubican entre los líderes históricos sino que, por el contrario y con independencia de su dinamismo, operaron desde una segunda línea y fijaron estrategias de crecimiento basadas en la expansión hacia el mercado internacional (aún con mercados internos amplios y en crecimiento). Si bien tienen tendencias definidas y diferentes en cuanto a productos finales -uno en carne fresca y otra en elaboradas-, comparten varios temas comunes en sus estrategias de expansión: adquieren facilidades

productivas en sus países vecinos (tanto plantas como marcas y cuotas Hilton), y centros de distribución en los mercados norteamericanos y europeos. En una estrategia basada en el endeudamiento de largo plazo, buscan establecerse y escalar hacia los nodos clave en los nuevos entramados internacionales de la carne, ampliando su base de abastecimiento a la vez que sus canales de comercialización. Por ello, tienden a controlar los activos críticos del tramado completo y, posiblemente, los más rentables (vía contratos y/o control del capital en segmentos específicos).

Comparativamente, los inversores externos tienen un tamaño económico y productivo largamente superior al registrado por sus pares argentinos. Se trata de las más grandes empresas cárnicas del mundo, que se encuentran inmersas en un proceso de expansión basado en compras de empresas, a fin de posicionarse convenientemente en el nuevo esquema que va delineándose para la producción y el comercio de las carnes. Son entre 5 y 10 veces mayores (en capacidad de producción, ventas y exportaciones) que sus homónimas locales. No sólo se restringen al mercado local sino que están desplegándose hacia el control de los canales comerciales y las marcas.

INDICADORES ECONOMICOS , FINANCIEROS Y DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA . EMPRESAS SELECCIONADAS

Indicador	JBS-Friboi	Marfrig	Tyson Foods	Caso Nac.1	Caso Nac.2	Caso Nac. 3	Caso Nac. 4
Faena total	3.414	1.494,3	9.289,3	353,4	213,4	336,3	206,4
Volumen de ventas	1.047	585,1	3.273,9	114,4	55,6	81,4	57,4
Carne fresca	739,1	179,2	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Carne industrializada	158,6	1,8	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D

Cantidad total de plantas (bovinos)	42	24	13	6	1	2	1
En el país de origen	20	12	11	5	1	2	1
En Norteamérica	6	1	1	0	0	0	0
En América Latina	6	1	1	1	0	0	0
Europa	6	0	0	0	0	0	0
Otros	4	0	0	0	0	0	0
Capacidad de faena (cabezas/día)	53.400	21.100	37.600	1.140	790	1180	780
En el país de origen	17.000	12.500	32.500	1.140	790	1180	780
En el exterior	36.400	8.600	5.100	0	0	0	0
Centros de distribución	6	4	8	2	0	0	0
En el país de origen	3	2	6	1	0	0	0
En el exterior	3	2	2	1	0	0	0
Subsidiarias	11	3	2	1	0	1	0
En el país de origen	2	0	0	0	0	1	0
En el exterior	9	3	2	1	0	0	0

Indicador	JBS-Friboi	Marfrig	Tyson Foods	Caso Nac.	Caso Nac.2	Caso Nac. 3	Caso Nac. 4
Ventas netas	2.810,9	1.554,2	25.559 (11.825)	225,0	19,8	123,5	134,8
Exportaciones	1.577,9	757,4	2.100,0	92,9	0,33	S/D	S/D
Coeficiente de exportaciones	56,1	48,7	8,2	41,3	1,67	S/D	S/D
EBITDA	367,2	161,9	928	96,8	1,94	5,4	7,0
Margen EBITDA	0,142	0,1169	-293	4,30	9,83	4,36	5,16
Ganancia neta	117,2	41,8	-196 (-296)	2,54	1,19	-0,92	4,53
Tasa de ganancia neta (%)	4,17%	2,69%	-0,77%	1,13%	6,02	-0,74	3,36
Activo total	2.252,1	1.011,8	11.121,0	59,2	6,3	55,0	27,0
Activo corriente	1.462,9	677,4	4.187,0	37,5	2,5	17,9	21,4
Patrimonio Neto	1.19,0	145,0	4.440,0	25,8	3,5	7,3	15,4
Deuda total	1.750,8	738,2	3.979,0	33,1	2,7	47,3	11,6
Deuda de corto plazo	424,8	122,2	992,0	24,0	2,7	17,9	10,3
Deuda de largo plazo	1.326,0	616,0	2.987,0	8,6	0	29,4	1,3
Deuda Total / Ventas	8.754,2	6.151,7	15,6	662,6	273,2	2.366,0	1.157,4
Deuda de corto plazo / Ventas	2.124,2	1.018,3	3,9	479,7	273,2	894,0	1.031,1
Deuda de largo plazo / Ventas	6.630,0	5.133,4	11,7	172,0	0	1472,0	126,2

Comparativamente con los casos nacionales, articulan sus procesos de expansión con fuertes endeudamientos, apalancados con acceso a créditos de largo plazo; por el contrario, las principales firmas locales, aún aquellas con posiciones económico-financieras de cierta solidez, exhiben un bajo perfil de endeudamiento y acotado casi exclusivamente al corto plazo. En el caso de las firmas brasileñas, la expansión reciente guarda una estrecha relación con el financiamiento de la banca pública de desarrollo a largo plazo y forma parte de una estrategia de desarrollo de mayor alcance. La dinámica de expansión de las firmas internacionales, su accesibilidad a fuentes de financiamiento de largo plazo y la mayor escala se convierten en las mayores asimetrías respecto de las (mejores) empresas locales.





# INDICE

<b>Introducción</b> .....	11
<b>SECCION I. El perfil de la oferta interna y el desafío de insertarse en un comercio globalizado</b> .....	15
1. La “industria” argentina de la carne: Perfil actual y evolución reciente.....	15
2. Algunos rasgos del mercado mundial de agroalimentos y carne vacuna.....	21
<b>SECCION II: Cambios recientes y perfil actual de la industria transformadora de carnes bovinas en la Argentina</b> .....	29
1. Introducción.....	29
2. Faena.....	29
2.1. Faena total.....	29
2.2. Faena por categoría de hacienda.....	30
2.3. Producción de carnes.....	32
3. La exportación y el perfil de empresas.....	33
3.1. Relevancia del mercado externo.....	33
3.2. Las exportaciones.....	34
<b>SECCION III: La génesis de las inversiones en el marco de los cambios en la producción y el comercio internacional</b> .....	37
1. Introducción.....	37
2. Las estrategias de algunos inversores internacionales.....	37
2.1. Las inversiones provenientes de Brasil.....	37
Las “multinationales” brasileñas de la carne.....	39
2.2. Las inversiones provenientes de Estados Unidos.....	44
Las multinacionales de capital estadounidense.....	45
3. Algunas asimetrías con las empresas frigoríficas locales.....	47
3.1. Producción e Infraestructura del negocio de carnes bovinas.....	48
3.2. Indicadores económicos y financieros del negocio de carnes bovinas.....	50
<b>Conclusiones</b> .....	53
<b>Bibliografía</b> .....	57
<b>Anexo I</b> .....	61
<b>Anexo II</b> .....	62



# ESTRUCTURA DE LA OFERTA DE CARNES BOVINAS EN LA ARGENTINA. ACTUALIDAD Y EVOLUCION RECIENTE.

## Introducción

La última década ha sido muy particular en la evolución de la economía argentina, en especial para los sectores agroalimentarios, y la producción de carne bovina -entendiendo como tal a la primera etapa de transformación industrial- no ha sido una excepción. A lo largo de los años 90 no fue alcanzada por la revalorización de activos -como sí ocurrió con otras actividades-, ni tampoco integrada a la corriente de inversiones por parte de capitales externos. Fue recién sobre fines de aquella década que los anuncios sobre la erradicación de la aftosa (sin vacunación) permitieron, al menos por un corto plazo, la reapertura de los mercados externos y, con ello, la puesta en marcha de unas pocas inversiones en frigoríficos. Poco tiempo más tarde, este dinamismo se interrumpiría por la reaparición de nuevos focos de aftosa y el posterior cierre (casi completo) de las exportaciones de carne bovina.

Habiendo tendido a normalizarse la actividad hacia fines de los noventa -debido a la ausencia de nuevos brotes de dicha enfermedad, vacunación mediante-, los cambios macroeconómicos del año 2002 provocaron una caída brusca en el consumo interno y, por ende, retrasos y rupturas en la cadena de pagos entre productores e industria, y la virtual quiebra o concurso preventivo de varias empresas frigoríficas. La situación comenzó a revertirse recién a fines del 2003, a partir de la creciente reapertura de los mercados externos, de un incremento en los precios internacionales,

y de los primeros atisbos de recuperación en el consumo local.

Finalmente, desde el año 2005 en adelante, a pesar de ciertos acotados episodios de reaparición de aftosa y del cierre parcial de algunos mercados, la situación se reencaminó positivamente de la mano de una inusual y (concurrente) firmeza de los mercados internos e internacionales. Esto ha provocado que, frente a una oferta local marcadamente heterogénea, desestructurada y no plenamente preparada para una rápida respuesta productiva, la presión de la doble demanda diera como resultado un deslizamiento de precios -tanto de carne como de hacienda en pie- que llevó al gobierno nacional a poner en práctica una intrincada serie de regulaciones públicas (desde acuerdos voluntarios hasta restricciones cuantitativas a las exportaciones, pasando por controles de precios, precios sugeridos y otras variantes).

Estos vaivenes en el mercado local se desarrollaron en el marco de un contexto externo también sujeto a cambios -menos abruptos pero no por ello poco significativos-, tanto en el mapa de oferentes como en la estructura del comercio mundial. La creciente avidez por proteínas rojas de un conjunto de países con economías de rápido crecimiento, las modificaciones en las políticas de subsidios de la Unión Europea, la irrupción creciente de Brasil como oferente líder, las restricciones de algunos países compradores ante los episodios de BSE (con la consecuente pérdida de liderazgo de USA), la reapertura de Ru-

sia como un mercado relevante, y el peso creciente de nuevos canales de compra -como las redes de hoteles restaurantes y catering (HORECA)-, han sido, entre otras, las modificaciones más sustantivas ocurridas todas en el marco de una demanda muy dinámica y con precios en ascenso. En otros términos, la reconfiguración del mercado mundial abrió, en las últimas décadas, oportunidades inéditas para los oferentes de carnes.

Este conjunto de factores internos y externos no fue neutro para la estructura del sector frigorífico argentino, redundando en un nuevo perfil productivo que, necesariamente, influye sobre la respectiva articulación con la actividad primaria y comercial.

Diversos son los planos donde se verifican estos cambios.

Uno de ellos se refiere al grado de integración productiva de los frigoríficos. La imagen tradicional consistía en esquemas productivos donde la actividad comenzaba con la adquisición de la hacienda por parte de la empresa -generalmente vía mercado concentrador y con compradores propios- para su posterior faena, enfriado y remisión a destino final (exportación y/o mercado interno), todo ello en plantas que, además, captaban y, en diversos grados, industrializaban varios subproductos. Se trataba de unidades industriales integradas, donde la eficiencia final iba de la mano de la gran escala y la coordinación de los procesos. Como se analizara en varios trabajos recientes, este modelo fue dando paso a otro en donde la actividad frigorífica pasó a ser esencialmente prestadora de servicios para quienes, por un lado, compran hacienda, por otro lado, la

faenan en plantas de terceros -los frigoríficos-, y luego venden medias reses a carnicerías o realizan exportaciones de determinados cortes. En este esquema -que en la actualidad explica entre el 60 y 70% de la faena- la denominada "industria" frigorífica cumple primordialmente la función de brindar servicios a matarifes y abastecedores, haciendo depender su giro económico y financiero del negocio de los subproductos (grasa, sebo, cueros y otros) más que del de la propia carne (Bisang et al, 2007; Ministerio de Asuntos Agrarios, 2007).

Este cambio en la actividad, con claros matices regionales, es simultáneo con algunas modificaciones en la propiedad de las capacidades de faena; en este sentido, tienden a conformarse nuevos grupos empresarios que controlan varias firmas -muchas de ellas previamente sujetas a procesos de quiebras, convocatorias u otras dificultades económico/ financieras-, a partir de capitales que originalmente provienen del negocio de la explotación de subproductos y/o actividades de servicios (matarifes y abastecedores). Otras "integraciones" observables son los crecientes casos de frigoríficos que cuentan con sus propios sistemas de engorde a corral, supermercados que operan como matarifes y abastecedores, y productores que controlan sus propias exportaciones de carnes.

Otro aspecto relevante son las modificaciones recientes en la propiedad del capital, a partir del nuevo ingreso al mercado local de una "oleada" de inversiones externas destinadas a la adquisición de empresas de capital nacional ubicadas entre las de mejores estándares técnicos y con marcada presencia en los mercados internacionales -especialmente en cortes/

productos de alto valor<sup>2</sup>. Presuntamente y como analizaremos a lo largo de este trabajo, varios elementos se conjugan en la explicación de este fenómeno (que reedita lo ocurrido una década atrás en otras actividades): por un lado, las estrategias de inserción externa de los compradores -en particular de dos grupos brasileros- y, por el otro, el perfil y posicionamiento de las empresas locales vendedoras; todo ello en el marco de un comercio mundial en proceso de transformación.

A partir de este nuevo perfil de empresas -frigoríficos integrados/prestadores de servicios; grupos empresarios/frigoríficos cooperativos versus empresas individuales; empresas de capital externo (como parte de corporaciones multinacionales) con fuerte orientación exportadora frente a firmas locales dedicadas preponderantemente al mercado interno- se generan diferentes configuraciones del negocio de la carne y, con ello, mayores o menores posibilidades de que determinados esquemas sean sustentables económicamente, según la posición específica, la escala y la capacidad de cada agente dentro de la trama. Como resultado, la nítida diferencia entre etapas diferenciadas que existía cuando se desarrolló la actividad -productores/industria/abastecedores/carnicería y/o exportación, con graseros y curtiembres- va siendo reemplazada por múltiples combinaciones, lo cual repercute necesariamente sobre la forma de funcionamiento del conjunto y del reparto de las rentas generadas por la actividad.

Con este panorama, el trabajo tiene el si-

guiente recorrido: inicialmente se analizan los cambios ocurridos en la industria frigorífica local y las modificaciones que -en simultáneo se dieron a nivel internacional-. Ambos enfoques son la base para analizar dos tipos de inquietudes que se desarrollan posteriormente: el "peso" relativo que tienen cada uno de los nuevos perfiles (grupos empresarios nacionales, capitales multinacionales) en la oferta interna y algunas de las razones que llevaron al ingreso reciente de capitales externos (tanto desde la perspectiva de las estrategias de los ingresantes como de algunas asimetrías con que operan las firmas locales). Para ello, en la sección inicial se pasa revista a la composición actual de la "oferta frigorífica" y a la evolución reciente de los mercados internacionales; a posteriori, en la sección 2 se analiza la relevancia de ciertas variables fundamentales -compra de hacienda por categoría, faena total, y producción de carnes- para cada uno de los perfiles de empresas que conforman la actividad<sup>3</sup>. Finalmente, en la sección 3, el énfasis recae sobre la dinámica reciente de las inversiones externas de la actividad en Argentina.

<sup>2</sup> El tema del ingreso de capitales extranjeros se convierte en una novedad dado que el sector contaba previamente con un dominio casi exclusivo de empresas locales. Como tal, el sector se diferenciaba de otras actividades industriales (incluso de corte agroalimentario) por dos temas: i) la escasa magnitud de las inversiones registradas a lo largo de los años 90, y ii) la inexistencia de fusiones y adquisiciones desde mediados de los 80 y hasta fines del 2000.

<sup>3</sup> Para ello, habiéndose establecido el padrón actual de frigoríficos catalogados de acuerdo con la forma de organización (grupo empresario, cooperativas de trabajos, otras cooperativas) y/o el origen del capital (extranjeros y locales), se consideran las participaciones que tales grupos poseen, teniendo en cuenta las compras de ganado por categoría, la faena total (y la faena total por categoría), la producción de carne y las exportaciones.



# SECCION I. El perfil de la oferta interna y el desafío de insertarse en un comercio globalizado.

## 1. La “industria” argentina de la carne: Perfil actual y evolución reciente

De acuerdo a los registros oficiales<sup>4</sup> y a estudios recientes<sup>5</sup>, el sector local de transformación de ganado bovino en carne cuenta en la actualidad, principalmente, con 495 frigoríficos de faena, distribuidos en forma dispersa y despereja desde el punto de vista geográfico entre la mayoría de las provincias argentinas; la mayor concentración se ubica en la Región Pampeana y el NEA (Provincia de Buenos Aires, Chaco, Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba).

Esta distribución sigue en parte el patrón que evidencian las actividades ganaderas, y se encuentra ligada parcialmente a la ubicación de los principales mercados de consumo. Por su parte, la capacidad de faena -con excepción del Chaco, cuyas plantas suman una baja cantidad- sigue el mismo criterio, por el cual la mayor concentración se ubica en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, con cerca del 80% de la actividad allí alojada.

Estos 495 frigoríficos, que realizan principalmente actividades de faena (Ciclo I), poseen una gran heterogeneidad en sus capacidades operativas -sólo una minoría cuenta con actividades de despostada (Ciclo 2) y procesamiento (Ciclo 3)-. De este total, 146 son mataderos municipales (lo cual confina sus actividades al ejido urba-

no y el poder de control queda a nivel provincial). De los 349 restantes, existen unas 60 plantas habilitadas para exportación; el resto se divide entre frigoríficos de tránsito federal y otros de tránsito provincial (acotados en su faena y comercialización al ámbito de cada provincia).

A estas plantas se agregan cerca de otras 700 dedicadas, bien a la faena pero a muy baja escala -mataderos-, o bien a actividades de despostada y procesamiento pero sin faena, como plantas de termoprocesados, embutidos, comidas elaboradas y cámaras de frío para productos enfriados o congelados.

Lo novedoso de la situación actual en este eslabón de la cadena de GyC ha sido el incipiente proceso de redefinición del perfil de la industria. Este se ha dado -a través de compras y ventas de plantas y activos societarios- tanto entre empresas nacionales como especialmente por parte de empresas extranjeras. En otros términos, los cambios tienen dos vertientes: compras de instalaciones por parte de capitales extranjeros y adquisiciones de frigoríficos por parte de operadores preexistentes en el mercado<sup>6</sup>. Este último perfil tiene directa relación con la existencia de capacidades empresariales de cierta magnitud en los subproductos (graserías y otros) y con la difusión de la modalidad de prestación de servicios, que se acentuó a partir de la crisis de fines del 2000.

4 Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA).

5 Bisang et al (2007).

6 Ver Anexo 1 donde se detallan las principales operaciones de compra venta de empresas frigoríficas.



El proceso cobró impulso a la salida de la crisis del 2001. La situación de ruptura en las cadenas de pagos, de endeudamientos insostenibles, de cierre de mercados externos, de demoras en los reintegros de IVA por exportaciones y de falta de crédito para refinanciar deuda a largo plazo, en simultáneo con una débil demanda local, dio pie a que algunas de las empresas locales que mejor habían resistido a la crisis o que contaban con alguna capacidad de financiamiento propia, adquiriesen o pasaran a controlar indirectamente otras (debilitadas) empresas. Estas últimas habían tenido que detener la producción, o bien no tenían capacidad para hacer frente a sus deudas de corto plazo ni a las inversiones necesarias para poner a punto sus instalaciones. En la puja entre revalorización y abaratamiento pos-devaluatorio de los activos, algunas empresas nacionales con cierto margen fueron tomando ventajas sobre otras y adquirieron diferentes plantas a precios variables (pero convenientes en relación con sus capacidades de ganancias futuras y con su valor real), con lo que se fueron formando o consolidando en pocos años algunos grupos nacionales que definieron estrategias comerciales como las ya mencionadas.

Este es el caso del grupo Mattievich, una empresa poseedora de siete plantas de faena y otras tres para Ciclo II y Ciclo III, todas ubicadas en la Provincia de Santa Fe. Dicha empresa contaba, en el año 2002, con cuatro plantas de faena, en dos años compró otras seis a distintas empresas o matarifes, y hoy es el líder en capacidad teórica de faena entre las empresas de capital nacional, con unas 2.200 cabezas por

día en promedio<sup>7</sup>. El eje de sus negocios es la provisión de servicios de faena y (crecientemente) de algunas manufacturaciones de carnes (despostada, servicios de exportación, hamburguesas, etc.).

Otro es el caso del grupo Bustos y Beltrán, originario de Córdoba, que en los últimos cuatro años fue sumando unas diez plantas bajo su operatoria, las cuales tienen autorización de faena sólo para el mercado interno. Este grupo, que creció en base a compras, o mediante convenios de explotación, recientemente se desprendió de la única planta frigorífica que poseía con habilitación para la exportación (Col-Car S.A.). Todas sus plantas tienen una capacidad teórica de faena de alrededor de 1.700 cabezas diarias.

Sumado a ambos líderes, se han formado una decena de grupos que poseen entre dos y tres plantas/empresas cada uno y algunos frigoríficos independientes de gran escala (en términos locales), que faenan -de manera individual- entre 500 y 1.800 cabezas diarias.

La modalidad operativa y de negocio varía según cada grupo pero se mueve dentro de un rango de variabilidad donde se cruzan dos criterios: por un lado, el mercado de destino, dividido entre grupos ciento por ciento "consumeros" en un extremo, y aquellos que faenan una parte significativa para el mercado externo; por otro lado, el modelo de negocio, variable entre quienes se dedican en exclusivo a la actividad de servicios de faena para terceros (buscando como ganancia diferencial la captación y eventual procesamiento de

<sup>7</sup> En lo que resta de la sección utilizaremos el concepto de capacidad teórica de faena, advirtiendo que la misma es necesariamente una aproximación a la capacidad real. Ante la falta de datos actualizados se recurrió a considerar como límite superior el máximo de faena registrado por cada una de las plantas en el lapso de los últimos 4 años (Todesca, 2008).

los subproductos), y aquellos que son dueños de, al menos, una porción relativamente importante del ganado que faenan y que, eventualmente, se integran aguas arriba con feed-lots propios o de socios. Entre estos pares de modelos existe una cantidad de situaciones intermedias en las que se ubica esta docena de grupos empresarios.

Por último, cabe mencionar a los grupos de frigoríficos pertenecientes a cooperativas, que hemos clasificado en dos tipos: los autogestionados (cooperativas de trabajo) y los no-autogestionados; mientras que los últimos son de larga data (en su mayoría y sus socios son carniceros y/o productores), los primeros surgen a partir de quiebras/concursos recientes a partir del control operativo por parte de los propios trabajadores (y con diversos status jurídicos). Por otra parte, hay que destacar que, sumada la capacidad de faena de ambos grupos cooperativos, totalizan alrededor de 4.000 cabezas diarias. Considérese que si se suma la capacidad de faena de todos los grupos nacionales anteriormente mencionados, alcanzan cerca de unas 14/15 mil cabezas diarias, lo cual pone de relieve el peso proporcional de los grupos cooperativos (dentro de éstos, los autogestionados) entre los principales grupos de producción nacional.

Sin embargo, no hay duda de que el proceso más destacado ha sido el reingreso masivo de capitales externos; ello se manifestó a través de las recientes adquisiciones de frigoríficos locales llevado adelante y liderado por empresas originarias de Brasil y Estados Unidos<sup>8</sup>.

El tema resulta en cierta medida una novedad, habida cuenta de que, desde hace varias décadas, la presencia de firmas extranjeras era mínima. Queda la inquietud por conocer si no estamos en presencia de un reedición del modelo de fines del siglo XIX ante el nuevo dinamismo que evidencia el mercado mundial de carnes.

Estas empresas son, por orden de importancia, el grupo de origen brasileño JBS S.A. (más conocido como JBS-Friboi), cuyo crecimiento ha sido, quizás, el de mayor magnitud de todos entre las compañías multinacionales de carne, en términos relativos y absolutos y que, al día de hoy, es el principal productor y exportador mundial de carne bovina. Como examinaremos luego con más detalle, este grupo internacional compra -en Argentina- la empresa Swift Armour S.A. (y, en julio del 2007, la homónima en el resto del mundo).

En segundo lugar -en términos de participación en el sistema productivo local-, se encuentra la compañía (también brasileña) Marfrig Frigoríficos e Comercio de Alimentos S.A., la cual comenzó su internacionalización más tardíamente que JBS. Con varias adquisiciones en el mercado regional, la principal compra en Argentina fue Quickfood S.A.. Su expansión reciente la ubica como la cuarta empresa productora de carne bovina a nivel mundial.

Por otra parte se encuentra el ya instalado holding agroalimentario Cargill, muy diversificado a nivel internacional pero, en nuestro país, tradicionalmente orientado a actividades del sector agrícola, que ingresó en el negocio de la carne entre 2004

<sup>8</sup> Sobre las estrategias de estas empresas transnacionales hablaremos en detalle en el Capítulo III.



y 2005, con la compra en dos mitades de la empresa Finexcor, segunda empresa exportadora de la Argentina, y luego estableciendo una alianza con la empresa local Vicentín para explotar las plantas del frigorífico Friar S.A. A nivel global, la unidad de negocios dedicada a la producción de carnes en este holding se denomina Cargill Meat Solutions Inc., una subsidiaria norteamericana surgida de la compra a la anterior Excel Corp. A nivel mundial, es la segunda compañía de carne bovina en términos de ventas.

Por último, cabe mencionar el ingreso a escena de la empresa Tyson Foods Inc., la primera productora de carnes en escala de Estados Unidos, en una alianza estratégica con la empresa Cactus Feeders Inc., y la local Cresud. Este consorcio compró en 2006 la empresa Exportaciones Agroindustriales Argentinas S.A. (más conocida como "Carnes Pampeanas"). Complementariamente establece un feed-lot de cierta

magnitud (en el marco de una estrategia de desarrollo de abastecimiento de hacienda también desplegada en Rusia, China y Panamá).

Ninguna de estas empresas se había registrado previamente dentro de las corrientes de capitales internacionales que controlaban frigoríficos en Argentina. En conjunto, estas compañías han realizado adquisiciones por un valor cercano a los 700 millones de dólares, y poseen una capacidad de faena de 8.400 cabezas diarias<sup>9</sup>.

En suma, entre el surgimiento/consolidación de nuevos grupos empresarios locales, el dinamismo de las cooperativas autogestionadas y las ventas a inversores externos de un número acotado pero relevante de empresas, cambia el perfil del sector.

Una síntesis de la nueva situación consta en el cuadro siguiente. (Página siguiente)

<sup>9</sup> Cabe agregar por otra parte que, a fines del año 2007, estas empresas se encontraban negociando compras de empresas con algunos de los más grandes frigoríficos independientes, lo cual en la medida en que se concreten, aumentará notoriamente esta participación.

**CUADRO 1** - Participación por grupos empresarios de la capacidad instalada teórica

Propietario	Cant. Plantas	Cap. Faena / Día	Particip.
<i>Empresas de Capital Extranjero</i>			
Tyson Foods (EEUU)	1	350	
Cargill (EEUU)	3	1.720	
JBS-Friboi (Brasil)	6	3.750	
Marfrig Group (Brasil)	5	2.760	
<b>Total Empresas de Capital Extranjero</b>	<b>16</b>	<b>8.400</b>	
<i>Empresas de Capital Nacional</i>			
Grupo A	7	2.200	
Grupo B	8	1.680	
Grupo C	3	1.840	
Grupo D	3	1.560	
Grupo E	2	1.340	
Grupo F	2	1.160	
Grupo G	2	1.040	
Grupo H	2	420	
<b>Total Grupos Nac. de 2 o más empresas</b>	<b>29</b>	<b>11.240</b>	<b>18,5</b>
Grupo I	1	1.180	
Grupo J	1	790	
Grupo K	1	780	
Grupo L	1	650	
<b>Total Empresas Independientes Grandes</b>	<b>4</b>	<b>3.400</b>	<b>5,6</b>
Cooperativos Autogestionados	12	3.050	
Cooperativos No Autogestionados	14	800	
<b>Total Grupos Cooperativos</b>	<b>16</b>	<b>3.850</b>	<b>6,4</b>
<b>Total Grupos Empresarios</b>	<b>65</b>	<b>26.890</b>	<b>44,4</b>
<b>Total Resto de las empresas nac.</b>	<b>492</b>	<b>33.720</b>	<b>55,6</b>
<b>Total General de la Industria</b>	<b>557</b>	<b>60.610</b>	<b>100,0</b>

**Nota:** Capacidad de faena diaria estimada a partir de la mayor faena registrada individualmente en los últimos años para cada planta en particular.

**Fuente:** Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

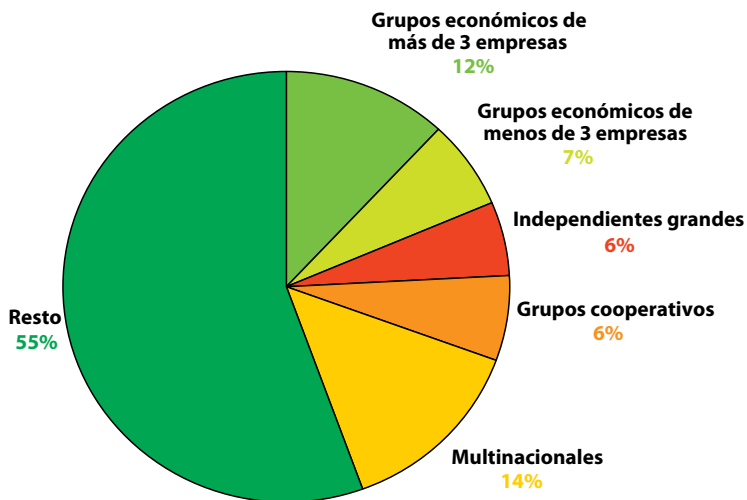
Tal como se desprende de los datos previos, nuevos nombres y "formatos" empresarios tienden a dominar la industria en el marco de la reconfiguración a la que aludíamos previamente. En lo sustantivo, se trata de una actividad con un perfil dominante de empresas de capital nacional, aún considerando las recientes inversiones externas.

El capital nacional está centrado en tipologías. La primera de ellas conformado por cuatro operadores relativamente recientes en el escenario de la industria transformadora mundial; tienen en común dos aspectos: i) se relacionan o provienen de la industrialización de los subproductos; ii) en sus esquemas de negocios, los servicios de faena son un elemento central -o en otros términos,

su negocio pasa tanto por la carne como por los subproductos asociados-. Estos cuatro grupos son complementados por unas pocas empresas con plantas de tamaño relevante que tienen una operatoria parecida en lo referido a ser prestadores de servicios.

La segunda tipología se conforma a partir de las denominadas cooperativas, divididas entre las autogestionadas (empresas convocadas/en quiebra reabiertas y autogestionadas por cooperativas de trabajadores) y no autogestionadas. Ambos bloques explican poco más del 6% del total de la capacidad de faena, pero si a ello se le adiciona el resto de las empresas también de capital local, aunque éstas sean de menor escala, la participación alcanza al 86%.

**GRAFICO1. PARTICIPACION EN LA CAPACIDAD DE FAENA POR PERFIL DE EMPRESAS. - en porcentajes-**



Fuente: Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

Finalmente, el “bloque multinacional” detenta poco menos del 15% de la capacidad teórica de faena, aunque -como veremos más adelante- tiene un impacto mayor en términos monetarios dado el esquema de negocios que desarrollan. El modelo de negocio de estas empresas multinacionales supo-

ne una mayor integración en el marco de cadenas de valor internacionales, a partir de la compra de ganado para su posterior faena (no venden servicios), para un sistema de producción usualmente integrado aguas abajo (a nivel de subproductos y de elaboración de carnes).

*En poco más de una década, la denominada industria frigorífica sufrió un cambio significativo en su estructura. Por diversas causas se llegó a una virtual desintegración de la actividad, dando paso a la conformación de nuevas “alianzas” de negocios entre prestadores de servicios y matarifes y abastecedores y/o entre actores que operan/integran diversas etapas -supermercados con matarifes, frigoríficos con feed lots, etc.-. Sumado a ello y más recientemente, ingresan cuatro empresas internacionales -dos norteamericanas y dos brasileras- que se ubican entre las más dinámicas y relevantes del comercio mundial. Ello marcó el reingreso (desde una perspectiva de largo plazo) de capitales externos a la actividad, que se suman al surgimiento de nuevos grupos empresarios locales (centrados en los servicios y muy vinculados con la explotación previa de los subproductos). Si a ello se les adiciona otro “bloque” constituido por cooperativas autogestionadas en manos de ex empleados de empresas concursadas, todo parecería indicar un cambio de cierta magnitud en la estructura de propiedad de la actividad en su conjunto.*

Con distintos énfasis, este perfil de oferentes se relaciona -de manera directa o indirecta- con los mercados internacionales, espacios donde también existen cambios de cierta magnitud. Así como parte de las modificaciones recientes en la estructura de la industria responde a las vicisitudes locales, otra parte -en especial para los inversores externos- se relaciona con la perspectiva de los escenarios internacionales. Dejando de lado aspectos coyunturales (precios y cantidades), nos referiremos a algunas de las modificaciones en la forma de producir y comercializar (internacionalmente) las carnes.

## 2. Algunos rasgos del mercado mundial de agroalimentos y carne vacuna.

En las últimas dos décadas, tanto el consumo mundial como el flujo de comercio internacional de agroalimentos -y en particular de carnes<sup>10</sup>- han crecido fuertemente, como resultado de una conjunción de factores relacionados íntimamente con los procesos de globalización, más específicamente, con la incorporación de las industrias agroalimentarias en el mundo de las cadenas globales de valor (Humphrey

10 Evolución del consumo mundial y las exportaciones de carne bovina.

- en millones de toneladas -

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consumo	59.238	58.263	59.167	61.921	61.450	61.873	62.862	64.250
Exportaciones				5.870	5.933	5.984	6.343	6.250

Fuente: OFIVAL.

y Memedovic, 2006; Reardon et al, 2001). Entre algunos de los principales factores podemos mencionar:

- El aumento de la productividad agropecuaria y agroindustrial en los principales países proveedores de materias primas debido a cambios en el paquete tecnológico y a condiciones macroeconómicas favorables a este modelo;

- Un incremento de la demanda masiva de agroalimentos muy relacionado con el ingreso a escena de mercados fuertes como la China, India y algunos países del Sudeste Asiático (Gong et al, 2004);

- La atenuación de la productividad agropecuaria de los países centrales que está siendo acompañada, además, en el caso de la Unión Europea, por un incipiente retiro de subsidios a los productores;

- Nuevas regulaciones (públicas y privadas), estándares requeridos de calidad y sanidad en los productos alimenticios por parte de los mercados de consumidores más consolidados y sofisticados como Europa y Estados Unidos, que convierten a cierta gama de alimentos (previos commodities) en productos segmentados y más diferenciados, en paralelo con la aparición de nuevas tecnologías de procesamiento de materias primas, más seguras, automatizadas y sofisticadas, con matices entre países (Reardon et al, 2001);

- Una concentración mundial cada vez mayor de la industria y el comercio agroalimentario, alrededor de dos conjuntos de actores centrales (las grandes procesadoras de agroalimentos, y los grandes distribuidores o retailers); en ese marco, disminuye el rol de los mayoristas y de los

pequeños minoristas dentro de la distribución y de las pequeñas industrias a fazón;

- Un aumento del financiamiento destinado a internacionalizar empresas (vía Inversión Extranjera Directa (IED)); ello es compatible (y reconfigura) tramados internacionales en base a compras/fusiones por parte de grandes empresas agroalimentarias.

En consonancia con estos factores, el aumento en los flujos de comercio del sector cárnico mundial se ha dado en paralelo a cambios en el patrón de comercio internacional de agroalimentos que han sido ampliamente estudiados (Humphrey y Memedovic, 2006; Van Hofwegen, 2005).

Como consecuencia directa del creciente poderío de la gran distribución minorista de consumo, que responde a su vez a los nuevos requerimientos de los consumidores sobre calidad y costos de los productos, el crecimiento de grandes empresas agroalimentarias permite, a la vez que la competencia con aquellas, la integración a nivel internacional de las distintas cadenas de valor de los productos agroalimentarios en una "consumer-oriented global value chain" -o cadena de valor global orientada por el consumo- (Gereffi et al, 1994; Humphrey et al, 2006).

En otros términos, se va pasando lentamente desde un modelo segmentado internacionalmente a otro donde las tramas productivas se "diseñan" a nivel internacional; en tal concepto, las materias primas se producen en un espacio, se industrializan en otro y, eventualmente, se consumen en un tercero; los mecanismos de articulación entre las etapas se materializan vía contratos, las certificaciones en los procesos

-ahora descentralizados- se vuelven esenciales, las normas de calidad y procesamiento se tornan globales y la flexibilidad productiva es altamente valorada ante los cambios en la demanda. En este contexto, contar con las fuentes de abastecimiento de la materia prima en calidad, cantidad y homogeneidad se vuelve un aspecto crítico; algo similar ocurre con las marcas y el control de las etapas de comercialización más cercanas al consumidor.

El término "cadena de valor orientada por el consumo" significa que se trata de cadenas de valor traccionadas y organizadas centralmente en torno a nuevas especificaciones y requerimientos de consumidores más exigentes, cuyos patrones de consumo se han diversificado y sofisticado, y que han facilitado la concentración del sector de la distribución de alimentos en grandes holdings de empresas (nuevas o pre-existentes), que atienden a esta gama de productos, y que poseen la capacidad logística para llegar masivamente a los consumidores en forma 'customizada' (atendiendo a las especificaciones de una gran cantidad de preferencias distintas).

La integración de los productos agroalimentarios en este tipo de cadenas supone, como respuesta al poder creciente de la gran distribución -principalmente minorista-, una concentración polarizada también del sector de procesamiento, lo que va dando como resultado una "red de empresas en red" globalmente integrada, y desde la cual ambos eslabones gobiernan la cadena. La configuración como global value chain hace necesaria y genera fuertes incentivos a una mayor coordinación vertical de la cadena, a través de nuevas formas de vinculación formales e informales entre los actores, que implican

un crecimiento de las relaciones de contratos y alianzas productivas (consorcios productivos); ello va en desmedro de los spot markets, tendientes éstos últimos a afianzar la provisión de ganado en regularidad de plazos y precios, calidad, sanidad e información (De Oliveira Lima et al, 2005; Mulrony y Chaddad, 2004; Souza-Monteiro y Caswell, 2004; Hayenga, Marvin et al, 2000). Como es de esperar, no todo el comercio y la producción se organizan bajo estos parámetros, pero se destaca que estas formas reticulares de organización del comercio mundial se verifican en los segmentos más dinámicos, donde se mueven las empresas mundiales líderes que recientemente ingresaron -vía compras- al mercado local.

En este contexto, el control de ciertos activos específicos -los canales comerciales, las marcas, la capacidad para diferenciar productos, etc.- se torna clave para captar la renta de los mercados. Quien controla tales activos obtiene rentas extras; quien no los detenta busca acceder a tales actividades, se desarrollen éstas en el ámbito local o en terceros países. Esta lógica opera a modo de guía para las empresas que buscan internacionalizarse ganando escalas para acceder a la categoría de empresas globales (como contrapartida se vuelven "inversores internacionales" de capacidades ya instaladas). A los fines de nuestro trabajo, ello parece enmarcar las estrategias que orientan a algunas de las recientes inversiones externas en la industria frigorífica argentina (Thor et al, 2007).

Se percibe, entonces, un doble movimiento del mercado y, en consonancia, de las estrategias de competitividad de las empresas líderes: un aumento de la competitividad vía precio (por economías de es-



cala) y, por otro lado, un aumento de los nichos o segmentos donde es posible obtener rentas extraordinarias diferenciando productos a través de distintos factores estratégicos (calidad, organización, etc.)<sup>11</sup>.

Siguiendo la clasificación de Hofwegen et al (2005), hemos agrupado en dos bloques centrales el tipo de estructura de segmentos que han adquirido los flujos de comercio internacional de carne. En primer lugar se encuentra la carne fresca considerada como un commodity - enfriada y congelada-, cuya fuente de competitividad es la relación costo-precio y la garantía industrial de calidad del producto, y que, por tanto, es intensiva en escala. Este segmento está liderado por los grandes "beef packers" en la etapa de industrialización, y por los grandes retailers en la etapa de comercialización (principalmente los grandes hipermercados). En algunos casos el dominio de los retailers es producto de alianzas de coordinación con productores primarios, donde la industrialización se realiza a través de beef packers de tamaño mediano o grande a nivel nacional, que pueden llegar a trabajar a fazón. En segundo lugar se encuentran aquellos segmentos y cadenas de productos donde, o bien las barreras a la entrada son altas (quien controla el mercado es quien controla la "válvula de entrada" a través de esas barreras -es el caso de los productos que garantizan un alto nivel de calidad mediante certificaciones, o los productos con marcas-), o bien segmentos más específicos de productos diferenciados por su agregación de valor

en procesamiento (como embutidos o carnes pre-cocidas) u otros atributos diferenciales (también organizados en marcas, como ser los productos de tipo orgánico, y que claramente está dominado por los grandes beef packers).

En ese sentido, parece interesante establecer cómo se estructuran las cadenas de valor genéricas de acuerdo a las modalidades posibles de vinculación dentro de la cadena, y en función de los actores que predominan en distintos mercados. Lo que aparece con claridad es que en el mercado de carnes existen algunas tendencias paralelas que, con distintas variantes, intentan reforzar las relaciones verticales dentro de la cadena de valor, al tiempo que buscan controlar su coordinación para apropiarse de la mayor cantidad posible de valor de cada producto.

En tal contexto, a grandes rasgos, resaltan básicamente dos esquemas.

Primero, el de la "internacionalización" de empresas productoras de carne que detentan el activo crítico de la provisión de materia prima y producción en los principales países productores; tales empresas buscan integrarse tanto vertical como horizontalmente, comprando más frigoríficos para reducir riesgos (sanitarios y de otro tipo) y producir a gran escala; compran, además, marcas y distribuidoras en el segmento de la comercialización para competir mejor en los mercados de destino.

11 A este respecto, Van Hofwegen, Bexx y Van den Broek (2005) desarrollaron un esquema de cuáles serían estos nichos, en función de los principales "drivers" o vectores de competitividad posibles, cuyas combinaciones, bajo este esquema teórico, comenzaron a modelar la estructura del comercio. Agrupándolos bajo un criterio arbitrario, podríamos clasificarlos en endógenos a las empresas -costos de producción; calidad de los productos; valor agregado-; exógenos -regulaciones públicas o privadas; estructura del mercado- y propios de la cadena productiva (coordinación intra-cadena; sistema de logística). Estos siete drivers, según los autores, darían lugar a una serie de segmentos de mercado que hemos considerado como válidos y en los cuales predominarían distintos actores dentro de la cadena de valor (Van Hofwegen et al, 2005). Esta clasificación nos parece útil para comprender la relación entre los incentivos que genera este contexto y los segmentos de mercado concretos que aparecen como resultado. Cada tipo de factores parece tener una relevancia diferente de acuerdo al sector particular del que se trate pero, en términos generales, esta situación se repite a lo largo de distintos productos agroindustriales.

El segundo esquema se basaría en el desarrollo de fuertes alianzas entre productores primarios y comercializadores con marca, a la vez que entre grandes empresas frigoríficas nacionales y retailers cuando las primeras no son lo suficientemente grandes en comparación con las segundas.

Tanto la producción y comercialización de carne bovina como de otras carnes ha empezado a sufrir muy recientemente un proceso análogo, insinuado ya durante la segunda mitad de los ochenta y primera de los noventa, a través de la conformación de grandes empresas nacionales que, mediante fusiones y adquisiciones, lograron dominar los mercados nacionales o regionales, alcanzando altos niveles de concentración en la industria. El caso paradigmático, en este sentido, es Estados Unidos, el cual concentraba ya en 1999 el 60% de la producción de carnes en cuatro empresas (IBP, ConAgra, Excel y Nacional Beef Packing). Pero también ha ocurrido en Gran Bretaña (Midland Meat Packers), Italia (Cremonini-Inalca), España (Campofrío), Japón (Nippon Meat Packers), Brasil (JBS-Friboi), Australia (Australia Meat Holding) y otros países (Green, 2005).

En el caso de las carnes bovinas en particular, el aumento de los flujos internacionales de comercio fue acelerado a su vez desde fines de los noventa, en especial en el último lustro, en buena parte a raíz de las complicaciones que trajo la aparición de episodios recurrentes de aftosa y BSE, que dio lugar a nuevos requerimientos y barreras en materia de calidad y sanidad de los productos de origen bovino y, al mismo tiempo, complicó aún más la oferta de países como Estados Unidos y los miembros de la UE-25, en particular de Gran Bretaña (Fearne et al, 2000).

En ese marco, su principal producto -la carne fresca y algunos derivados- se fue consolidando como commodity internacional, con fuertes incentivos a ganar escala y a afianzar la provisión de materia prima, tanto en seguridad sanitaria como en cantidad y en costos. Se expandieron mecanismos de coordinación vertical y de marketing en torno a dos o tres modelos de redes, gobernadas por los grandes eslabones dentro de la cadena, es decir los "beef packers" en la industrialización, y los "retailers" en la comercialización mayorista y minorista.

En el mercado europeo, el sector de retail absorbió en los últimos cinco años el 75-80% del mercado de la carne (Carrefour, Auchan, CoopItalia, Tesco). Estos grupos tomaron el control de la red de distribución masiva y regulan las certificaciones de calidad -como la predominante Eurep-GAP-, a la vez que poseen sus propias marcas. En el proceso de comercialización, se vinculan con el importador (o trader) o bien directamente con los exportadores. En el interín pierde peso la figura de la distribución minorista individual -el "carnicero" (Mora y Menozzi, 2006; Van Berkum et al, 2007). En el mercado de Estados Unidos este proceso ya se venía dando anteriormente, donde dominan claramente dos cadenas principales (Wal-Mart y Kroger) y, en lo que hace a la venta de carne fresca, se ha terminado por generalizar el sistema de empaquetado y venta en cajas por pieza/corte específico (Fearne et al, 2000).

El otro eslabón de la cadena que cobró fuerza en el nuevo contexto -pari passu con la internacionalización- son los grandes "meat-packers" o frigoríficos empaquetadores, que controlan (como activo crítico) la provisión a gran escala (con la conse-

cuenta disminución de costos) a la vez que garantizan la calidad y trazabilidad en la primera fase. Algunas de las empresas que dominan este esquema crecientemente se internacionalizan y aumentan su nivel de integración vertical; lo hacen comprando distribuidoras en los mercados de destino o estableciendo acuerdos comerciales de largo plazo y escala (como en el caso de JBS-Friboi, Cargill Meat Solutions, Nippon Meat Packers y, más recientemente, Marfrig).

Desde esta óptica puede entenderse la lógica que guía a los inversores que ingresaron recientemente al mercado argentino adquiriendo -como veremos más adelante- no sólo capacidades de faena autorizadas para ingresar a mercados mundiales sino también redes de aprovisionamiento de ganado e incluso marcas de carnes y/o elaborados.

En los casos donde no se llegó a una integración completa de la cadena, se empezaron a desarrollar asociaciones de colaboración y contratos verticales cada vez más fuertes y frecuentes entre los distintos eslabones para coordinar la provisión de stocks, tanto de ganado para faena, como de carne fresca y procesada para distribución. Complementariamente, se desarrollan joint-ventures entre empresas frigoríficas de distintos países en el sector primario, para lograr bajar costos de mercaderías, cubrir faltantes de stocks, o bien explorar el camino a la integración.

En consonancia con las regulaciones vinculadas con la sanidad y la calidad, pero también con la diversificación de las pautas de consumo de los principales mercados, se fueron creando, en paralelo al 'commodity beef', nuevos segmentos o nichos de mercado diferenciados, de tipo premium

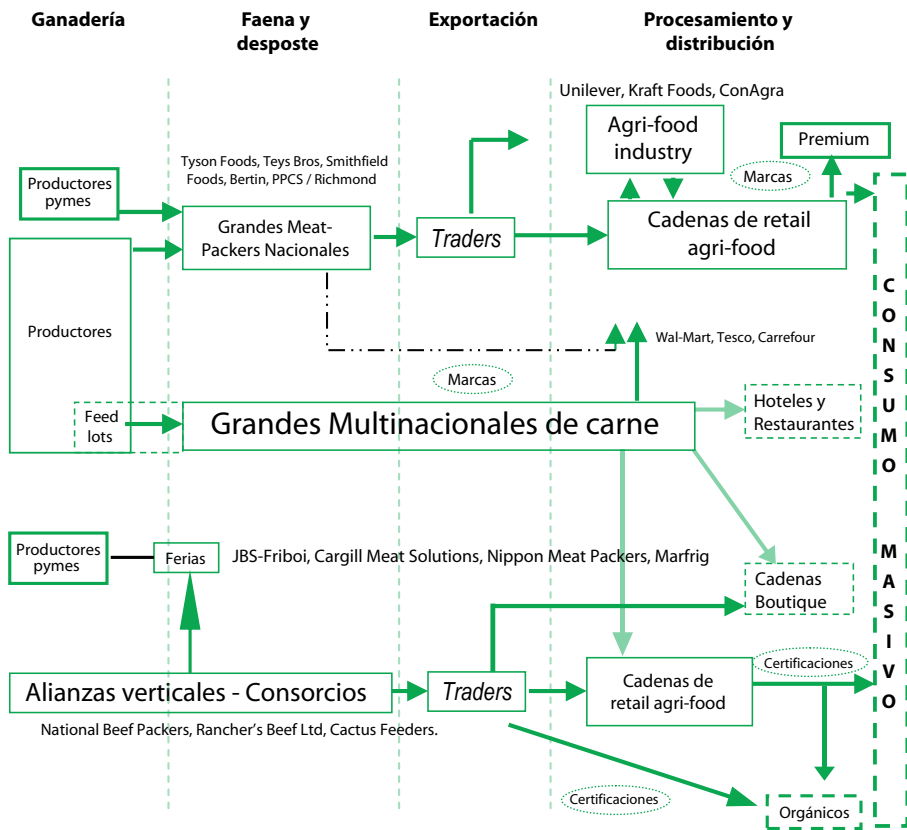
-productos procesados más diferenciados-, o bien de tipo orgánico, o con calidad superior certificada, en los que es posible agregar valor.

No llama la atención, en este contexto, que hayan comenzado a perder competitividad algunas empresas única o mayoritariamente enfocadas en el mercado doméstico, o bien que por razones sanitarias están ancladas a producciones menos exportables, en contraposición con aquellas otras cuyo modelo de negocio se basa en buena parte en la exportación (sin perder el mercado doméstico) y que tienen base en regiones más competitivas en costos y riesgos sanitarios.

Todo ello da una multiplicidad de "rutas" para acceder a los mercados mundiales, pero todas ellas crecientemente articuladas vía integración del capital y/o contractualizadas a mediano plazo. Necesariamente, en esta reconfiguración se abre el mercado de compra-venta de capacidades de faena, marcas y otros activos críticos.



**GRAFICO 2. ESTRUCTURA GENERICA DE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR DE CARNE VACUNA MAS CONSOLIDADAS.**



Fuente: Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

*El mercado mundial de carne -por diversas razones- ha comenzado a organizarse bajo la forma de red, donde se vislumbran nuevos liderazgos empresarios, estructuras de abastecimiento de materia prima y segmentación de la demanda final. En estos tramados de producción y abastecimiento y, al igual que en otras actividades industriales, comienzan a tener relevancia el control de los canales comerciales, las marcas, las certificaciones y todos los temas relacionados con la coordinación entre etapas ubicadas, por lo general, en distintos espacios económicos. En este marco, las estrategias empresarias apuntan a controlar o asegurarse determinados activos críticos, como la provisión de materias primas, los canales de distribución y/o las marcas -como herramienta para segmentar mercados.*

*Desde esta perspectiva cabe examinar la estructura de la oferta local de carnes como punto de partida para analizar las recientes reconfiguraciones en la industria frigorífica argentina.*



# SECCION II: Cambios recientes y perfil actual de la industria transformadora de carnes en la Argentina.

## 1. Introducción

Como respuesta a las condiciones del entorno macroeconómico que rigieron en Argentina en los últimos años y de las modificaciones operadas en el contexto mundial, se verificaron una serie de cambios -convocatorias de acreedores, quiebras, compra-venta de empresas, nuevos inversores externos, etc.- que fueron delineados en la sección previa.

¿Cómo quedó reconfigurada la oferta interna de carnes en función de tales cambios?

Evaluar esta pregunta remite a la necesidad de un ejercicio de simulación consistente en considerar distintos indicadores registrados para el pasado reciente (cabezas faenadas, carnes producidas, carne exportada), suponiendo la actual estructura de la oferta. O sea, catalogar faena y producción de carnes por tipologías de empresas -algunas de las cuales son de muy reciente consolidación- suponiendo que se encontraban vigentes durante todo el período considerado.

En tal sentido, la utilización de los datos disponibles para el lapso julio 2006/junio 2007 permite eliminar los eventuales desvíos asociados con la estacionalidad, pero tiene el carácter de simulación, dado que al inicio de dicho lapso no se habían verificado algunos cambios en los paquetes empresarios -como las ventas de algunas empresas a capitales

externos-; por último, para confirmar los datos mediante comparación, se analizan -en algunos casos- los mismos indicadores pero para el 3º trimestre del año 2007.

En todos los casos, la metodología es la siguiente: se identifica la categoría a la que pertenecen las empresas (por ejemplo, empresas multinacionales) adjuntándole el valor que adquiere la variable observada (por ejemplo, faena); luego se reagrupa la misma para el total y, a partir de ello, se "reconstruye" el mercado global.

## 2. Faena

### 2.1. Faena total

A lo largo del período analizado (Julio 2006/Junio 2007) se faenaron oficialmente poco más de 14,2 millones de cabezas. Los datos del cuadro siguiente indican un peso relevante de los grupos empresarios nacionales, que explican poco más del 30%. Al interior de ellos, se destacan cuatro grupos responsables del 13% de la faena. Los recientes ingresos de capitales externos significaron una suba del orden de 10 puntos porcentuales en la faena por parte de este perfil de empresas. Pero, independientemente de ello, el dato más destacable es que en ambas mediciones más de la mitad de la faena se encuentra desconcentrada en un gran número de empresas de capital local independiente.

**CUADRONº 2. FAENA TOTAL SEGUN TIPOLOGIA DE EMPRESAS. AÑO 2006/2007. \***

- en miles de cabezas y en porcentaje -

Grupos		Faena total	Faena Mens. Promedio	Participac. en faena total	Participación 3º Trim. 07
Empresas de Capital Extranjero		1.804,0	150,3	12,7	13,9
Grupos Económicos de Capital Nacional		4.526,4	377,2	31,8	32,3
	Grupos Económicos de 3 o más empresas	1.896,2	158,0	13,3	13,6
	Grupos Económicos de 2 empresas	1.042,0	86,8	7,3	6,5
	Empresas Independientes Grandes	941,1	78,4	6,6	7,2
	Grupos Cooperativos Autogestionados	493,4	41,1	3,5	4,1
	Grupos Cooperativos No Autogestionados	153,7	12,8	1,1	0,9
Resto de las empresas nacionales		7.881,3	656,8	55,5	53,8
<b>Total</b>		<b>14.211,7</b>	<b>1.184,3</b>	<b>100,01</b>	<b>100,0</b>

Nota: (\*) Corresponde al período entre Julio 2006 y Junio 2007

Fuente: Banco de Datos Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

El peso de los capitales externos no supera el 15% del total, mientras que las cooperativas autogestionadas explican poco más del 3%. Un conjunto de grupos empresarios selectos explica poco más del 20% de la faena total.



*El perfil de la faena -por cabezas- puede sintetizarse de la siguiente forma: 4 empresas multinacionales cubren poco más del 13%; 8 empresarios (que detentan entre 2 y 9 firmas) controlan alrededor del 20%; otros 4 empresarios y las cooperativas autogestionadas suman un 10%; hasta acá, un grupo relativamente acotado de empresas/empresarios explica poco más del 40% de la faena; el resto es altamente desconcentrado, en términos de propiedad y de dispersión geográfica.*

## 2.2. Faena por categoría de hacienda

Es dable esperar que cada una de las categorías de empresas tenga un perfil diferente en términos de los mercados hacia los cuales dirigen sus actividades y del tipo de hacienda que compra en función de ello.

Como se refleja en el cuadro siguiente,

la reciente mayor presencia de empresas extranjeras que compran facilidades productivas habilitadas para la exportación ha dado como resultado una mayor preeminencia -respecto de los registros de faena- en la adquisición de novillos pesados y de vacas de conserva.

La composición de la compra de novillo pesado refleja el peso exportador que tiene el bloque de frigoríficos de capital

extranjero: poco más del 45% de tal categoría es adquirido por firmas internacionales; se complementa con un par de empresas grandes de capital local y los grupos económicos de mayor relevancia; en otros términos, existe un peso decisivo de las compras de novillo pesado por parte de un conjunto acotado de empresas de origen externo.



**CUADRO Nº 3. ESTRUCTURA DE COMPRAS DE HACIENDA PARA FAENA SEGÚN TIPOLOGÍA DE EMPRESAS POR CATEGORÍA. AÑO 2006/2007.\*** - en miles de cabezas y en porcentaje -

Grupos	Novillo		Novillito		Toro		Ternero	
	Faena	Particip.	Faena	Particip.	Faena	Particip.	Faena	Particip.
Empresas de Capital Extranjero	1.091,8	29,4	192,5	5,6	19,4	8,7	11,1	2,3
Grupos Económicos de Capital Nacional	1.070,9	28,9	1.260,2	36,9	47,9	21,6	178,5	37,4
Grupos Económicos de 3 o más empresas	309,8	8,3	550,0	16,1	15,5	7,0	111,0	23,2
Grupos Económicos de 2 empresas	233,1	6,3	292,4	8,6	20,3	9,2	32,0	6,7
Empresas Independientes Grandes	409,5	11,0	278,8	8,2	3,8	1,7	9,8	2,1
Grupos Cooperativos Autogestionados	81,1	2,2	122,1	3,6	5,5	2,5	25,0	5,2
Grupos Cooperativos No Autogestionados	37,4	1,0	16,9	0,5	2,8	1,2	0,7	0,2
Resto de las empresas nacionales	1.549,1	41,7	1.961,3	57,4	154,1	69,6	288,3	60,3
<b>Total</b>	<b>3.711,8</b>	<b>100,0</b>	<b>3.414</b>	<b>100,0</b>	<b>221,4</b>	<b>100,0</b>	<b>478,0</b>	<b>100,0</b>

Grupos	Vaca		Vaquillona		Ternera	
	Faena	Particip.	Faena	Particip.	Faena	Particip..
Empresas de Capital Extranjero	391,0	15,4	65,3	2,8	32,9	2,2
Grupos Económicos de Capital Nacional	684,5	26,9	732,8	31,1	533,7	36,1
Grupos Económicos de 3 o más empresas	282,2	11,1	338,5	14,4	289,0	19,6
Grupos Económicos de 2 empresas	161,6	6,4	171,2	7,3	131,5	8,9
Empresas Independientes Grandes	116,2	4,6	78,6	3,3	44,4	3,0
Grupos Cooperativos Autogestionados	98,0	3,9	92,2	3,9	67,2	4,5
Grupos Cooperativos No Autogestionados	26,4	1,0	52,3	2,2	1,7	0,1
Resto de las empresas nacionales	1.467,5	57,7	1.559,7	66,1	911,7	61,7
<b>Total</b>	<b>2.543</b>	<b>100,0</b>	<b>2.357,8</b>	<b>100,0</b>	<b>1.478,3</b>	<b>100,0</b>

Nota: (\*) Corresponde al período entre Julio 2006 y Junio 2007

Fuente: Banco de Datos Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

En contraposición, el perfil mercado inter-nista de las empresas de capital local queda evidenciado al considerar las categorías que compran los grupos económicos nacionales como el resto de las empresas también de capital local. Se trata de animales livianos -novillitos, vaquillonas y terneras- con destino, preponderantemente, a consumo interno.

En el extremo opuesto, los frigoríficos de capitales externos vuelven a tener cierta relevancia en las categorías vacas y toros, presumiblemente debido a la fuerte presencia de este bloque empresario en el rubro termoprocesado, donde se aúnan las haciendas de menor calidad con los mercados externos de productos cárnicos elaborados.



Las compras tienden a especializarse por perfiles de firmas. Las empresas extranjeras y algunos grupos empresarios nacionales tienen una presencia fuerte en las categorías "extremas": novillo pesado y vacas (ambas categorías de compras se relacionan con un mayor perfil exportador); en el medio el resto de las tipologías de empresas se abocan a faena de animales livianos (con destino, preponderantemente, al mercado interno).

### 2.3. Producción de carnes

Si el análisis recae sobre la producción de carne -a nivel de medias reses-, el grupo de empresas internacionales explica entre el 15 y el 16% del total producido; en otros términos -en toneladas- la presencia de empresas locales supera largamente a las extranjeras.



**CUADRO N° 4. PRODUCCIÓN TOTAL DE CARNES SEGÚN TIPOLOGÍA DE EMPRESAS. AÑO 2006/2007\* Y TERCER TRIMESTRE 2007.**

- en toneladas carcaza y en porcentaje -

Grupos	2006 / 2007		3° TRIMESTRE 2007	
	Peso	Participac.	Peso	Participac.
Empresas de Capital Extranjero	476.352	15,1	133.136	16,1
Grupos Económicos de Capital Nacional	1.000.916	31,7	285.081	34,6
Grupos Económicos de 3 o más empresas	397.586	12,6	105.305	12,8
Grupos Económicos de 2 empresas	231.137	7,3	77.227	9,4
Empresas Independientes Grandes	240.414	7,6	65.280	7,9
Grupos Cooperativos Autogestionados	100.025	3,2	30.347	3,7
Grupos Cooperativos No Autogestionados	31.754	1,0	6.923	0,8
Resto de las empresas nacionales	1.675.965	53,2	406.153	49,3
<b>Total</b>	<b>3.153.233</b>	<b>100,0</b>	<b>824.370</b>	<b>100,0</b>

Nota: (\*) Corresponde al período entre Julio 2006 y Junio 2007

Fuente: Banco de Datos Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Nuevamente, el grueso de la producción recae sobre una amplia gama de empresas individuales y, en menor medida, sobre los grandes grupos empresarios.

Se repite y se amplía levemente la relevancia por perfiles observada para la faena: las empresas internacionales reportan el 15% de la producción (en crecimiento), los grupos económicos locales, poco más del 30%, mientras que el resto se desconcentra en más de 400 plantas. El 3° trimestre de 2007 indica una preponderancia de los dos primeros perfiles, en desmedro del resto de los frigoríficos (respecto del año que va de julio 2006 a junio 2007).

### 3. La exportación y el perfil de empresas

#### 3.1. Relevancia del mercado externo

En el marco de lo expresado en la sección previa -referido al creciente peso que las redes tienen como forma de insertarse en el comercio internacional-, se torna relevante el análisis de la participación de las exportaciones respecto del mercado local.

Considerando que no todos los cortes de los animales configurados para exportación ingresan efectivamente a los mercados internacionales, inicialmente cabe destacar que, en el lapso analizado, de un total de carne producida del orden de los 3,1 millones de toneladas, poco más de 850 mil provienen de animales faenados para exportación; ello significa que -aún considerando las restricciones vigentes-

poco menos de 1/3 del mercado es "orientado" por las colocaciones externas. En otros términos, aún con las restricciones arancelarias y cuantitativas vigentes, los mercados externos no son marginales en las decisiones del sector en su conjunto.

En otro orden, como es de esperar, el "peso" de los mercados externos no es uniforme entre grupos de empresas. Se destaca que, en particular para las firmas extranjeras, los mercados externos se tornan esenciales, ya que explican más del 75% de sus ventas; en otros términos, tres cuartas partes de la actividad de estas empresas se orienta casi exclusivamente hacia productos (total o parcialmente) exportables; ello es compatible con la idea antes esbozada acerca de que las inversiones recientes se inscriben en el marco de "integrar" redes mundiales de aprovisionamiento a terceros mercados donde el rol que le cabe a Argentina es el de proveedor de materia prima de calidad.

**CUADRO N° 5. PRODUCCIÓN TOTAL DE CARNE BOVINA Y PRODUCCIÓN PARA EXPORTACIÓN, POR TIPOLOGÍA DE EMPRESAS, AÑO 2006/2007.\***

- en toneladas carcaza y en porcentajes -

Grupos	Total	Exportación	
	Volumen	Volumen	Participación
Empresas de Capital Extranjero	476.352	363.659	76,3
Grupos Económicos de Capital Nacional	1.000.916	310.702	31,0
Grupos Económicos de 3 o más empresas	397.586	63.792	16,0
Grupos Económicos de 2 empresas	231.137	51.570	22,3
Empresas Independientes Grandes	240.414	185.501	77,2
Grupos Cooperativos Autogestionados	100.025	9.839	9,8
Grupos Cooperativos No Autogestionados	31.754	0	0,0
Resto de las empresas Nacionales	1.675.965	181.843	10,9
<b>Total</b>	<b>3.153.233</b>	<b>856.204</b>	<b>27,2</b>

Nota: (\*) Corresponde al período entre Julio 2006 y Junio 2007

Fuente: Banco de Datos Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Una relevancia muy parecida le cabe a un número muy acotado de empresas locales de cierta envergadura y capacidad técnica. Excluidas estas dos categorías, para el grueso de las empresas, la participación de las exportaciones en su giro de negocios oscila entre el 10 y el 22%; esto es, son claramente "mercado internistas".

Si el análisis gira en torno a quienes participan en la producción de las 856 mil ton de carnes provenientes de animales faenados para exportación, los datos del cuadro precedente señalan la relevancia que comienzan a tomar 4 firmas internacionales: por sí solas explican casi el 45% de la carne producida proveniente de hacienda para exportación. Si a ello les adicionamos otras 4 empresas independientes de cierto tamaño, se cubren casi los dos tercios.



*Aún con las restricciones vigentes, los mercados externos son relevantes para la actividad dado que poco menos de un tercio de la carne producida corresponde a animales destinados a los mercados externos. Por tipología de empresas, se torna más importante aún para los grupos internacionales y para unas pocas empresas independientes nacionales -donde la carne proveniente de animales faenados para exportación es, como mínimo, el 75% de su producción-. Ello avala la presunción inicial acerca de la lógica que guía a las recientes inversiones externas: búsqueda de aprovisionamiento de materia prima (y/o elaborados) para proveer a redes internacionales en las cuales los inversores tienen controles sobre otras etapas. Ello explica, además, la relevancia que ambos perfiles de empresas tienen en el total de carne asociada a la exportación.*

## 3.2. Las exportaciones

En el lapso analizado (Julio 2006/Junio 2007) las exportaciones estuvieron restringidas tanto en términos impositivos



(retenciones) como cuantitativos. Como resultado, los valores totales ascendieron a poco más de 1.000 millones de dólares, de los cuales 281 millones fueron resultado de la Cuota Hilton.

En este contexto -como se desprende del cuadro siguiente-, del total exportado, alrededor del 40% fue efectuado por el grupo de empresas de capitales extranjeros. Se trata de una participación que creció abruptamente a partir del año 2004 cuando se producen los primeros ingresos de capitales externos.

**CUADRO N° 6. EXPORTACIONES DE CARNE BOVINA POR TIPOLOGÍA DE EMPRESAS. AÑO 2006/2007\*.**  
- en toneladas -

Grupos	Total Exportaciones		Carne Enfriada (Hilton)	
	Cantidad	FOB	Cantidad	FOB
Empresas de Capital Extranjero	100.390	427.320.072	8.677	98.201.306
Grupos Económicos de Capital Nacional	48.161	192.995.278	5.748	55.996.656
Grupos Económicos de 3 o más empresas	5.377	15.458.299	2760	2.753.377
Grupos Económicos de 2 empresas	8.421	32.628.158	1.118	10.322.648
Empresas Independientes Grandes	34.36	144.908.821	4.354	42.920.631
Grupos Cooperativos Autogestionados	0	0	0	0
Grupos Cooperativos No Autogestionados	0	0	0	0
Resto de las empresas Nacionales	124.911	456.724.752	13.030	126.809.603
<b>Total</b>	<b>273.461</b>	<b>1.077.040.102</b>	<b>27.454</b>	<b>281.007.565</b>

Nota: (\*) Corresponde al período entre Julio 2006 y Junio 2007  
Fuente: Banco de Datos Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Los grupos empresarios (que controlan dos o más empresas) tienen una reducida presencia exportadora, mientras que un gran número de empresas independientes de capitales nacionales, detentan "grosso modo" otro 40% del total de las colocaciones externas.

Si el análisis recae específicamente sobre la cuota Hilton, la presencia del grupo multinacional es levemente superior, cobrando mucha más relevancia el denominado resto de empresas nacionales.

*En el plano exportador, la presencia de los capitales externos es mucho más relevante que en el total faenado y/o en la producción de carnes; por sí solos cubren aproximadamente el 40% de las colocaciones externas de Argentina, evidenciando con ello su mayor inserción externa, respecto de las empresas nacionales.*



# SECCION III: La génesis de las inversiones en el marco de los cambios en la producción y el comercio internacional.

## 1. Introducción

Tal como expresáramos al inicio, los cambios operados en el último lustro en la industria frigorífica pueden enmarcarse en dos tendencias: i) el pasaje de la industria integrada a la de la provisión de servicios como eje central de la denominada actividad frigorífica; y ii) la presencia creciente de inversiones externas.

Centrando el análisis en este último aspecto, cabe consignar tres elementos generales que explican dicha tendencia. El primero se ubica en los cambios en las formas de producción y el comercio mundial de carnes articuladas crecientemente con una lógica de integración de redes; el segundo remite a las estrategias que en el marco de tales cambios adquieren un conjunto de empresas internacionales decididas a ingresar como actores mundiales en tal reconfiguración de la producción y el comercio (es decir, los inversores); y el tercero es la perspectiva -especialmente en los planos de las escalas económicas y los perfiles financieros- de las empresas que enajenan sus activos (es decir, los vendedores).

El primero de ellos ha sido examinado en la sección inicial; sobre el segundo y tercero nos abocaremos a continuación. Para ello, se pasa revista a la estructura y dinámica de expansión de las empresas que recientemente ingresaron a Argentina y luego se comparan algunos indicadores de tales empresas con otras locales, incluso algunas de las que recientemente cambiaron de dueño.

## 2. Las estrategias de algunos inversores internacionales

### 2.1. Las inversiones provenientes de Brasil

Entre fines de la década del '90 y el presente, la economía de Brasil ha crecido notablemente en numerosos sectores, en parte, debido al "paraguas" que le dio el temprano abandono de la convertibilidad y, en parte, por la implementación de políticas sectoriales activas; en el caso específico bajo análisis, a estos marcos generales de políticas públicas se sumaron el dinamismo de las propias empresas frente a las nuevas y favorables condiciones del contexto internacional (Zylbersztajn et al, 2000).

En lo que hace al sector de carne bovina, cabe mencionar que Brasil ha aumentado en un 50% su stock de ganado vacuno entre 2001 y la actualidad - con alrededor de 175 millones de cabezas, posee el rodeo más numeroso del mundo -, mientras que su tasa de extracción se ubica en alrededor de un tercio del stock; además ha logrado dominar la aftosa en la gran mayoría de sus Estados Federativos, en simultáneo con una expansión de las fronteras productivas. De esta forma, ha aumentado tanto su capacidad total de faena como el volumen de producción -8,9 millones de toneladas, a una tasa de crecimiento aproximada del 2,5% anual-, y ha implementado un importante programa de trazabilidad -SISBOV- con relativo éxito, lo que le ha permitido, en parte, ofrecer garantías de origen a sus

productos de exportación, tanto en carne fresca (o in natura) como en procesada y congelada (Rossi Soares, 2005; Momenti Pitelli, 2004, Farina, 2001).

El dato más llamativo es el aumento de las exportaciones, merced a una agresiva política estatal de promoción; las ventas externas han crecido alrededor de 500% en volumen y cerca de 400% en ventas desde 2001. El resultado es que, a partir de 2004, en volumen, ha superado en el ranking de exportaciones de carne bovina a Australia, colocando en 2006 cerca de 2 millones de toneladas carcasa.

Esto se debe en buena parte al aprovechamiento de las condiciones crecientemente positivas de demanda de productos agroalimentarios en todo el mundo, a través de la posibilidad de aumentar la productividad -posesión de recursos naturales en abundancia, mayor aplicación de tecnologías de proceso y aplicación de programas de subsidio de costos-, la ya mencionada competitividad cambiaria y los programas de promoción de exportaciones, principalmente a través de ABIEC, el consorcio de grandes exportadores de carne bovina, en conjunto con APEX, la agencia brasileña de promoción de las exportaciones (Steiger, 2006).

Por otra parte, Brasil ha promovido también sus mercados de carne bovina desde los años 90 mediante el apoyo directo al crecimiento internacional de algunas de sus empresas nacionales más grandes, primero a nivel regional -en el MERCOSUR-, y luego a nivel mundial. A través del BNDES, ha apoyado financieramente sus estrategias de expansión, contribuyendo en buena medida a crear, en particular, dos empresas transnacionales de fuerte peso

relativo en el mercado mundial: el Grupo JBS -actualmente primero a nivel mundial- y el Grupo Marfrig, hoy cuarta empresa de carne bovina en el ranking mundial de ventas. En ambas, dicha entidad tiene fuerte presencia en el endeudamiento de largo plazo y una (mínima) presencia en el capital accionario.

Esta iniciativa aparece como respuesta a las elevadas barreras a la entrada existentes en los principales mercados internacionales signadas por el control de las grandes cadenas de supermercados de la cadena, con la competencia de otras naciones con similares posibilidades de posicionarse en el mercado mundial de agroalimentos -como Australia, México, Canadá, Nueva Zelanda, el propio Estados Unidos- y, a la vez, la dificultad de los países del MERCOSUR para competir en la comercialización con los precios de tipo dumping y las tarifas arancelarias impuestas por la Política Agrícola Común de la Unión Europea respecto a ciertos commodities agroalimentarios.

No obstante las dificultades, Brasil ha conseguido aumentar su productividad global en el sector de la carne bovina así como en otros segmentos, mejorar su eficiencia en costos aumentando escala e innovando en procesos, a la vez que ha comenzado a producir para segmentos de alto valor agregado e iniciado un agresivo proceso de conquista de mercados; ello le permite colocarse como el país líder en la producción y comercialización de carne bovina para el mercado global, si bien estrictamente aún es el segundo en volumen de producción, detrás de Estados Unidos (Lundström, 2007).

Por otra parte, con independencia del posicionamiento internacional de sus empre-

sas, el hecho de que la cadena de valor de la carne bovina sea fuertemente orientada por el consumidor y crecientemente sustentada en el poder de las cadenas de distribución, hace que la integración vertical sea una de las formas más factibles de aceitar la coordinación de la cadena de provisión de carne (requisito casi indispensable para su comercialización y para agregar valor a la producción) (Rosi Soares, 2005).

Por último, dadas las condiciones óptimas de competitividad que presenta la mayoría de los países del MERCOSUR, para Brasil es clave colocarse como el principal país con base en la región de abastecimiento, dadas sus posibilidades de crecer, tanto en éste como en otros mercados. Esta capacidad para sostener el crecimiento de empresas de escala considerable está vinculada en buena parte a la decisión política de invertir en financiamiento, pero también está dado por el gran tamaño de su mercado interno, que ha creado de por sí empresas importantes (Farina, 2001; Rosi Soares, 2005).

### **Las “multinacionales” brasileñas de la carne.**

La oferta brasileña de productos de origen bovino, tanto para el mercado interno como para la exportación, cuenta con una docena de empresas que lideran el sector, algunas de las cuales concentran su negocio principalmente en la carne fresca como commodity (JBS, Marfrig, Bertin, Minerva, Independencia, Mercosul, Quatro Marcos, Mataboi, Margen, etc.), y algunas otras en productos procesados (Sadia, Perdigao).

De éstas, sólo JBS y Marfrig pueden ser consideradas empresas multinacionales, si bien tanto Bertin como Sadia y Perdigao han incursionado en algún grado variable

en negocios internacionales. Pero son las dos antes mencionadas las que han desplegado un proceso de fuerte multinacionalización y, en ese camino, han sido apoyadas de modo consistente por el gobierno brasileño. Son, además, las dos empresas brasileñas con presencia en la Argentina (y otros países de la región) lo cual nos lleva a centrarnos en su reciente evolución.

JBS S.A. Se trata del primer productor y exportador mundial de carne bovina; a los efectos del presente trabajo se convierte en un caso ilustrativo de la evolución de la industria frigorífica en Brasil y de su potencialidad actual.

Esta empresa de origen familiar, iniciada en 1953 en el estado de Goiás como Friboi Agropecuaria Ltda., y que tras sucesivas modificaciones societarias se convierte en JBS S.A. (con la consecuente apertura de su capital accionario); a lo largo de poco más de dos décadas ha ido modelando un complejo altamente integrado, que produce y comercializa carne fresca y carne procesada en gran escala, orientado hacia la exportación pero con una base en el mercado doméstico brasileño (que representaba, hasta 2006/07, un 40% de sus ventas). Ergo, parte sustantiva de su desarrollo reciente es “hacia afuera”.

Si bien entre 1953 y 2001 la empresa tuvo un crecimiento importante al interior de Brasil -en particular desde 1968, con la compra de su primera planta adicional-, el crecimiento más notable estuvo dado a partir de 2002, año en que comenzó a desplegar en el plano internacional (al incursionar en Argentina con la compra de la compañía Swift Armour) la estrategia que hoy puede evidenciarse con claridad



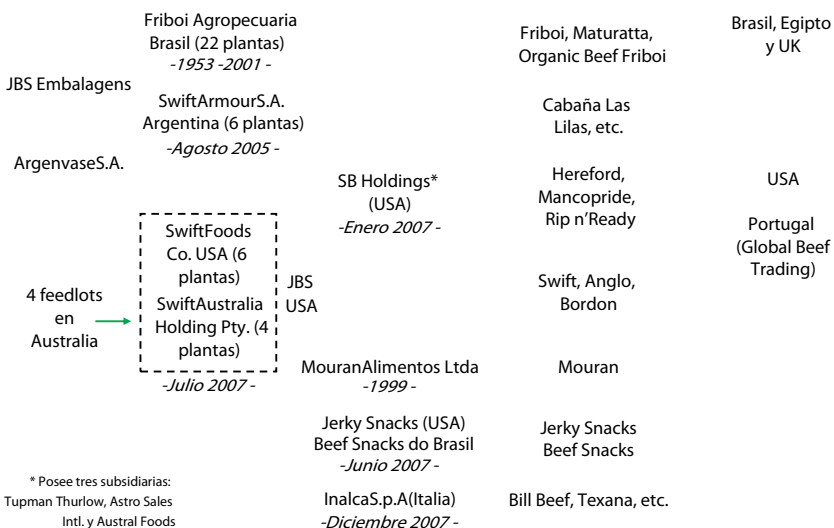
y aceleración en los últimos años: la transnacionalización y el crecimiento en escala a través de adquisiciones de plantas frigoríficas de exportación (en países con buenas condiciones de producción), y de redes de distribución y marcas establecidas (en los países de destino, donde establece contratos con grandes retailers o alianzas comerciales con industrias locales).

En una fase inicial compite principalmente por costos con el commodity beef, a través del aumento de escala y del aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada localización, integrando verticalmente a nivel global la cadena productiva hasta vincularse directamente con la gran distribución minorista y con otros mercados como el HORECA. Luego, en una segunda fase, como ya se ha podido atestiguar, avanza hacia segmentos de mayor agregación de valor a través de

productos procesados o garantizados con determinadas virtudes específicas de calidad y sanidad; apunta tanto a ganar mayores porciones de valor dentro de la cadena que finaliza en los grandes retailers (en commodities con marca y una cada vez más amplia diversidad de alimentos procesados con marca), como a avanzar sobre nichos de alto retorno como la comercialización HORECA, orgánica y gourmet, también con marcas propias. Nos referimos aquí a embutidos, a productos termoprocesados (carne cocida congelada, carne enlatada y carne preparada), nuevas líneas de productos orgánicos (por ejemplo el Friboi Organic Beef), elaborados (hamburguesas, bocados precocidos) y otros derivados (extractos de carne para diversos usos, subproductos no comestibles), mediante los cuales JBS ha incursionado lentamente en segmentos Premium e industrializados.

**GRÁFICO N°3. EVOLUCIÓN SINTÉTICA DEL GRUPO JBS EN CADA ETAPA DE LA TRAMA DE CARNE BOVINA.**

**PROVISIÓN** → **FAENA** → **PROCESAMIENTO** → **MARCAS** → **CENTROS DISTRIBUCIÓN**



\* Posee tres subsidiarias:  
Tupman Thurlow, Astro Sales  
Intl. y Austral Foods

**Fuente:** Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Este salto ha requerido, por su parte, la incorporación de nuevas facilidades de industrialización y de frío, así como también incorporar ciertas tecnologías de proceso -automatización de la faena y desposte, nuevos tipos de envasado, otros mecanismos de procesamiento con mayor tecnología incorporada, nuevos sistemas de control operativo- e invertir en investigación para el desarrollo de sus propias patentes.

Un elemento importante es que, además, la estrategia supone poseer el control de ciertos activos críticos que hacen variar sensiblemente los costos finales de producción: si bien las plantas frigoríficas de JBS están concentradas geográficamente en distintas regiones, el holding posee una logística de transporte y almacenamiento propia en áreas clave (playas, containers, camiones), lo que reduce significativamente sus costos operativos.

La empresa ha hecho grandes esfuerzos por diversificar fuertemente los mercados de destino, centrándose en la Unión Europea, Estados Unidos y ahora Asia. Ningún país destinatario representaba -en el año 2007- para la empresa más del 4,5% de las ventas totales. El Gráfico N°3 arriba presentado indica -con fecha y para cada una de las etapas-, el sendero de expansión del grupo.

En 2006, JBS ya era una empresa regional de exportación, con algunas plantas en Argentina derivadas de la compra de Swift Armour S.A. -más las derivadas de las compras posteriores de la propia subsidiaria- y otras marcas y subsidiarias relevantes que compró luego en Estados Unidos (SB Holdings, propietaria a su vez de tres empresas con una inserción im-

portante en el mercado norteamericano: Astro Sales International, Tupman Thurlow y Austral Foods, propietarias de las marcas Hereford, Manco Pride y Rip'n Ready, respectivamente).

A partir de la apertura de la participación societaria con el inicio de su cotización en la Bolsa de São Paulo (BOVESPA) en 2007, la empresa preanunció la compra, ese mismo año, de Swift & Co. la tercera empresa cárnica norteamericana en volumen de ventas, que poseía la marca y todas las plantas de Swift de Estados Unidos y Australia-. A través de ello, JBS duplicó su capacidad de faena diaria -de 22,6 a 51 mil cabezas- y se consolidó como el líder mundial en la producción de carnes bovinas, con pleno acceso a los mercados de EEUU, Europa y el Pacífico, así como con una gran infraestructura de marketing (marcas y distribuidoras) diferenciada según segmentos y países de destino.

Por último, recientemente JBS anunció la compra al Grupo Cremonini del 50% de Inalca, una de las empresas líderes de carne bovina en Italia y buena parte de Europa, verificando este avance sobre la distribución en los mercados de destino y, con ello, comenzando a disputar en este segmento el margen de ganancia de algunas grandes cadenas de distribución europeas (Tesco, Carrefour, Royal Ahold y otros) en la propia comercialización a través de estos canales.

De esta manera, la empresa avanzó desde un modelo de liderazgo en costos y aseguramiento de la calidad basado en el volumen de producción, a través del desarrollo y la adquisición estratégica de marcas consolidadas y redes de distribución, de la coordinación logística e integración

de la cadena, hacia segmentos de mayor diferenciación y agregación de valor, más intensivos en tecnología, donde se pueden captar rentas extraordinarias derivadas de la innovación en productos, y bajar costos y mejorar la calidad y sanidad a través de innovación en procesos.

Marfrig Group. El caso de Marfrig, el segundo grupo frigorífico más grande de Brasil -en ventas y en capacidad de faena-, y cuarto a nivel mundial, es análogo al de JBS, aunque su recorrido muestra un crecimiento más vertiginoso que el primero. No puede obviarse el papel del financiamiento en este proceso (como se verá luego).

Surgida en 1986 como un distribuidor mayorista de alimentos frescos -principalmente de origen animal pero también de algunos alimentos vegetales-, Marfrig rápidamente adquirió un rol importante en el mercado brasileño local y, recién al tomar forma corporativa en el año 2000 (como Sociedad Anónima), alquiló su primera planta de faena y procesamiento de bovinos. Al año siguiente comenzó a operar la segunda planta, iniciando de inmediato el negocio de exportación de alimentos al mercado europeo con marca ("GJ"), negocio que aumentó entre 2003 y 2006 con la adquisición de tres plantas más.

Por esa fecha ingresa además en Chile, al comprar con una nueva firma subsidiaria (Marfrig Chile) el 50% de la empresa Quinto Cuarto, que poseía un centro de distribución, una planta de desposte, y la marca homónima. En ese mismo año, la empresa adquirió dos plantas más en Brasil, una en Uruguay (Frigorífico Tacuarembó) y una empresa frigorífica de Argentina (Argentine Breeders & Packers), todas plantas de cierta escala, con capacidades de faena y desposte, y algunas también de procesamiento.

Entre diciembre de 2006 y mayo de 2007, la empresa inauguró una nueva planta en Brasil, adquirió otra empresa en Uruguay (Inaler S.A.) y una tercera también en Brasil (Promissão II), además de un centro de distribución en Porto Alegre, y comenzó la construcción de otro centro en otra región del país y de otra planta nueva en Brasil.

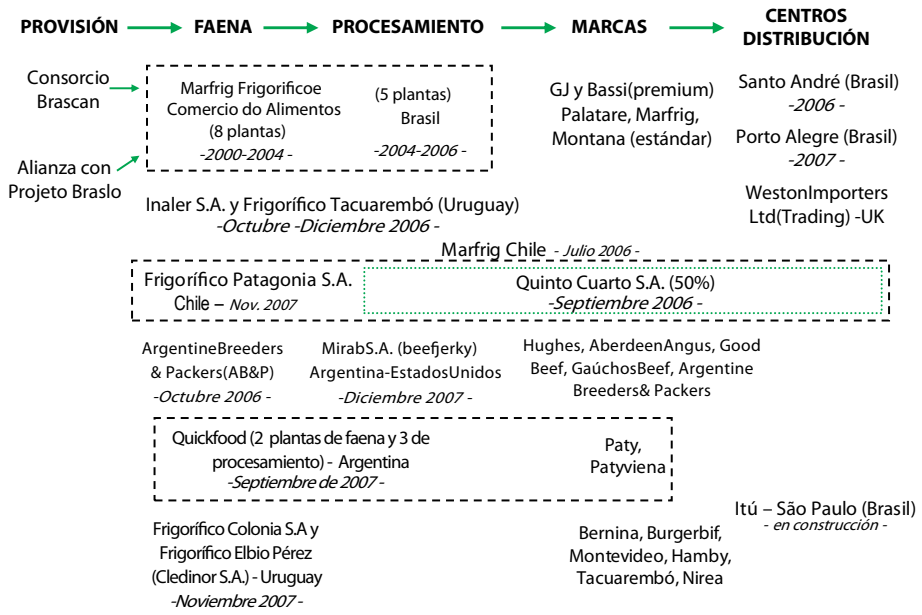
A la vez, en ese mismo período adquirió una empresa importadora en Gran Bretaña para explorar nuevas oportunidades de comercialización. Allí fue cuando anunció su cotización en la Bolsa de São Paulo, como paso a la captación de capitales para acceder a compras de mayor porte. Entre junio y noviembre de 2007 adquirió:

- I) en Argentina, las empresas Quickfood, Estancias del Sur y Best Beef;
- II) en Uruguay, las empresas Cledinor -poseedora del frigorífico Elbio Pérez- y Frigorífico Colonia;
- III) en Brasil, el frigorífico Pampeano.

Por último, en diciembre de 2007 anunció la compra de la empresa argentina Mirab S.A., una procesadora de carne vacuna que produce beef jerky y que posee una subsidiaria en Estados Unidos con marcas instaladas tanto allí como en Canadá, lo cual le permitió a la empresa el ingreso inicial a estos mercados con productos de alto valor agregado y marcas reconocidas.



**GRÁFICO N°4. EVOLUCIÓN SINTETICA DEL GRUPO MARFRIG EN CADA ETAPA DE LA TRAMA DE CARNE BOVINA.**



**Fuente:** Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

El crecimiento de Marfrig en los últimos dos años pone de relieve una agresiva estrategia de capitalización y conquista tanto de activos críticos de procesamiento como de comercialización, en la perspectiva de adquirir escala a la vez que de desarrollar productos con alto valor agregado alrededor del producto central de la carne bovina, para colocarlos en los mejores y más grandes mercados del mundo, si bien aún se encuentra unos pasos atrás de JBS.

En cuanto a la provisión de ganado, la empresa se maneja con una gran atomización de proveedores y bajo distintas formas de compra, principalmente a través de mercados abiertos, pero también por medio de compras directas y de algunas asocia-

ciones verticales con empresas ganaderas -tal es el caso de su participación en el consorcio brasileño-canadiense Brascan-, lo que le permite una cierta flexibilidad a los cambios de precios y otras fluctuaciones del sector primario.

En el extremo opuesto -la comercialización tanto interna como externa de sus productos finales-, mantiene (al igual que JBS) una gran diversificación de clientes, tanto a nivel geográfico como según el tipo de cliente (mayoristas, minoristas, restaurantes, food services, etc.), lo cual supone tanto una estrategia preventiva -disminuir riesgos de dependencia- como también la existencia de una multiplicidad de nichos de mercado a los cuales cubrir. Para ello,

cuenta con ciertas capacidades logísticas propias (centros de distribución y flotas de camiones) que permiten, en cierta medida, controlar los plazos de entrega.

Se trata de una empresa fuertemente anclada en el Cono Sur, con un énfasis muy claro en la exportación -alrededor del 50% de las ventas en 2006-, y con la mirada puesta en los mercados más sofisticados, frente a cuya comercialización ha iniciado cierto avance a través de subsidiarias. El modelo de crecimiento, aunque a un plazo muy menor al de JBS, parece ser el mismo: reducir costos de producción produciendo en gran escala y en las regiones más competitivas, mediante la capitalización de la empresa y la adquisición de activos, avanzar en la integración vertical hacia la comercialización a partir de la obtención de marcas y la diversificación de productos y mercados, y por último posicionarse frente a otros grandes competidores del mismo eslabón o de la gran distribución como un jugador con capacidad de negociar.

## **2.2. Las inversiones provenientes de Estados Unidos**

Las dos empresas de capital estadounidense con presencia en la industria cárnica de nuestro país son Cargill y Tyson Foods. Para analizar sus perfiles -cuál es el esquema de negocios y la situación planteada para cada caso-, resulta imprescindible ubicarlas en el contexto de la economía de Estados Unidos y tomar en cuenta una serie de factores que hacen de la situación de este país respecto a la producción de carnes -al menos coyunturalmente- una

cuestión compleja (por causas que se vinculan tanto con la cuestión sanitaria -difusión de la BSE- como por las características de la ganadería norteamericana -predominantemente de feed lot- y su relación con la dinámica agrícola).

En este sentido, la situación de la industria norteamericana de la carne bovina actualmente está fuertemente afectada por: a) la epidemia de BSE, que le cerró abruptamente, desde 2002, mercados vitales como los de Japón y Corea, además del propio mercado interno, sumado a la incapacidad para ingresar al mercado europeo en el marco de las regulaciones y las barreras que impone la Unión Europea respecto a la carne de ganado tratado con hormonas de crecimiento<sup>12</sup>; b) la presión sobre los costos de producción -trasladados desde la ganadería- que ha significado para esta industria el aumento de los precios del maíz (desde 2005 en adelante dada su doble utilidad como alimento para el ganado de feed lot y como insumo para la producción de etanol); ello desbalanceó la relación precio/costo y se tradujo en una elevada capacidad ociosa de la industria -que está sujeta a fuertes ganancias de escala- (USDA, 2007; Byeong-Seon 2006; Brown, 2005).

Otro factor a tomar en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de las empresas cárnicas norteamericanas es su pertenencia a una rama industrial -la agroalimentaria-consolidada y concentrada, muy intensiva en escala y en capital, con las implicancias que esto conlleva en términos de la necesidad crítica de sostener determinados márgenes de sustentabilidad del negocio y de diversificar los riesgos; en este sentido, la doble condición de Estados Unidos

---

<sup>12</sup> Esto ha valido fuertes reclamos de la FDA de Estados Unidos ante la OMC, que fueran acompañados por otros países exportadores de carne bovina como Argentina y México.

como gran productor y, a la vez, gran consumidor mundial de alimentos ha sido correlativa al hecho de que muchas de sus empresas se encuentran en posiciones de liderazgo mundial en varios de los sectores de esta rama de producción. Estas empresas poseen una gran capacidad instalada -importantes costos hundidos- y el esquema de su negocio supone ciertos requerimientos tecnológicos, así como grandes volúmenes de inversión fija y elevados niveles de capitalización. Esto hace que las principales empresas agroalimentarias posean una base diversificada de productos y busquen fuertemente racionalizar costos por distintas vías.

## **Las multinacionales de capital estadounidense**

Tyson Foods. La empresa Tyson Foods Inc. fue hasta 2007 la mayor empresa procesadora de carne bovina de Estados Unidos y del mundo, sin estar exclusivamente especializada en este segmento, ya que abarca el procesamiento tanto de carne de ave, como de cerdos y de vacunos, en concordancia con la pauta de consumo que posee el mercado de dicho país. Se trata de una empresa originaria del estado de Arkansas, focalizada principalmente en el mercado norteamericano, cuyos antecedentes históricos se remiten a 1935, año de comienzo de la firma, en la actividad de engorde, faena y comercialización de ganado aviar, mercado del cual hoy es líder, y que constituyó la base del crecimiento de la empresa.

En casi toda su evolución histórica como empresa familiar, el desarrollo más importante de Tyson se vinculó productivamente, de la mano de un cambio generacional, con el desarrollo de una diversa serie de productos básicamente relacionados con el pollo, en gran

parte elaborados -mediante la cobertura de la marca insignia "Tyson", y algunas sub-marcas más específicas-, y con estrategias agresivas de comercialización para el mercado interno, a través de diferentes canales de distribución, en particular el de comidas hogareñas y el de food service, entre los cuales pudo conquistar al de las comidas rápidas (incluso de allí surgió uno de los platos más conocidos de una de dichas empresas), el de una gran cantidad de productos pre-cocinados para supermercados y, recientemente, el de los restaurantes. Estos productos dispusieron de tiempo para instalarse, estrategias innovadoras de marketing y ganancias relacionadas con el volumen de ventas en el pollo como producto commodity y con todas sus derivaciones. A lo largo de su evolución, la empresa se ha verticalizado en determinados segmentos, y controla por sí misma casi toda su cadena productiva.

En el negocio de la carne bovina, Tyson comenzó a tener relevancia recién en el año 2001, con la compra de la empresa Iowa Beef Packers (IBP), hasta entonces la líder en el mercado norteamericano, a la que convirtió en la subsidiaria "Tyson Fresh Meats"; esta firma poseía, entre otros mercados, una buena parte del de las comidas rápidas y restaurantes, y el de los supermercados. Pero además, con esta compra Tyson adquirió gran escala en la capacidad de faena y producción de bovinos, sumado a sus ya previas capacidades de desarrollar ciertos productos con alto valor agregado, que ha sido una característica fuerte de su crecimiento en el mercado norteamericano, y le permitió ingresar al mercado de las marcas y la distribución cercana al consumidor (en el marco de la reconfiguración de las tramas de las carnes bovinas).

Según las últimas inversiones realizadas

por la empresa, y luego de haber tenido que iniciar fuertes reformas y cierres de plantas para mejorar su situación financiera, Tyson parece apuntar ahora a convertirse en una multinacional orientada -en lo relativo a la carne bovina- tanto a consolidar sus volúmenes de venta de "commodity beef" como a aumentar la proporción de exportaciones totales dentro de sus ventas (hoy, del 20%), buscando conquistar nuevos mercados. Para ello ha decidido adquirir en el exterior empresas ya instaladas y/o con acceso a los mismos. En ese contexto es que parece comprensible la adquisición de algunas empresas principalmente en Argentina y Brasil, relacionadas con el procesamiento de carne bovina y aviar, y la posesión o control indirecto de algunos feed lots.

Por otra parte, se evidencia un interés por utilizar mayormente los subproductos e introducirse en nuevos negocios de derivados que aportan mayores rendimientos, como en el caso de energías alternativas.

Cargill. Se trata de uno de los mayores holdings agroalimentarios a nivel mundial, de larga historia -fue fundado en 1865 por una familia que hoy sigue manejando el negocio- con un perfil bastante más amplio y diverso que Tyson, cuya facturación global cuadruplica a la del primero (con 88,3 mil millones de dólares en 2007). Posee muy diferentes unidades de negocio principalmente relacionadas con la producción y procesamiento de cereales y oleaginosas para diversos usos alimenticios, industriales, farmacéuticos y agropecuarios, así como también en la producción de ingredientes alimenticios y productos -tanto commodities como procesados- de origen animal. Además, desde hace algunos años, está vinculado con el negocio financiero

del manejo de riesgo de inversiones vinculadas con el sector agroindustrial.

Se trata de un emporio multinacional de base norteamericana expandido por todo el mundo, muy capitalizado, y con grandes inversiones corrientes en capital fijo y variable, que apunta fuertemente a la agregación de valor en productos primarios y, en lo que hace al crecimiento económico de la empresa, trabaja con gran autonomía financiera -es la única de las cuatro empresas, y una de las pocas de su tamaño en el mundo, que no cotiza en bolsa-. Tiene una estrategia de crecimiento que está basada en la adquisición de otras empresas ya existentes, y está instalada en distintos países a través de subsidiarias, como en Australia y Argentina, así como fuertemente orientada a la exportación -la cual representa alrededor del 60% de sus ventas-.

En cuanto al sector de la carne bovina, Cargill ingresó a este segmento cuando compró, en 2006, la Excel Corporation, (segunda en la industria frigorífica de Estados Unidos, detrás de Tyson y por delante de Swift), a la que rebautizó como Cargill Meat Solutions, controlante de una serie importante de marcas según el mercado. Ello es compatible con la visión que expresáramos previamente acerca de la reconfiguración del mercado de las carnes y su tendencia a conformarse a partir de tramados internacionales donde el control de la comercialización y otros activos complementarios es esencial para captar rentas.

En Argentina, Cargill ya está instalado desde hace varias décadas, aunque no dedicado a este segmento sino principalmente al de la producción y procesamiento de oleaginosas, así como a otros negocios

vinculados con los biocombustibles, su incursión en el negocio de la carne bovina comenzó con la adquisición de Finexcor -la segunda empresa frigorífica local exportadora más grande, con dos plantas en Buenos Aires y la Provincia de Santa Fe- y de una parte de Friar, otra gran empresa emblemática con problemas financieros. Además se sabe que, tal como las otras multinacionales, se encuentra

negociando la compra de otras empresas frigoríficas de gran calibre.

Como vemos, este pareciera ser el intento de Cargill de posicionarse en esta carrera que juegan las brasileñas y Tyson Foods, así como de aprovechar las ventajas de costos que provee un contexto territorial como el del MERCOSUR para determinados negocios respecto de otras localizaciones.

*Cuatro son los inversores externos que llegan a Argentina: Cargill y Tyson de USA y JBS/Friboi y Marfrig de Brasil. En el primero de los casos se trata de empresas largamente establecidas en USA y con un amplio margen de maniobras, dado tanto por el tamaño que adquieren en la actividad como por la diversificación en otras actividades. Se trata de firmas que internamente controlan los nodos más relevantes de las cadenas de valor, con una clara cercanía con el consumidor a través del control de centros de distribución, marcas y otros activos complementarios. Son, por otro lado, dos de las cuatros empresas líderes del mayor mercado mundial.*

*Las dos empresas restantes son relativamente nuevas en el mercado de carnes (incluso a nivel de su país de origen -Brasil-). En el contexto local no se ubican entre los líderes históricos, sino que, por el contrario e independientemente de su dinamismo, operaron a partir de una segunda línea y establecieron estrategias de crecimiento basadas en expansiones en los mercados internacionales. Aún con mercados internos amplios, en crecimiento y con posibilidades de expansión, sus estrategias incluyen como eje central a los mercados internacionales. Si bien tienen tendencias definidas y diferentes en cuanto a productos finales -uno en carne fresca y otra en elaboradas-, comparten varios temas comunes en sus estrategias de expansión: adquieren facilidades productivas en sus países vecinos (tanto plantas como marcas y cuotas Hilton), y centros de distribución en los mercados norteamericanos y europeos. En una estrategia basada en el endeudamiento de largo plazo, buscan establecerse e ir escalando hacia los nodos clave en los nuevos entramados internacionales de la carne, intentando ampliar su base de abastecimiento a la vez que sus canales de comercialización. Por ello, tienden a controlar los activos críticos del tramado completo y posiblemente los más rentables vía contratos y/o control del capital en segmentos específicos.*

### **3. Algunas asimetrías con las empresas frigoríficas locales**

En el marco de la implementación de estas estrategias -a las cuales de manera directa y/o indirecta no son ajenas las políticas estatales- cabe preguntarse acerca de la posición relativa de las empresas frigoríficas argentinas. O, en otros términos, Argentina y Brasil han tenido industrias frigoríficas desde los inicios de sus industrializaciones que, actualmente, habiendo transitado

senderos de desarrollo diferentes -asociados con el tipo de genética, los climas y suelos, las actitudes empresariales, los tamaños diferenciales de mercado y las políticas públicas- enfrentan desde perspectivas asimétricas las oportunidades que abren los competitivos mercados.

Para analizar estas asimetrías, en lo que sigue de la sección analizaremos, para un conjunto acotado de empresas, tres tipos de indicadores: producción, infraestructu-



ra e indicadores económico-financieros. En particular, consideraremos datos de tres de las cuatro empresas extranjeras que recientemente efectuaron adquisiciones en el mercado local (JBS-Friboi, Marfrig, Tyson) y de cuatro locales (que por razones de confidencialidad indicamos como Casos 1 a 4). Se trata aquí de las empresas más relevantes (excluidos prestadores de servicios y, obvio, las subsidiarias de las multinacionales), de las cuales una fue recientemente adquirida. Las comparaciones, cabe aclarar, refieren a volúmenes físicos y valores o relaciones monetarias de corte aproximado ya que surgen de balances y fuentes secundarias cuyas fechas de corte no coinciden y se utilizan al sólo efecto de establecer órdenes de magnitudes en el marco de tendencias generales.

### 3.1. Producción e Infraestructura del negocio de carnes bovinas

A poco de evaluar los indicadores de capacidad de faena diaria, cantidad de plantas en funcionamiento y otros indicadores concurrentes, se hace evidente que las empresas extranjeras tienen una magnitud sustancialmente superior a las locales. Los datos del Cuadro siguiente son elocuentes sobre el particular.



**CUADRO N° 7. PERFIL PRODUCTIVO. EMPRESAS SELECCIONADAS.**

	JBS	Marfrig Group	Tyson Foods	Caso Nac. 1	Caso Nac. 2	Caso Nac. 3	Caso Nac. 4
- en miles de cabezas y de toneladas -							
Faena total	3.414	1.494,3	9.289,3	353,4	213,4	336,3	206,4
Volumen de ventas	1.047	585,1	3.273,9	114,4	55,6	81,4	57,4
Carne fresca	739,1	179,2	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Carne industrializada	158,6	1,8	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Subproductos	286,2	238,0	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
Cantidad total de plantas (bovinos)	42	24	13	6	1	2	1
En el país de origen	20	12	11	5	1	2	1
En Norteamérica	6	1	1	0	0	0	0
En América Latina	6	11	1	1	0	0	0
Europa	6	0	0	0	0	0	0
Otros	4	0	0	0	0	0	0
Capacidad de faena (cabezas/día)	53.400	24.100	37.600	1.140	790	1180	780
En el país de origen	17.000	12.500	32.500	1140	790	1180	780
En el exterior	36.400	8.600	5.100	0	0	0	0
Centros de distribución	6	4	8	2	0	0	0
En el país de origen	3	2	6	1	0	0	0
En el exterior	3	2	2	1	0	0	0
Subsidiarias	11	2	2	1	0	1	0
En el país de origen	2	0	0	0	0	1	0
En el exterior	9	3	2	1	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

Las dos empresas de mayor porte faenan por año alrededor de 10 millones de cabezas (Tyson), 3,4 millones (JBS) y 1,4 millones en el caso de Marfrig. En todos los casos tienen una decena de plantas de faena que individualmente superan las 600.000 cabezas por año. Las mejores empresas locales faenan entre 350 y 400 mil cabezas por año en una o dos plantas (todas ellas ubicadas localmente). Su correlato con idéntico sentido se verifica en la producción de carne, donde la diferencia es aún mayor dado el peso de faena en el mercado americano.

La asimetría existente en la producción de carnes y/o en la cantidad de cabezas faenadas tiene su sustento en una infraestructura de actividades totalmente asimétricas. JBS-Friboi cuenta con 25 plantas de faena (20 en Brasil, 5 en Argentina), 8 subsidiarias internacionales y 5 centros de distribución (uno de los cuales está ubicado en Estados Unidos). Ello le reporta una capacidad de faena del orden de las 50 mil cabezas por día sustentada por relaciones con unos 13 mil productores (con cuya elite mantiene contratos de aprovisionamiento de largo plazo).

Marfrig, por su parte contaba hasta hace poco con 18 plantas de faena (10 de faena en Brasil, 1 en Argentina –sin considerar las compras más recientes- y 3 en Uruguay), así como 4 centros de distribución (2 en Brasil, 1 en Chile y 1 en Europa). Su capacidad de faena diaria supera las 13.000 cabezas y se asienta sobre unos 10.000 productores. Posee además algunas explotaciones primarias y feed lots propios.

Finalmente, Tyson Foods cuenta con 13 plantas en USA, una en México y otra en Canadá, con una capacidad de faena dia-

ria del orden de las 32 mil cabezas. Complementariamente, cuenta con 8 centros de distribución local, 1 en México y 1 en Canadá. Desarrolla, además, joint ventures con proveedores internacionales (ubicados en Argentina -CRESUD- Rusia, China, Panamá e Irlanda).

Varios son los elementos comunes, además del tamaño, que distinguen a estos holdings internacionales de carne respecto de las empresas locales: i) cuentan con centros de distribución propios lo cual -marcas mediante- los aproxima a los compradores finales; ii) diversifican riesgos de abastecimiento fidelizando productores; iii) se ubican en los principales países proveedores de ganado del mundo. En otros términos, avanzan y/o controlan etapas críticas de cadenas internacionales de aprovisionamiento y oferta de carnes a consumo.

Frente a esto, los cuatro mejores casos locales evidencian una clara asimetría de tamaño e infraestructura de negocio para ingresar (y eventualmente controlar) a las redes internacionales de la carne. Una de las empresas -ya traspasada a capitales brasileños- opera 6 plantas -una de las cuales está en el exterior-, y otra controla 2 plantas, mientras que el resto de las firmas son mono-planta. En un sólo caso tienen distribuidora propia, mientras que no se registran distribuidoras propias en el exterior. Sus capacidades de faena diaria son alrededor de 10 veces menores que las de los líderes internacionales.

Todo ello acota su dinámica productiva y sus posibilidades de inserción internacional; en este plano, con esa infraestructura sólo pueden hacerlo como proveedores de cadenas comerciales que poseen posi-

ciones ventajosas frente al consumidor (se dificulta además el manejo de las marcas propias a la vez que se acota la posibilidad de captar parte sustantiva del negocio).

### 3.2. Indicadores económicos y financieros del negocio de carnes bovinas

El tema del diferencial de magnitudes productivas tiene su correlato en las variables económicas y en la posterior evolución financiera.

Como se desprende del Cuadro N°8, los niveles de ventas de las empresas multinacionales elegidas son muy superiores

a los mejores casos locales. Tyson Foods lidera la lista con más de 10 mil millones de dólares, seguida por JBS y Marfrig; la primera (sin considerar la reciente compra de Swift de USA) facturó en el 2006 casi 3 mil millones, mientras Marfrig supera levemente los 1.500. La mayor empresa local posee una facturación equivalente al 25% de la registrada por Marfrig, mientras para las restantes la diferencia es aún mayor.

El diferencial del tamaño reaparece al comparar activos totales y patrimonios netos: ambas firmas brasileñas son entre 5 y 10 veces mayores que las mejores firmas argentinas.

**CUADRO NRO 8. PERFIL ECONÓMICO PRODUCTIVO. EMPRESAS SELECCIONADAS.**

	JBS	Marfrig Group	Tyson Foods	Caso Nac. 1	Caso Nac. 2	Caso Nac. 3	Caso Nac. 4
- en millones de dólares y en porcentajes -							
Ventas netas	2.810,9	1.554,2	25.559 (11.825)	225,0	19,8	123,5	134,8
Exportaciones	1.577,9	757,4	2.100,0	92,9	0,33	S/D	S/D
Coefficiente de exportaciones	56,1	48,7	8,2	41,3	1,67	S/D	S/D
EBITDA	367,2	161,9	928	96,8	1,94	5,4	7,0
Margen EBITDA	0,142	0,1169	-293	4,30	9,83	4,36	5,16
Ganancia neta	117,2	41,8	-196 (-296)	2,54	1,19	-0,92	4,53
Tasa de ganancia neta (%)	4,17%	2,69%	-0,77%	1,13%	6,02	-0,74	3,36
Activo total	2.252,1	1.011,8	11.121,0	59,2	6,3	55,0	27,0
Activo corriente	1.462,9	677,4	4.187,0	37,5	2,5	17,9	21,4
Patrimonio Neto	119,0	145,0	4.440,0	25,8	3,5	7,3	15,4
Deuda total	1.750,8	738,2	3.979,0	33,1	2,7	47,3	11,6
Deuda de corto plazo	424,8	122,2	992,0	24,0	2,7	17,9	10,3
Deuda de largo plazo	1.326,0	616,0	2.987,0	8,6	0	29,4	1,3
Deuda Total / Ventas	62,3	47,5	15,6	14,7	13,8	38,3	8,6
Deuda de corto plazo / Ventas	15,1	7,9	3,9	10,7	13,8	14,5	7,6
Deuda de largo plazo / Ventas	47,2	39,6	11,7	3,8	0,0	23,8	0,9

**Fuente:** Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires



Al tema del tamaño relativo, claramente inferior, se suma una inserción externa muy disímil.

Para las dos firmas brasileñas los mercados externos representan entre el 48 y el 56%, lo cual reafirma la estrategia de insertarse en las redes internacionales de manera sustantiva; obviamente, para Tyson el mercado local americano es el central, pero aún así (e incluso considerando que Japón y Corea han cerrado las importaciones desde USA por problemas de BSE), los mercados externos representan casi el 20% de su (enorme) facturación. Aquí los casos locales nuevamente presentan un perfil diferente; en términos absolutos, las colocaciones externas son mínimas comparadas con las realizadas por los inversores externos; en términos relativos, solamente una de las empresas exporta más del 40% de su producción, mientras que el resto está más orientado al mercado local; ello refleja dos estrategias distintas: las firmas brasileñas apuntan a cooptar partes relevantes del mercado internacional, y las líderes locales (por diversas razones -no todas de incumbencia de las empresas-), sólo operan como proveedores de tales cadenas internacionales en porcentajes mínimos.

Un somero análisis sobre algunos aspectos económicos financieros, indica que -a excepción de Tyson y un caso local- todas las firmas declaran ganancias, aunque sobre niveles de venta sustancialmente diferentes. Pero, sin duda, la gran diferencia está en los temas del

endeudamiento. Se trata -como se expresara en varias oportunidades- de una actividad donde se conjugan dos elementos: las ganancias asociadas a las grandes escalas y los ciclos largos de negocios. De allí que el financiamiento externo a las empresas sea una variable crítica, especialmente el de largo plazo destinado a desarrollos estratégicos. Varios son los elementos distintivos entre las tres firmas internacionales y los cuatro casos locales:

a) Es evidente el mayor nivel de endeudamiento que tienen las firmas internacionales respecto de las locales; mientras que JBS-Friboi, Marfrig y Tyson se valen del sistema financiero para funcionar, los casos argentinos "usan" mucho más capital propio (y/o enfrentan un sistema financiero menos favorable); de la misma manera, mientras que para el primero de los bloques de empresas la relación de endeudamiento/ventas oscila entre un 50 y 60%, para las firmas argentinas no supera el 25%;

b) Contar con un sistema financiero adecuado les permite a las empresas extranjeras ingresar a procesos expansivos que necesariamente dan como resultado la internacionalización; el caso contrario las confina (entre otros factores) más al mercado local;

c) El endeudamiento exhibe, además de niveles distintos, también composiciones diferentes; las firmas locales aplican tres cuartas partes de la deuda a su giro cotidiano de negocios, es decir que se fi-

nancian casi exclusivamente a menos de 180 días, mientras que no cuentan con mayor acceso a endeudamiento de largo plazo; la situación de los inversores externos (las dos empresas brasileras y Tyson) es exactamente la opuesta: la deuda de corto plazo es mínima respecto a

los flujos de ventas. Como contrapartida, el capital tomado se aplica a proyectos de mediano y largo plazo; en tal sentido dos tercios del endeudamiento es a largo plazo, compatible con los requerimientos para sustentar los desarrollos de largo alcance<sup>13</sup>.

*Los inversores externos tienen comparativamente, un tamaño económico y productivo largamente superior al registrado por sus pares argentinos. Se trata de las más grandes empresas cárnicas del mundo, que se encuentran inmersas en un proceso de expansión basado en compras de empresas, a fin de posicionarse convenientemente en el nuevo esquema que va delineándose para la producción y el comercio de las carnes. En mayor o menor medida, se trata de empresas de historia reciente en el mundo cárnico, al cual han accedido estratégicamente tratando de controlar, por un lado, el aseguramiento de materia prima (ganado y/o carne) y, por otro, de facilidades en las etapas comerciales (incluidas marcas). Comparativamente con los casos nacionales, articulan sus procesos de expansión con fuertes endeudamientos, apalancados con acceso a créditos de largo plazo; por el contrario, las principales firmas locales, aún aquellas con posiciones económico-financieras de cierta solidez, exhiben un bajo perfil de endeudamiento, pero acotado casi exclusivamente al corto plazo. La dinámica de expansión de las firmas internacionales, su accesibilidad a fuentes de financiamiento de largo plazo y la mayor escala se convierten en las mayores asimetrías respecto de las (mejores) empresas locales.*

---

13 Desde esta perspectiva la pregunta: "Por qué se venden las empresas argentinas?" tiene una respuesta (por cierto no única en términos de causalidad pero rotunda por la fuerza del argumento): Se trata de empresas pequeñas, con bajo endeudamiento y buenos indicadores, con tamaños mínimos y redes fidelizadas de abastecimiento, que tienen -además de capacidad técnica-, marcas y desarrollos de productos interesantes, pero que no encuentran las condiciones de "ambiente" para lanzarse masivamente a nivel internacional. En dicho "ambiente", es necesario para el despeje externo "lo financiero", variable crucial y sumamente defectuosa en el caso local.

## Conclusiones

La denominada industria de las carnes ha cambiado significativamente en los últimos años tanto a nivel local como internacional. Algunas evidencias recientes -el reingreso de capitales externos, el peso creciente de nuevos grupos empresarios en la faena local e, incluso, la irrupción de empresas brasileñas como líderes en la producción y el comercio mundial- se inscriben en el marco de dicho proceso.

A nivel local, en poco más de una década, la denominada industria frigorífica sufrió un cambio significativo en su estructura. Por diversas causas se llegó a una virtual desintegración de la actividad, dando paso a la conformación de nuevas “alianzas” de negocios entre prestadores de servicios y matarifes y abastecedores y/o entre actores que operan/integran diversas etapas -supermercados con matarifes, frigoríficos con feed lots, etc.-. Sumado a ello y más recientemente, ingresan cuatro empresas internacionales -dos norteamericanas y dos brasileras- que se ubican entre las más dinámicas y relevantes del comercio mundial. Ello marcó el reingreso (con cierta pasividad) de capitales externos a la actividad, que se suman al surgimiento de nuevos grupos empresarios locales (centrados en los servicios y muy vinculados con la explotación previa de los subproductos). Si a ello se le adiciona otro “bloque” constituido por cooperativas autogestionadas en manos de ex empleados de empresas concursadas, todo parecería indicar un cambio de cierta magnitud en la estructura de propiedad de la actividad en su conjunto. ¿Cuál es el peso relativo de cada uno de estos bloques de empresas?

La relevancia de cada conjunto empresario -considerando la faena- puede sintetizarse de la siguiente forma: 4 empresas multinacionales cubren poco más del 13%; 8 empresarios (que detentan entre 2 y 9 firmas) controlan alrededor del 20%; otros 4 empresarios y las cooperativas autogestionadas suman un 10%; hasta acá, un grupo relativamente acotado de empresas/empresarios explica poco más del 40% de la faena; el resto es altamente desconcentrado, en términos de propiedad y de dispersión geográfica. En correspondencia con ello, si el análisis se refiere a la producción de carne (a nivel de medias reses), se repite (y se amplía levemente, en algunos caos) la relevancia por perfiles observada para la faena: las empresas internacionales reportan el 15% de la producción (en crecimiento), los grupos económicos locales, poco más del 30%, mientras que el resto se desconcentra en más de 400 plantas. El 3º trimestre de 2007 -lapso en el que se realizaron las principales adquisiciones- indica una mayor preponderancia de los dos primeros perfiles, en desmedro del resto de los frigoríficos (respecto de los registros del año que va de julio 2006 a junio 2007).

Dado que cada uno de estos conjuntos empresarios desarrolla estrategias específicas de negocio, existen ciertas tendencias hacia la “especialización” en las compras de hacienda por categoría. Las empresas extranjeras y algunos grupos empresarios nacionales tienen una presencia fuerte en las categorías “extremas”: novillo pesado y vacas (ambas categorías de compras se relacionan con un mayor perfil exportador); en el medio, el resto de las tipologías de empresas se abocan a faena de animales livianos (con destino,

preponderantemente, al mercado interno).

Estas especializaciones por bloques de empresas se amplían en lo referido al peso que tiene el mercado externo en el negocio de las carnes. Para la actividad en su conjunto y aún con las restricciones vigentes, los mercados externos son relevantes dado que poco menos de un tercio de la carne producida corresponde a animales destinados a los mercados externos. Por tipología de empresas, se torna más importante aún para los grupos internacionales y para unas pocas empresas independientes nacionales donde la carne proveniente de animales faenados para exportación es, como mínimo, el 75% de su producción-. Ello avala la presunción inicial acerca de la lógica que guía a las recientes inversiones externas: búsqueda de aprovisionamiento de materia prima (y/o elaborados) para proveer a redes internacionales en las cuales los inversores tienen controles sobre otras etapas. Ello explica además, la relevancia que ambos perfiles de empresas tienen en el total de carne asociada a la exportación. En el plano exportador específico -o sea de participación por bloques en las colocaciones externas-, la presencia de los capitales externos es mucho más relevante que en el total faenado y/o en la producción de carnes; por sí solos cubren aproximadamente el 40% de las colocaciones externas de Argentina, evidenciando con ello su mayor inserción externa, respecto de las empresas nacionales. Un porcentaje similar de participación tiene este sub bloque en la Cuota Hilton.

El nuevo perfil empresarial implica nuevas conductas y formas de relacionamiento entre las etapas productivas. En función

de ello ingresan nuevos actores -y sus respectivas representaciones- a la vez que otros cambian sus intereses -y contenidos en las entidades de representación. Necesariamente estos nuevos perfiles se traducen en demandas hacia las instituciones que representan la globalidad de la cadena de ganados y carnes que deben ser contempladas en el marco de la reconfiguración productiva y comercial.

A nivel internacional, todo parece indicar que estamos en presencia de un cambio de actores y estructura de la producción asociada al comercio internacional; siguiendo la lógica de globalización de cadenas de valor verificada en agroalimentos y bienes industriales, se han conformado -vía contratos y/o adquisiciones y fusiones- algunas tramas lideradas por empresarios relativamente nuevos en el mundo de las carnes (al menos con la presencia actual). Se trata de empresas que no sólo tratan de controlar la capacidad de faena (en distintos países) y garantizarse el abastecimiento de hacienda (vía contratos de provisión), sino que ingresan en la comercialización y el control/establecimiento de marcas propias (especialmente en el tramo segmentado del comercio de carnes).

El tema no es neutro para la actividad local, dado que las 4 empresas más dinámicas en esta lógica son, precisamente, aquellas que recientemente adquirieron (algunas de) las mejores capacidades frigoríficas locales. Cuatro son los inversores externos que llegan a Argentina: Cargill y Tyson de USA y JBS/Friboi y Marfrig de Brasil. En el primero de los casos se trata de empresas largamente establecidas en USA (pero en rubros colindantes a las carnes) que adquieren en el último

lustro a otras empresas norteamericanas y canadienses de carnes y relanzan la actividad con un nuevo modelo de negocio. Para ello cuentan con un amplio margen de maniobras dado, tanto por el tamaño que adquieren en la actividad, como por la diversificación en otras actividades. Son firmas que internamente controlan los nodos más relevantes de las cadenas de valor, con una clara cercanía con el consumidor a través del control de centros de distribución, marcas y otros activos complementarios.

Las dos empresas restantes son relativamente nuevas en el mercado mundial de carnes (incluso a nivel de su país de origen -Brasil-). En el contexto local no se ubican entre los líderes históricos, sino que, por el contrario e independientemente de su dinamismo, operaron a partir de una segunda línea y establecieron estrategias de crecimiento basadas en expansiones en los mercados internacionales. Aún con mercados internos amplios, en crecimiento y con posibilidades de expansión, sus estrategias incluyen como eje central a los mercados internacionales. Si bien tienen tendencias definidas y diferentes en cuanto a productos finales -uno en carne fresca y otra en elaboradas-, comparten varios temas comunes en sus estrategias de expansión: adquieren facilidades productivas en sus países vecinos (tanto plantas como marcas y cuotas Hilton), y centros de distribución en los mercados norteamericanos y europeos.

En una estrategia basada en el endeudamiento de largo plazo, buscan establecerse e ir escalando hacia los nodos clave en los nuevos entramados internacionales de la carne, intentando ampliar su base de abastecimiento a la vez que

sus canales de comercialización. Por ello, tienden a controlar los activos críticos del tramado completo y, posiblemente, los más rentables vía contratos y/o control del capital en segmentos específicos.

La intersección de la realidad local argentina con la dinámica que anima las estrategias de estas 4 empresas internacionales líderes, es el marco en el cual se inscribe el reciente proceso de compra/venta de empresas locales. Ello remite necesariamente a revisar algunas de la "asimetrías" entre ambos bloques de firmas. Los inversores externos tienen comparativamente, un tamaño económico y productivo largamente superior al registrado por sus pares argentinos. Se trata de las más grandes empresas cárnicas del mundo, que se encuentran inmersas en un proceso de expansión basado en compras de empresas a fin de posicionarse convenientemente en el nuevo esquema que va delineándose para la producción y el comercio de las carnes. En mayor o menor medida, se trata de empresas de historia reciente en el mundo cárnico, al cual han accedido estratégicamente tratando de controlar, por un lado, el aseguramiento de materia prima (ganado y/o carne), y por otro, de facilidades en las etapas comerciales (incluidas marcas). Comparativamente con los casos nacionales, articulan sus procesos de expansión con fuertes endeudamientos (de largo plazo y, en algunos casos, emparentados con políticas públicas); por el contrario, las principales firmas locales, aún aquellas con posiciones económico-financieras de cierta solidez, exhiben un bajo perfil de endeudamiento, pero acotado casi exclusivamente al corto plazo. Sus posibilidades de expansión están acotadas tanto por la poca generación propia de



fondos como por las cambiantes condiciones regulatorias locales (especialmente aquellas relacionadas con el acceso a los mercados externos). La dinámica de expansión de las firmas internacionales, su accesibilidad a fuentes de financiamiento de largo plazo y la mayor escala se convierten en las mayores asimetrías respecto de las (mejores) empresas locales. En este contexto las cuestiones de "ambiente económico" bajo las que operan las firmas locales -desde los marcos regulatorios (que rodean los mercados internos y las exportaciones) hasta los sistemas financieros pasando por la azarosa historia macroeconómica de la última década- explican, en gran medida, la asimétrica posición del bloque nacional respecto de los nuevos grandes tramados económicos del mundo de las carnes.

Esta reconfiguración en la propia estructura del comercio mundial induce a pensar en acciones más focalizadas y centradas ahora sobre objetivos específicos; se trata de identificar con mayor precisión los nodos de las redes internacionales sobre los cuales intervenir para potenciar las colocaciones externas; en tal sentido acciones de diferenciación de producto -vía marcas y/o otras herramientas-, segmentación de mercado; avances sobre los canales de comercialización, parecen ser más efectivas que los apoyos sistemáticos e indiferenciados a la salida exportadora. Necesariamente, tales esquemas de fomento hacia una mayor inserción en los favorables mercados externos, tiene ineludiblemente que articularse con políticas internas de producción y financiamiento en el marco de estrategias de mediano y largo plazo.

## Bibliografía

Alfranca, Oscar, Rama, Ruth y Von Tunzelmann, Nicholas (2003), "Estrategias sobre innovación en las empresas multinacionales agroalimentarias", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 3.

Bisang, Roberto, Santangelo, Federico, Anlló, Guillermo y Campi, Mercedes (2007), *Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina*, CEPAL-IPCVA, Buenos Aires.

BOVESPA (2007), *Informe Anual de JBS S.A. - Balance Año 2006*, Comisión de Valores Mobiliarios.

BOVESPA (2007), *Informe Anual de Marfrig Comercio e Industrias de Alimentos S.A. - Balance Año 2006*, Comisión de Valores Mobiliarios.

Brown, Richard (2006), *World Beef Market Situation*, Gira Strategic Research for International Meat Secretariat.

Byeong-Seon, Yoon (2006), "Who Is Threatening Our Dinner Table?: The Power of Transnational Agribusiness Globalization & the Reconstruction of the Agri-Food System", *Monthly Review*, noviembre.

De Oliveria Lima, D. (f), Oliveira Tredezini, C.A. Morales, S. y Sproesser, R.L. (2006), "Mechanism of governance in the beef chain. Focusing the measurement costs", *PPAgro/UFMS*, Presentado en: 2006 World Food and Agribusiness Congress, Buenos Aires.

Dooley, A.E., Smeaton, D. y McDermott, A. (2005), "A model of the New Zealand beef value chain: Evaluating opportunities", *New Zealand Grasslands Association* 67: 81-86. 67th Conference, New Plymouth, Nueva Zelanda, 11-13 Octubre 2005.

Farina, Elizabeth M. M. Q. (2001), "Challenges for Brazil's food industry in the context of globalization and Mercosur consolidation", *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3/4), 315-330.

Farm Foundation (2006), *El futuro de la ganadería en América del Norte*, Cap. IV, Farm Foundation.

Fava Neves, Marcos, Fava Scare, Roberto y Nascimento, Raquel (2004), "Brascan: how to capture value in the beef chain", *PENSA*.

Fava Neves, Marcos, Machado, Cláudio, Carvalho, Dirceu, Castro y Luciano (2001), "Redes Agroalimentares & Marketing da Carne Bovina em 2010", *Revista Preços Agrícolas*, São Paulo.

Fearne, A., Hornebrook, S. y Dedman, S. (2001), "The management of the perceived risk in the food supply chain: a comparative study of retailer-led beef quality assurance schemes in Germany and Italy", *International Food and Agribusiness Management Review*, 4 (2001) 19-36.

Fearne, Andrew y Dedman, Sandra (2000), "Supply Chain Partnerships for Private-Label Products: Insights From the United Kingdom", *Journal of Food Distribution Research*, marzo 2000, pp. 14-23.

Gereffi, Gary, Humphrey, John y Sturgeon, Timothy (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, Volume 12, Issue 1.

Gong, Parton y Zhou (2007), "Beef Supply Chain Management in China and Australia: A Comparative Perspective", *Symposium on China's Agriculture Trade: Issues and Prospects*, Beijing, China, 8-9 July 2007.

Gong, Wen y Cox, Rodney J. (2004), "A Review of China's Beef Industry and Beef Supply Chain", *Asian Agribusiness Research Center, University of Sydney. 16th Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies, Australia (ACESA), Brisbane, QLD, 19 - 20 Julio 2004.*

Green, Raúl (2005), *El mercado mundial de carne bovina*, PROCISUR, Montevideo.

Hayenga, Marvin et al (2000), *Meat-packer vertical integration and contract linkages in the beef and pork Industries: an economic perspective*, American Meat Institute.

Humphrey, John y Memedovic, Olga (2006), "Global value chains in the agrifood sector", *Working Paper*, UNIDO, Viena.

Lundström, Markus (2007), "The winner of the expanding meat industry. A study of the power structures within the production chain of beef meat produced in Brazil and consumed in Sweden", *Thesis*, Södertörn University College.

Meat and Livestock Commission (2007), *Annual Report and Account 2007*, Gran Bretaña.

Momenti Pitelli, Mariusa (2004), "Sistema agroalimentario brasileiro da carne bovina: Analize do impacto das mudancas institucionais europeias sobre a estrutura de governanca", *Tesis de Maestrado*, Piracicaba, Universidade do Sao Paulo.

Mora, C., Menozzi, D. et al (2006), *Traceability perception of beef: a comparison between Spanish and Italian consumers*, University of Parma, Department of Economics.

Mulrony, R. y Chaddad, Fabio R. (2005), "Strategic Alliances in the U.S. Beef Supply Chain", *Journal of Food Distribution Research*, No. 36 (3).

Reardon, Thomas, Codron, Jean-Marie, Busch, Lawrence, Bingen, James y Harris, Craig (2001), "Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries", *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3/4).

Rossi Soares, M., Galvão de Miranda, S. y Zuurbier, P.J.P. (2005), "Getting Access into the EU Market: A Coordination Challenge for the Brazilian Beef Chain", 15th Congress IFMA – Campinas.

Souza-Monteiro, Diogo M. y Caswell, Julie A. (2004), *The Economics of Implementing Traceability in Beef Supply Chains: Trends in Major Producing and Trading Countries*, Working Paper - Department of Resource Economics, University of Massachusetts, 2004 (No. 2004-6) 32 pp.

Steiger, Carlos (2006), "Modern beef production in Brazil and Argentina", *Choices Magazine*, N° 21 (2).

Sushil Kumar & Bharat Goel (2007), *Globalization in food and agribusiness: strategies of adaptation to local needs and demands*, Indian Institute of Management, Lucknow.

Thor, E., Von Bailey, D., Silva, A.R. y Vickner, S.S. (2007), "Economic Analysis of Incentives for Foreign Direct Investment in Beef Systems in Argentina and Uruguay", *International Food and Agribusiness Management Assn*, 17.

Todesca, Jorge (Coord.) et. al. (2008), *Perspectivas del mercado de carnes en la próxima década. Agenda de un proceso de reconversión*, CICCRA, Buenos Aires.

Tyson Foods Inc. (2007), 2006 Annual Report.

USDA (2007), *Today's retail meat case...Evolving trends across the country (US)*, National Meat Case Study 2007.

Van Berkum, Siemen; Roza, Pim y Belt, John (2007), "Long-term perspectives for the Russian agri-food sector and market opportunities for the Dutch agribusiness", *Agriculture Economical Research Institute, Wageningen International, The Hague, LEI*, 2007, Report 5.07.03.

Van Hofwegen, Becx y Van den Broek (2005), *Drivers for competitiveness in agri-food chains: A comparative analysis of 10 EU food product chains*, Reporte para el EUMercoPol project – WP4, Wageningen: Management Studies Group, Department of Social Sciences.

Zylbersztajn, D. y Pinheiro Machado Filho, C. (2000), "Competitiveness of agribusiness chain in Brazil and extensions for Latin America", Paper presentado en: *Globalization, Production, Siting and Competitiveness of Livestock Production*, Conference and Round

Table, Braunschweig, Germany.

# ANEXO I

## Fusiones y adquisiciones recientes en el negocio de la carne vacuna en Argentina.

Activo / Razón Social	Año	Comprador	Vendedor	Monto
<i>Miles US\$</i>				
Frigorífico Ardeol (Pb. Gral. San Martín)	2001	Matievich S.A.	Quiebra	350
Matadero Municipal de Villa María	2002	Meat S.A. (Grupo Beltrán)	Convenio de Explotación	250
Marca Cabaña Las Lilas	2002	Swift Armour S.A.	Friar S.A. (Concurso Acreedores)	4.000
Frigorífico Vizental	2002	Swift Armour S.A.	Quiebra	8.000
Frigorífico Arroyo Seco S.A. (ex Fela)	2002	Matievich S.A.	Frigorífico Paladini	s/d
Frigoríficos Río Segundo y Pampa	2002	Logros S.A.- Vare S.A. (Grimaldi)	Quiebra	s/d
Fricoop (Rosario)	2003	Matievich S.A.	Cooperativa de Carniceros (Conc.)	800
Frigorífico Nelson S.A.	2003	Finexcor S.A.	Quiebra	2.400
Estancias del Sur S.A.	2003	Luis Rescio, Frigorífico Rexcel y otros	Macri-Grimaldi	9.000
Frigorífico Santa Elena	2003-2005	Grupo Taselli	Quiebra	2.100
Frigorífico Reg. Ind. Alm. Reconquista Friar S.A.	2004	Vicentín S.A.I.C.	Friar S.A. (Concurso Acreedores)	s/d
Finexcor S.A.	2004-2005	Cargill Inc.	Finexcor S.A.	140.000
Swift Armour S.A.	2005	JBS S.A.	JP Morgan - GSCP - Oliva Funes	200.000
Frigorífico Carcarañá	2005	Matievich S.A.	Vicentín S.A.	1.500
Campo Austral S.A. (44%)	2005	American Finance-Dimarans (Uruguay)	Campofrio S.A. (España)	4.300
Exportaciones Agroindustriales Argentinas S.A.	2006	Tyson Foods-Cresud-Cactus Feeders	De Rogere	15.000
CEPA S.A. Planta Venado Tuerto	2006	Swift Armour S.A. (JBS-Friboi S.A.)	Quiebra	15.750
Consignaciones Rurales S.A.	2006	Swift Armour S.A. (JBS-Friboi S.A.)	Costantini	18.000
Argentine Breeders & Packers S.A.	2006	Marfrig Ind. e Com Alim. S.A.	Terry Johnson (Tesco) + Grupo Pilagá	30.000
CEPA S.A. - Planta Pontevedra	2006	Swift Armour S.A. (JBS-Friboi S.A.)	Quiebra	27.000
Planta Frigorífico Friar - Desvío Arijón	2007	Matievich S.A.	Vicentín S.A.	s/d
Planta Frigorífico Friar - Santa Fe	2007	Matievich S.A.	Vicentín S.A.	s/d
Quickfood S.A.	2007	Marfrig Ind. e Com Alim. S.A.	Quickfood S.A.	225.000
Co+Car S.A.	2007	Swift Armour S.A. (JBS-Friboi S.A.)	Grupo Beltrán	20.200
Argenvases S.A.I.C.	2007	Swift Armour S.A. (JBS-Friboi S.A.)	Quiebra	650
Estancias del Sur S.A.	2007	Marfrig Ind. e Com Alim. S.A.	Luis Rescio	19.150
Frigorífico Mar-yi (Best Beef S.A.)	2007	Marfrig Ind. e Com Alim. S.A.	Best Beef S.A.	20.150
Mirab S.A. (Ciclo III)	2007	Marfrig Ind. e Com Alim. S.A.	Gary Crawford (USA) - Banco MBA	36.000

Fuente: Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

# ANEXO II

## Indicadores Productivos económicos y financieros. Empresas seleccionadas.

### JBS S.A.

Infraestructura *	Total	Brasil	Argentina	USA	Australia	Faena	Proces.	F+P
Cantidad total de plantas (bovinos)	25	20	5	6	4	15	1	9
Plantas de más de 1200 cab. x día	6	5	1					
Plantas de 500 a 1200 cab. x día	14	10	4					
Plantas de hasta 500 cab. x día	6	6	0					
Capacidad de faena (cabezas/día)	51.800	16.000	6.000	20.500	6650			
Cantidad de proveedores primarios	13.600	12.000	1.600					

### Logística

	Total	Brasil	Argentina	EEUU	Europa	Asia	Otros
Centros de distribución	5	4		1			
Playas de containers	1	1					
Subsidiarias	8			3	5		

### Producción

(miles de toneladas)	Total	Brasil	Argentina
Carne cocida y congelada	261	90	171
Carne en conserva	482	321	161
Chacinados y otros	285	195	90

### Resultados 2006

	Total
Faena total (cabezas)	3.414
Volumen de ventas (toneladas)	1.047
Carne fresca (R\$ y %)	2793,6 64,6
Carne industrializada (R\$ y %)	118,6 21

### Indicadores económicos

	Total	%	Total
	(millones US\$)		(mill. R\$)
Facturación total (2006)	2.578,9	100,0	3.967,6
Mercado Interno	1.001,1	38,8	1.540,1
Carne fresca	671,5	26,0	1.033,0
Carne industrializada	143,6	5,6	220,9
Otros (subproductos)	186,0	7,2	286,2
Mercado Externo	1.577,9	61,2	2.427,5
Carne fresca	1.134,1	44,0	1.744,8
Carne industrializada	443,7	17,2	682,6

### Indicadores financieros

	Mill. US\$	R\$
Ventas netas	2810,9	4.324,4
EBITDA	367,2	564,9
Margen EBITDA	14,2%	14,2
Ganancia neta	117,2	180,3
Tasa de ganancia neta (%)	4,17 %	4,17
Activo total	2252,12	3.464,8
Activo corriente	1462,89	2250,6
Patrimonio Neto	118,95	183
Deuda total	1750,8	2.693,6
Deuda de corto plazo	424,8	653,6
Deuda de largo plazo	1326,0	2.040,0
Pago total intereses	161,2	248,0

\* Único cuadro actualizado a la compra de Swift Foods Co. El resto responde a 2006.

## Marfrig Frigoríficos e Comercio de Alimentos Ltda.

Infraestructura*	Total	Brasil	Uruguay	Argentina	Faena	Proces.	F+P
Cantidad total de plantas (bovinos)	18	10	3		12	4	2
Plantas de más de 1200 cab. x día	12	3	0				
Plantas de 500 a 1200 cab. x día	0	6	3		1		
Plantas de hasta 500 cab. x día	0	1	0		0		
Capacidad de faena (cabezas/día)	13.700	10.300	2.700	700			
Cantidad de proveedores primarios	10.000						

Logística	Total	Brasil	Argentina	Chile	Europa	Asia	Otros
Centros de distribución	4	2			1	1	
Playas de containers							
Subsidiarias	2				1	1	

### Producción

(toneladas)	Total	%
Carne enfiada y congelada	54.404	79,4
Carne industrializada	2.878	4,2
Mayoristas y otros	11.237	16,4

### Resultados 2006

	Total
	miles
Faena total (cabezas)	1.494,3
Volumen ventas (toneladas)	585,1

### Indicadores económicos

	Total	%	Total
	(millones US\$)		(mill. R\$)
Facturación total (2006)	1.554,2	100,0	2.391,0
Facturación Mercado Interno	796,8	51,3	1.225,8
Mayoristas	474,6	30,5	730,2
Minoristas	239,8	15,4	368,9
Facturación Mercado Externo	757,4	48,7	1.165,2
	0,0	0,0	
	0,0	0,0	

### Indicadores financieros

	Mill. US\$	Mill. R\$
Ventas netas	1554,2	2391,0
EBITDA	161,9	249
Margen EBITDA	11,7%	11,7%
Ganancia neta	41,8	64,3
Tasa de ganancia neta (%)	2,7	2,7
Activo total	1011,79	1.556,6
Activo corriente		1.042,2
Patrimonio Neto	145,015	223,1
Deuda total**	738,2	1.135,7
Deuda de corto plazo	122,2	188
Deuda de largo plazo	616,0	947,7
Pago total intereses	0,0	

\* Único cuadro actualizado a la compra de Swift Foods Co. El resto responde a 2006.

\*\* Al 31 de marzo de 2007



## Tyson Foods, Inc. (Tyson Fresh Meats, Inc.)\*

Infraestructura	Total	EEUU	Canadá	México	Faena	Proces.	F+P
Cantidad total de plantas (bovinos)	13	13**	1***	1	9		4
Plantas de más de 1200 cab. x día							
Plantas de 500 a 1200 cab. x día							
Plantas de hasta 500 cab. x día							
Capacidad de faena (cabezas/día)	32.500						
Cantidad de proveedores primarios	0****						

Logística	Total	EEUU	Canadá	México	Europa	Otros
Centros de distribución (c/ frío)	8	6	1	1		
Cámaras de frío	12+5	10+3	1+1	1+1		
Subsidiarias (empresas)	2*****		1	1		

### Producción

(toneladas)	Total
Carne cocida y congelada	
Carne en conserva	
Chacinados y otros	

### Resultados 2006

	Total
Faena total (cabezas)	9.289.280
Volumen ventas (toneladas)	

### Indicadores económicos

	Total	%
	(millones US\$)	
Facturación total (2006)	25.559	100,0
Facturación Mercado Interno	23.459	91,8
Facturación Mercado Externo	2.100	81,4
Carne fresca	11.825	46,3
Productos elaborados	2.692	10,5
Otros	11.042	428,2
Market share local (USA)	25%	

(\*) La propia Tyson Fresh Foods es una subsidiaria de Tyson Foods, que fue adquirida cuando era IBP.

### Indicadores financieros

	Mill. US\$
Ventas netas	25.559
Ganancia bruta	928
EBITDA	-293,0
Ganancia neta	-196
Tasa de ganancia neta (%)	-0,77
Activo total	11.121
Activo corriente	4.187
Patrimonio Neto	4.440
Deuda total	3.979
Deuda de corto plazo	992
Deuda de largo plazo	2.987
Pago total intereses	1.596

(\*\*) De las 13 plantas en EEUU hoy están operando 8 por recortes de gastos

(\*\*\*) Además la subsidiaria de Canadá tiene un feedlot

(\*\*\*\*) Utiliza compradores de ganado y proveedores bajo contrato con riesgo compartido

(\*\*\*\*\* Hay que agregar además una joint venture con Cactus Feeders Inc. y Cresud en Argentina, y otros 4 en Panamá, China, Irlanda y Rusia.

## Caso Testigo Nacional 1

Infraestructura	Total	Faena	Proces.	F+P	Argentina	Uruguay
Cantidad total de plantas (bovinos)	6		3	2	5	1
Plantas de más de 1200 cab. x día						
Plantas de 500 a 1200 cab. x día						
Plantas de hasta 500 cab. x día				2		1
Capacidad de faena (cabezas/día)			443	485		

### Logística

	Total
Centros de distribución	2
Playas de containers	
Subsidiarias	1

### Resultados

2006

Faena total (cabezas)	331.535
Volumen ventas (toneladas)	89.801
Productos elaborados	31.956
Carne mercado local	29.876
Carne y subproductos exportación	27.969

### Indicadores económicos

Total %

miles de pesos

Facturación total	675.147	100,0
Facturación Mercado Interno	396.391	58,7
Carne fresca		0,0
Carne industrializada		0,0
Facturación Mercado Externo	278.756	41,3
Carne fresca		0,0
Carne industrializada		0,0
Otros (subproductos)		0,0

### Indicadores financieros

A\$ (miles)

Ventas netas líquidas	675.147
Ganancia bruta	106.488
Resultado operativo (EBITDA)	29.031
Tasa EBITDA sobre ventas	4,3
Ganancia neta	7.624
Tasa de ganancia neta (%)	1,13
Patrimonio Neto	77.408
Activo total	177.553
Activo corriente	112.555
Deuda total	99.389
Deuda de corto plazo	71.954
Deuda de largo plazo	25.801

## Caso Testigo Nacional 2

Infraestructura	Total	Faena	Proces.	F+P
Cantidad total de plantas (bovinos)	1	1		
Plantas de más de 1200 cab. x día				
Plantas de 500 a 1200 cab. x día				
Plantas de hasta 500 cab. x día				
Capacidad de faena (cabezas/día)				

### Logística

	Total
Centros de distribución	0
Playas de containers	0
Subsidiarias	0

### Resultados

2006

Faena total (cabezas)	213.369
Volumen ventas (toneladas)	51.405
Carne cocida y congelada	
Carne en conserva	
Chacinados y otros	

### Indicadores económicos

Total %

miles de pesos

Facturación total	60.278	100,0
Ventas Mercado Interno	50.028,4	83,0
Carne fresca	234,3	0,5
Carne industrializada	4.617,0	9,2
Menudencias	7948	15,9
Subproductos	37.229,1	74,4
Ventas en Mercado Externo	989,5	1,6
Ventas de servicios	9.260,2	15,4

### Indicadores financieros

A\$ (miles)

Ventas netas líquidas	59.317
Ganancia bruta	10.834
Resultado operativo (EBITDA)	5.831
Tasa EBITDA sobre ventas	9,8
Ganancia neta	3.571
Tasa de ganancia neta (%)	6,02
Patrimonio Neto	10.602
Activo total	18.798
Activo corriente	7.525
Deuda total	8.197
Deuda de corto plazo	8.197
Deuda de largo plazo	0

## Caso Testigo Nacional 3

### Infraestructura

	Total	Faena	Proces.	F+P
Cantidad total de plantas (bovinos)	2	2		
Plantas de más de 1200 cab. x día				
Plantas de 500 a 1200 cab. x día	1	1		
Plantas de hasta 500 cab. x día	1	1		
Capacidad de faena (cabezas/día)	1.000			

### Logística

	Total
Centros de distribución	0
Playas de containers	0
Subsidiarias	0

### Resultados

2006 %

#### Faena total (cabezas)

Faena total (cabezas)	336.344	100
Faena para exportación	199.357	59,3
Faena para consumo local	31.313	9,3
Faena para terceros (usuarios)	105.674	31,4
<b>Faena total (toneladas)</b>	<b>81.419</b>	<b>100</b>
Faena para exportación	50.067	61,5
Faena para consumo local	6.656	8,2
Faena para terceros (usuarios)	24.696	30,3

### Indicadores económicos

Total %

(miles de A\$)

Facturación total (dólares 2006)	370.571
Facturación Mercado Interno	S/D
Carne fresca	S/D
Carne industrializada	S/D
Otros (subproductos)	S/D
Facturación Mercado Externo	S/D
Carne fresca	S/D
Carne industrializada	S/D

### Indicadores financieros

Miles de A\$

Ventas netas líquidas	370.571
Ganancia bruta	46.257
Resultado operativo (EBITDA)	16.140
Tasa EBITDA sobre ventas	4,4
Ganancia neta	-2.759
Tasa de ganancia neta (%)	-0,74
Patrimonio Neto	21.818
Activo total	164.912
Activo corriente	53.697
Deuda total	141.958
Deuda de corto plazo	53.637
Deuda de largo plazo	88.321

## Caso Testigo Nacional 4

Infraestructura	Total	Faena	Proces.	F+P
Cantidad total de plantas (bovinos)	1	1		
Plantas de más de 1200 cab. x día				
Plantas de 500 a 1200 cab. x día	x	1		
Plantas de hasta 500 cab. x día				
Capacidad de faena (cabezas/día)				

### Logística

	Total
Centros de distribución	0
Playas de containers	0
Subsidiarias	0

### Resultados

2006 %

<b>Faena total (cabezas)</b>	<b>206.410</b>	<b>100</b>
Faena para exportación	S/D	
Faena para consumo local	S/D	
Faena para terceros (usuarios)	S/D	
<b>Producción total (toneladas)</b>		
Producción para exportación	S/D	
Producción para consumo local	S/D	
Producción para terceros (usuarios)	S/D	

### Indicadores económicos

Total %

	(miles de A\$)	
<b>Facturación total</b>	<b>404.462</b>	<b>100,0</b>
<b>Facturación Mercado Interno</b>	S/D	
<b>Carne fresca</b>	S/D	
<b>Carne industrializada</b>	S/D	
<b>Otros (subproductos)</b>	S/D	
<b>Facturación Mercado Externo</b>	S/D	
<b>Carne fresca</b>	S/D	
<b>Carne industrializada</b>	S/D	

### Indicadores financieros

Miles de A\$

Ventas netas líquidas	404.462
Ganancia bruta	64.048
Resultado operativo (EBITDA)	20.890
Tasa EBITDA sobre ventas	5,2
Ganancia neta	13.578
Tasa de ganancia neta (%)	3,36
Patrimonio Neto	46.245
Activo total	80.966
Activo corriente	64.283
Deuda total	34.721
Deuda de corto plazo	30.934
Deuda de largo plazo	3.787

**Fuente:** Elaboración propia Banco de Datos de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

# DESARROLLAMOS UNA NUEVA WEB PARA QUE PUEDA ACCEDER A TODO LO QUE HACEMOS EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE CARNE VACUNA ARGENTINA.



INGRESE A [WWW.IPCVA.COM.AR](http://WWW.IPCVA.COM.AR)  
Y CONOZCA NUESTRO TRABAJO

**SABER LO QUE CONSUMIMOS ES VALORAR LO QUE PRODUCIMOS**



Instituto de Promoción  
de la Carne Vacuna  
Argentina

**CARNE ARGENTINA**