



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

Medidas del gobierno nacional sobre el sector ganadero y la industria frigorífica en el período 2010–2015. Sus consecuencias sobre el Grupo Marfrig Argentina S.A.
(Estudio de caso)

Alumno: Guillermina Tulliani guillerminatulliani@gmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Anabella Zalazar

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Magdalena Carrancio

Diciembre 2016

DEDICATORIA

Dedicada a mi incondicional familia.

AGRADECIMIENTO

- A todas las personas que a través de sus conocimientos técnicos, afectos y consejos, a lo largo de esta etapa, me han facilitado la realización de este trabajo.
- Especialmente a mis tutores Magdalena Carrancio y Anabella Zalazar, por la predisposición permanente e incondicional en aclarar dudas, brindar sugerencias y ayudarme en el desarrollo de este estudio de caso.
- A mi familia y amigas que me apoyaron siempre durante toda la carrera.

RESUMEN

El presente trabajo intenta explicar la incidencia de las medidas del gobierno nacional sobre el sector ganadero y la industria frigorífica durante el período comprendido entre el año 2010 y el año 2015, tomando como caso de estudio el desempeño del Grupo Marfrig Argentina S.A. Como objetivo se pretende conocer cuales han sido las consecuencias sobre el modelo de negocio de esta firma.

En el primer capítulo se orienta al lector sobre la problematización del estudio de caso realizando una completa descripción de la organización incluyendo ubicación, plantas, marcas comerciales, entre otras; además, se complementa con el análisis FODA de la organización en conjunto con el sector ganadero. Cerrando este capítulo, se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos, y los alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico y la importancia que tiene el estudio del atractivo de la industria frigorífica, desarrollando desde las características del sector hasta las barreras comerciales del mismo.

En el tercer capítulo refiere al diseño metodológico seleccionado para desarrollar este trabajo.

Como continuación se expone el análisis de los datos obtenidos a través de entrevistas a colaboradores de la organización elegida, para poder obtener resultados que nos permitirán conocer la validación o no de nuestro objetivo. Dependiendo de este resultado, se pretende realizar una propuesta cerrando este trabajo con una con una conclusión final.

Palabra clave

Ganadería vacuna, sector ganadero argentino, frigorífico, exportación, cuota Hilton, faena, políticas, gobierno, comercio exterior.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I:	7
1.1 Descripción de la organización: MARFRIG Global Foods - Planta Hughes	7
1.2. Análisis FODA	17
1.3. Descripción del Caso de Estudio	18
CAPITULO II:	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1. Características de la producción y la industria de la carne vacuna argentina...	22
2.2. Ciclo Ganadero	23
2.3 Cadena Productiva	23
2.4. Mercado de Liniers	26
2.5. Situación sectorial.....	27
2.6. Medidas Implementadas	32
2.7. Industria Frigorífica	35
2.8. Barreras Comerciales orientadas al sector exportador.....	36
2.9. Indicadores de la cadena de valor	40
2.10. Cuota Hilton.....	51
CAPÍTULO III	60
CONSIDERACIONES METODOLOGICAS Y RESULTADOS	60
3.1. Diseño Metodológico.....	60
3.2. Análisis de datos	61
3.3. Propuesta.....	66
CONCLUSIÓN.....	69
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	75

INTRODUCCIÓN

Argentina tiene condiciones naturales agroecológicas que son beneficiosas para la producción de carne vacuna de alta calidad por lo que ha sido históricamente uno de los principales productores a nivel mundial.

La ganadería, que representa una etapa previa en la cadena de valor de la industria cárnica, constituye una de las actividades económicas principales de Argentina en conjunto con la producción agrícola y como la de otros recursos naturales.

Considerando que Argentina es uno de los países productores de cereales más importantes del mundo y que ha tenido como objetivo una eficiente producción para poder exportar el mayor volumen posible, también debería ser capaz de poder mejorarse creando más valor, como podría ser con el sector cárnico, y aumentando de esta manera el ingreso de divisas.

A nivel nacional podemos decir que el sector cárnico es realmente significativo, especialmente por su capacidad de generación de empleo. Según un informe de la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA), para el año 2013, las cadenas cárnicas generaron 637 mil puestos de trabajo, que se distribuían en 467 mil puestos directos y 170 mil puestos indirectos, representando así, el 4% del empleo total en Argentina.

A pesar de la importancia de la producción de carne vacuna, durante la década considerada entre 2005 y 2015, el escenario de esta cadena de valor ha sido bastante desfavorable. En el último lustro, la participación de Argentina en la producción mundial de carne vacuna fue sólo de 4% con lo que se produjo una fuerte caída en el ranking de los principales productores y exportadores mundiales de carne. A la vez, en el ámbito doméstico se evidenció un sustancial repliegue de la producción -que en los últimos diez años arrojó un crecimiento negativo- incentivado tanto por las condiciones externas reinantes como por las condiciones internas del país.

Entre aquellos factores internos que han afectado en cierta medida a la actividad se encuentran el cierre de mercados, la poca disponibilidad de ganados, el tipo de cambio desfavorable y la aplicación de medidas restrictivas. Una causa que al mismo tiempo podría ser consecuencia, es el incumplimiento de la Cuota Hilton por parte de la industria frigorífica desde el año 2007, que ha llevado a una gran pérdida del ingreso de divisas que se obtenían de la exportación y de la participación de Argentina en el mercado mundial.

Consideramos que el sector frigorífico exportador de carne vacuna, ha sido uno de los más afectados por diferentes políticas de alta discrecionalidad, tal como la aplicación de Derechos de Exportación como también la aplicación de Registros de Operación (ROE), originando en un mediano plazo distorsiones en la comercialización, con efectos negativos en los precios y, por consiguiente, en el determinante de la producción. No menos importante es que se ha llegado a generar incentivos a prácticas poco transparentes.

Sumado a este panorama desalentador para las ventas externas, debemos considerar que el país se encontraba atravesando un atraso cambiario, lo que consecuentemente perjudicó la situación de los frigoríficos obligándolos a cerrar sus plantas y desvinculando miles de empleados.

El presente Estudio de caso, intentará conocer la incidencia de la política sectorial durante el período 2010-2015 sobre el desempeño firma Marfrig en Argentina.

En el capítulo 1 exponemos la problematización del estudio de caso incluyendo la descripción de la organización elegida. En el segundo capítulo desarrollamos el marco teórico en donde se expone el contexto de la cadena de valor cárnica en Argentina. A continuación, en el capítulo tres describimos el diseño metodológico del trabajo final realizado.

CAPÍTULO I:

1.1 Descripción de la organización: MARFRIG Global Foods - Planta Hughes

1.1.1 Marfrig Group

Marfrig Global Foods es una de las mayores compañías de alimentos a base de carnes vacuna, ovina, de aves y de pescados del mundo. Con unidades productivas, comerciales y de distribución instaladas en 11 países, Marfrig también es considerada una de las compañías brasileñas de alimentos más internacionalizadas y diversificadas.



Sus productos, vendidos para grandes cadenas de restaurantes y supermercados, llegan a la mesa de millones de consumidores en más de 100 países diariamente.

La compañía está dividida en dos unidades de negocios – Marfrig Beef y Keystone Foods –, que operan en distintas localidades del mundo de acuerdo a las demandas y necesidades de cada región.

Con presencia en el mercado desde 1986, Marfrig comenzó un intenso proceso de expansión a inicios de la década del 2000. En 2007, realizó una oferta inicial de acciones en el Nuevo Mercado de la bolsa de valores BM&FBOVESPA, y actualmente, es reconocida internacionalmente por su actuación ética y responsable en procesos y operaciones que respetan rígidos estándares de calidad, de seguridad alimentaria y de bienestar animal.

Considerando la internacionalización de Marfrig, podemos señalar que su expansión global ha sido desarrollada en un tiempo récord. De hecho, Marfrig es una de las empresas brasileñas que ha alcanzado el más alto crecimiento en los mercados internacionales dentro corto plazo. Esto ha ocurrido dado que se ha perseguido continuamente una estrategia orientada a adquisición intensiva, después de consolidarse dentro de Brasil hace ya más de 15 años, un ejemplo claro de lo anteriormente expuesto es que "Marfrig ha completado con éxito 20 adquisiciones con un alto potencial de crecimiento en los últimos tres años" (Sitio web de la empresa, 2014)

Desde el año 2001, Marfrig ha iniciado un ciclo de fuerte expansión internacional de sus actividades de procesamiento de carne de vacuno a través de las exportaciones. Sin embargo, desde el año 2001, esta empresa se ha centrado principalmente en la adquisición de las plantas de producción en Chile, Uruguay y Argentina con el fin de tomar ventaja de los bajos costos de producción y gran disponibilidad de tierras para pastura que ofrecen estos mercados, algo que ha dado lugar a precios muy competitivos y al aumento de los volúmenes de exportación. Además, Marfrig decidió diversificar su portfolio a través de una estrategia reactiva mediante la apertura de nuevas áreas de negocio en consecuencia a las barreras sanitarias estrictas que han sido impuestas a los productos de carne. Un claro ejemplo de ello es el desarrollo de los alimentos no procesados y cuero para aquellos mercados de un alto poder adquisitivo, como Estados Unidos y Europa.

De esta manera, Marfrig ha sido capaz de establecer un modelo de negocio diversificado geográficamente que se basa en las instalaciones de plantas de producción ubicadas en países que ofrecen ventajas de costos notables. También cuenta con una red de distribución integrada que es capaz de llegar a más de 160 países en los sectores de servicios minoristas y mayoristas. (Sitio Web de la empresa, 2014). En consecuencia, a pesar de su proceso de internacionalización relativamente reciente, cosa que comenzó en 2001, Marfrig se ha posicionado como una de las mayores empresas mundiales en el sector de la proteína animal.

La imagen N° 1 muestra en que países de América del Sur se encuentran las unidades industriales del Grupo Marfrig.

IMAGEN N° 1: UNIDADES INDUSTRIALES DE MARFRIG:



Fuente: www.marfrig.com.br/es /Consultada: 15/06/2016

En la imagen N° 2 podemos apreciar los centros de distribución del Grupo Marfrig en los países de América del Sur.

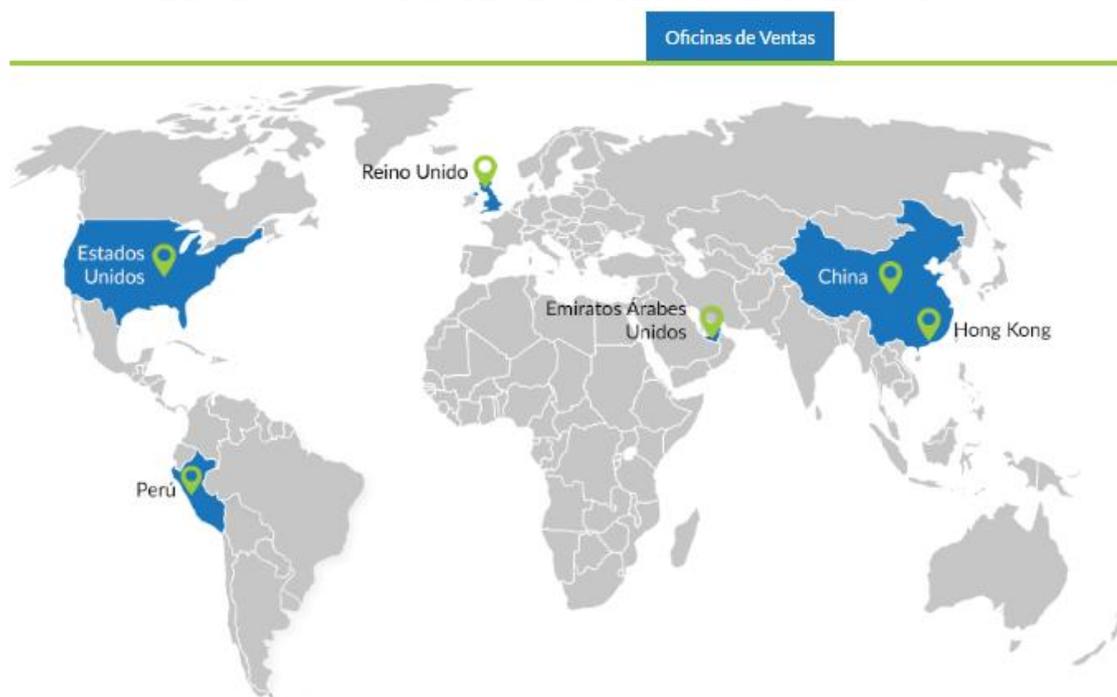
IMAGEN N° 2: CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE MARFRIG EN AMÉRICA LATINA:



Fuente: www.marfrig.com.br/es /Consultada: 15/06/2016

En la imagen N° 3 podemos observar las oficinas de ventas del Grupo Marfrig alrededor del mundo

IMAGEN N° 3: OFICINAS DE VENTAS DE MARFRIG EN EL MUNDO:



Fuente: www.marfrig.com.br/es /Consultada: 15/06/2016

Tal como hemos comentado anteriormente, Marfrig Group es el segundo grupo frigorífico más grande de Brasil -en ventas y en capacidad de faena-, y cuarto a nivel mundial.

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:

En Argentina, las empresas Quickfood, Estancias del Sur y Best Beef;

En Uruguay, las empresas Cledinor -poseedora del frigorífico Elbio Pérez- y Frigorífico Colonia;

En Brasil, el frigorífico Pampeano.

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.

El crecimiento de Marfrig durante los años 2007-2010 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 su competidor 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 asociaciones 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 una gran diversificación de clientes, tanto a nivel geográfico como según el tipo de cliente (mayoristas, minoristas, restaurantes, food services, entre otros), lo cual supone tanto una estrategia preventiva para disminuir riesgos de dependencia como también para 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 que se ha encontrado fuertemente anclada en el Cono Sur, con un énfasis muy claro en la exportación -alrededor del 50% durante años anteriores-, 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 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. (Chiesa D., 2008).

1.1.2 Misión, visión y valores de la organización

Misión

Proveer globalmente la mejor proteína a través de la relación a largo plazo con sus consumidores, creando productos de alta calidad y seguridad, motivados a ofrecer lo mejor a sus clientes.

Visión

Ser reconocida como la mejor empresa global de proteínas.

Esto se logrará de cuatro maneras:

- Creciendo con clientes, proveedores, aliados comerciales por medio de productos innovadores y actuando en los mejores mercados;
- Proporcionando el desarrollo de la compañía y creando valor para el accionista;
- Manteniendo un equipo de colaboradores motivados y comprometidos para atender a toda la cadena productiva con excelencia operativa de forma sostenible; y
- Respetando la sociedad donde se encuentran insertados.

Valores

- **Foco en el Cliente**

Marfrig mantiene el compromiso con sus clientes internos y externos.

Ponen toda su atención y pasión en lo que hacen al atender a sus clientes en todas las etapas de la cadena productiva.

Actúan con integridad y hacemos lo que es correcto con relación a nuestros productos y procedimientos.

- **Simplicidad**

Marfrig trabaja con claridad, objetividad y simplicidad en las tomas de decisión, buscando facilitar todos los procesos.

- **Transparencia**

No se ocultan los problemas. Los comportamientos y conductas de la organización tienen por objeto aprender con los errores de modo a fin de no cometerlos nuevamente. Se alienta el diálogo con sus stakeholders, lo que les ayuda a generar confianza, además de mejorar como profesionales y como personas.

- **Respeto**

En Marfrig se guían por sus principios éticos y motivando constantemente al desarrollo de sus relaciones.

- **Excelencia**

Se encuentran incentivados constantemente a ofrecer soluciones innovadoras y buscan excelencia en todo lo que hacen. Desarrollan estas capacidades en toda la organización en busca de la fidelidad de sus clientes internos y externos.

- **Emprendedorismo**

En Marfrig se encuentran atentos al contexto del mercado en el que viven y se adaptamos a él. Trabajan con pasión en sus tareas y saben recuperarse ante la adversidad con resiliencia.

1.1.3. Unidad de negocio: MARFRIG BEEF

Marfrig Beef es la tercera mayor productora de vacunos del mundo, la segunda mayor operación de carne vacuna en Brasil, líder en procesamiento de vacunos en Uruguay y la mayor importadora de carne de Chile. Marfrig Beef cuenta con 22.000 empleados. Con 26 unidades productivas, centros de distribución y oficinas en Brasil, Argentina, Perú, Uruguay y Chile, la empresa tiene capacidad de procesar hasta 5 millones de cabezas de ganado, 2,1 millones de ovinos y 1.204 toneladas de alimentos industrializados por año.

En Argentina, la Compañía Cuenta con 9 plantas industriales en el país, en San Jorge, Hughes (Santa Fe), Villa Mercedes (San Luis), Unquillo (Córdoba), Vivoratá y Martínez (Buenos Aires), con un total de 2081 empleados. Alineadas a las prácticas de responsabilidad social empresarial de Marfrig Beef, todos sus colaboradores pasan por una formación y participan de presentaciones institucionales antes de ser admitidos, teniendo el conocimiento correspondiente y comprometiéndose con las políticas de recursos humanos, de prácticas sustentables y de medio ambiente, salud, seguridad y calidad del grupo.

1.1.4. Productos y Marcas

Entre los principales productos comercializados por Marfrig Beef están los cortes de carne bovina y ovina direccionados a cadenas de restaurantes, cadena minorista y a exportación; pescado y vegetales congelados, carne deshidratada, carne orgánica certificada, además de aceites y postres. La imagen n° 4 muestra los productos que son comercializados en países como Argentina, Brasil y Chile bajo las siguientes marcas: La Morocha, Aberdeen Angus, Gauchos Beef, Tacuarembó, Picanha, Montana, Angus, Maminha, Wagyu, GJ, Pampeano, Patagonia, Angus Beef, Viva, South Lamb, Bernina, Secco, Montevideo, Hamby, Fribourguer, Burgerbif.

IMAGEN N° 4: MARCAS DE MARFRIG EN ARGENTINA, BRASIL Y CHILE



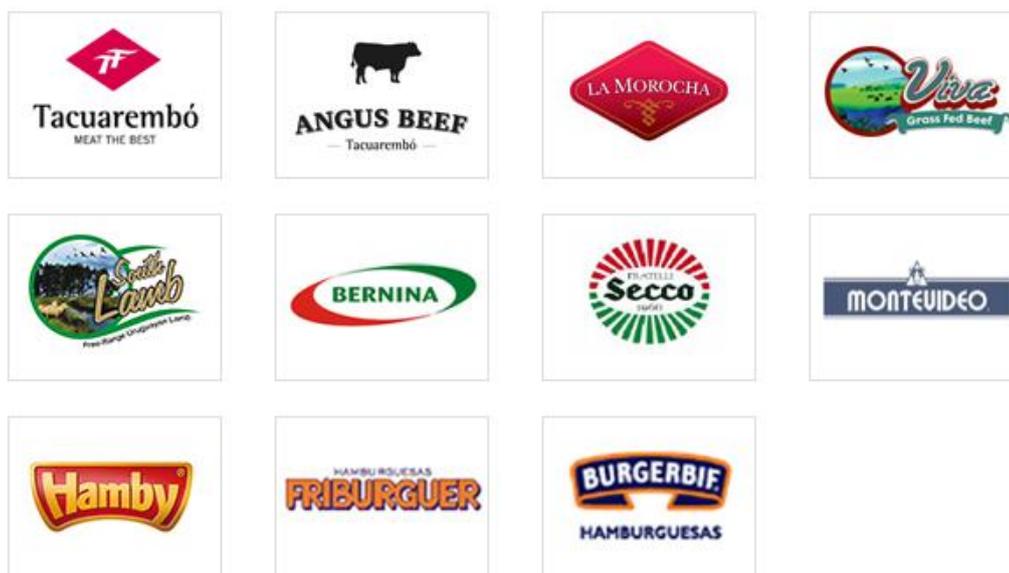
Brasil



Chile



Uruguay



Fuente: www.marfrig.com.br/es /Consultada: 15/06/2016

1.1.5. Certificaciones de calidad

Las unidades de Marfrig Global Foods son certificadas en cuatro normas que componen el Sistema de Gestión Integrada de la compañía: ISO 14000, ISO 22000, AS

8000 y OHSAS 18000. La implementación de ese sistema tiene el objetivo de identificar oportunidades de mejora de los procesos a fin de conquistar la satisfacción de clientes y colaboradores, además de facilitar intercambios internacionales de bienes o insumos, a través de la adopción de normas comunes en organizaciones de diferentes países.

El cumplimiento de las normas garantiza que todos los procesos de la compañía estén de acuerdo con directivas internacionales de seguridad de los trabajadores, medio ambiente, responsabilidad social, calidad y seguridad de alimentos.

La producción de carnes es monitoreada en todas las etapas por un equipo de Garantía de Calidad, que audita y certifica los procedimientos y las prácticas de fabricación, bien como de identificación, monitoreo y prevención de riesgos. Las fábricas también son certificadas por normas nacionales e internacionales de seguridad alimentaria, gestión ambiental, gestión de calidad y gestión de salud ocupacional y seguridad en el trabajo.

En la figura N° 1 se pueden observar las diferentes certificaciones de normas de calidad obtenidas por el Grupo Marfrig. Se detalla en la misma cada certificación, su descripción y cuantas unidades de Marfrig cuentan con ella.

FIGURA N° 1: CERTIFICACIONES DE NORMA DE CALIDAD DEL GRUPO MARFRIG

Certificación	Descripción	Unidades Certificadas
BRC (British Retail Consortium)/GFSI (Global Standard for Food Safety)	Normas británicas de producción, de embalaje, de almacenamiento y de distribución que certifican la seguridad alimentaria de los productos a los consumidores	48
ISO 22000	Los procedimientos de monitoreo y de control de riesgos en la cadena productiva siguen estándares internacionales, lo que garantiza la seguridad de los alimentos producidos para el consumo humano	29
ISO 9001	Normas para la gestión de calidad difundidas por empresas de todos los sectores y en todas las partes del mundo	5
FSSC 2000	Certificación creada por la Foundation for Food Safety Certification a partir de la ISO 2000	2
ISO 14001	Certificación conquistada a través del cumplimiento de requisitos definidos internacionalmente para el establecimiento de un Sistema de Gestión Ambiental	26
OHSAS 18001	Reconoce que el sistema de gestión de salud ocupacional y seguridad en el trabajo de Marfrig Global Foods obedece a un conjunto de normas adoptadas internacionalmente	20
SA 8000	Norma internacional de evaluación de la responsabilidad social de empresas proveedoras basada en convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en otras convenciones de las Naciones Unidas (ONU), lo que evidencia compromiso de Marfrig Global Foods con los derechos humanos en el relacionamiento con los colaboradores	19
ISO 17025	Certifica los laboratorios de ensayos y de calibraciones por el cumplimiento de normas y procedimientos internacionalmente establecidos	3
RAC (Rainforest Alliance Certified)	Reconoce que los procedimientos de manejo forestal y agrícola son realizados de manera ambientalmente correcta, socialmente responsable y económicamente viable, obedeciendo a normas y estándares internacionalmente establecidos	5
PAS 220	Certifica los programas de auxilio al control de riesgos relacionados a la seguridad alimentaria provenientes de los procesos de fabricación de la cadena de proveedores	1
MSC (Marine Stewardship Council)	Estándares internacionales para la pesca sostenible, lo que evita la compra de pescados y frutos de mar capturados ilegalmente en la cadena de proveedores	1
IFS (International Food Standard)	Sistema de evaluación para calificación y selección de proveedores con base en criterios relacionados a la seguridad alimentaria y al nivel de calidad de los productos	1
USDA National Organic Program	Certifica que los alimentos son producidos de acuerdo con estándares que buscan el equilibrio ecológico y la conservación de la biodiversidad	1
National Standard for Organic & Biodynamic Produce	Asegura que productos orgánicos y biodinámicos provenientes de Australia estén de acuerdo con estándares de exportaciones exigidos por diversos países del globo	1

Fuente: www.marfrig.com.br/es/ /Consultada: 15/06/2016

1.2. Análisis FODA

La técnica FODA es una herramienta de gestión para el análisis situacional que permite sistematizar el estudio y diagnóstico del posicionamiento de una empresa, grupo u organización.

Esta consiste en el análisis interno y presente de las fortalezas y debilidades, en este caso de cada eslabón, y en la identificación de las oportunidades y amenazas que se presentarán en el futuro a partir del contexto en el que se desarrolla la actividad de la cadena.

A continuación en la tabla se señalan Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Grupo Marfrig y del Sector Ganadero en Argentina.

TABLA N° 1: FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL FRIGORÍFICO MARFRIG Y SU CONTEXTO

Fortalezas	Oportunidades
Trayectoria en el sector ganadero y cárnico	Demanda insatisfecha nacional e internacional.
Calidad en procesos y productos	Apertura de nuevos mercados internacionales.
Alto posicionamiento de marca	Nuevas tecnologías para el procesamiento
Reconocimiento mundial de la carne argentina.	Desmantelamiento del proteccionismo y subsidios a la producción de carne en muchos países.
Alto status sanitario: País libre de BSE (encefalopatía espongiforme bovina) y con vacunación la aftosa.	
Condiciones naturales muy aptas para la producción de ganado	Posibilidades de asignación de mayor Cuota Hilton mediante el fortalecimiento de los cortes frescos
Debilidades	Amenazas
Suestabilidad económica depende en mayor cuantía de las exportaciones.	Disminución de la cría de ganados en Argentina
Ausencia de políticas regionales y del estado, con reglas poco claras.	Falta de políticas sectoriales que incentiven la cría de ganados y la producción de carne.
Alta carga fiscal	Restricciones a las exportaciones de carne.
Desinformación con respecto al negocio a futuro.	Cambios de preferencias de los consumidores.
Ineficiente promoción de las carnes argentinas en el exterior.	Competencias de otras carnes por mejor conversión alimentaria y menos consumo de espacio (aves, peces, cerdo, etc.)
Carácter cíclico de la cadena en general, dado tanto a partir de aspectos biológicos como de comportamiento empresarial	Posicionamiento de Brasil como primer exportador de carne.
Competencia con la actividad agrícola por el uso de la tierra.	Ciclos de producción más cortos en pollo y cerdo.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenido de Informes de IPCVA y de colaboradores del frigorífico Marfrig ubicado en Hughes.

1.3. Descripción del Caso de Estudio

La ganadería en Argentina ha experimentado una variedad de cambios geográficos y estructurales como consecuencia de la transformación del sector agropecuario como también de del contexto político económico nacional.

En nuestro país, la expansión del cultivo de la soja durante los años 2005 - 2015 hizo que la ganadería viese reducida su superficie en más de 15 millones de hectáreas, lo que obligó a un reordenamiento territorial de la misma.

El achicamiento de la superficie ganadera en Argentina deja de ser coyuntural para transformarse en definitivo ya que la superficie que ha sido ganada por la agricultura nunca es retornada a la actividad ganadera. Avances similares de la frontera agrícola ya se dieron en el pasado, modelando los escenarios en que deberían desenvolverse las actividades.

Otro factor que impactó en el sector, a partir de Marzo del 2006, fue la suspensión de la exportación de carne vacuna como respuesta al fuerte aumento del precio de la carne vacuna que se había registrado en el mercado interno. De esta manera, las exportaciones de carne se cerraron y desde entonces cada embarque de carne al exterior ha podido ser exportado solamente contando con la autorización del Gobierno. Además, cabe agregar que el sector privado ha señalado que estos procesos han sido considerados bastantes arbitrarios. (Varise, 2006)

Desde ese año al 2015, las exportaciones fueron limitadas, con distorsiones de precios, supuestos acuerdos de comercialización, cupos de exportación por empresas y diversas intervenciones sobre toda la cadena de carne.

Desde el punto de vista de los frigoríficos con capacidad de exportar, el atractivo también se ha perdido por la caída de la competitividad. Si bien en el periodo comprendido entre el 2010 y el 2015, la devaluación ocurrida en Argentina los ayudó, según un empresario del sector, no alcanzó y el mercado interno resultó tener mejor nivel de compra.

Podemos observar que en los últimos 10 años la cantidad de ganado, la producción argentina y el consumo de carne vacuna es menor. Como también han disminuido los productores ganaderos como los puestos de trabajo en la cadena, mientras que el precio al consumidor es mucho más alto en comparación años anteriores. (Passaniti, M. V., 2011)

Planteamiento del problema

De acuerdo a lo antedicho, nos preguntamos ¿Cómo incidió la política sectorial propiciada por el gobierno nacional durante el período 2010-2015 sobre el desempeño firma Marfrig en Argentina?

- **Alcances y limitaciones**

Abordaremos el presente trabajo tomando como referencia los frigoríficos del Grupo Marfrig, principalmente la planta que se encuentra en la localidad de Hughes, Santa Fe en el año 2015.

- **Objetivo general**

Considerando las causas principales que explican la transformación del sector exportador de carne vacuna, nos proponemos analizar las consecuencias de la misma sobre el modelo de negocio de frigorífico del Grupo Marfrig (ubicado en Hughes, Santa Fe), en el año 2015.

- **Objetivos específicos**

1. Describir el desempeño del sector exportador del Grupo Marfrig durante los años 2010-2015 en relación a las exportaciones de carne vacuna de Argentina.
2. Identificar las acciones tomadas por el frigorífico en el año 2015 como respuesta a la política sectorial llevada adelante a partir del año 2006.
3. Determinar las percepciones de los colaboradores de la Planta ubicada en Hughes en relación a la política sectorial y como estas mismas incidieron en el desempeño de la unidad de negocios de Hughes.

- **Justificación**

Fueron varias razones las que me llevaron a elegir el tema en cuestión. La ganadería fue y es una de las principales fuentes de trabajo tanto para mi familia como para muchas otras de la región en la que crecí. Desde hace tiempo comprendí que esta actividad es realmente desafiante ya que es un negocio poco previsible y bastante complejo por la cantidad de variables a las que está sujeto. No sólo se encuentra influenciada por las políticas gubernamentales nacionales o internacionales, sino también por el clima y condiciones sanitarias, entre otras.

Además, en un comienzo mientras indagaba sobre la cadena de producción de carne vacuna pude comprender el complejo proceso y que en el mismo intervienen una gran cantidad de actores por lo que resultaría imposible analizar todo en un trabajo de ésta índole. Por lo que decidí analizar el sector cárnico- ganadero, especialmente la industria frigorífica argentina ya que realmente llamó mi atención por considerar desde la ignorancia un negocio simple y directo, que se encontraba aislado de las alteraciones del mercado. Sin embargo he podido percibir que mi preconcepción se diferencia en forma

amplia de la realidad. En consecuencia, he considerado vital comprender como un negocio de tanta trayectoria y tan importante para el desarrollo de Argentina puede encontrarse afectado por una gran crisis y sin ningún tipo de plan de rescate.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

A partir de la problemática planteada en el presente Estudio de Caso, abordaremos a continuación los principales conceptos y teorías que estudian las variables involucradas en la misma.

2.1. Características de la producción y la industria de la carne vacuna argentina

La producción ganadera, que representa un eslabón anterior en la cadena de valor de la industria de la carne, ha conformado, a lo largo de la historia, una de las principales actividades económicas nacionales en conjunto con la producción agrícola y la de otros recursos naturales (como la minería o la extracción de petróleo y gas). En efecto, en tanto la producción ganadera ha sabido contribuir de manera significativa al PBI nacional durante los inicios de la República (hoy rezagada por la soja y otros cultivos), la industria cárnica constituye en la actualidad un importante subsector dentro de la industria alimenticia.

A pesar de la relevancia de la producción de carne vacuna dentro de la industria alimenticia, debe resaltarse en el conjunto de la cadena de valor de este producto no pasa actualmente por su mejor momento. Mientras en los 60's y 80's la participación de nuestro país en la producción mundial de carne vacuna promediaba el 6,2%, entre los '90 y la primera década del nuevo siglo es guarismo cayó al 5%. En el último lustro, la participación se desplomó al 4%. Con ello, existió una fuerte caída en la posición de Argentina en el ranking de los principales productores y exportadores globales de carne.

2.2. Ciclo Ganadero

Se podría decir que la ganadería es el único sector productivo que posee un ciclo distinto al de otras actividades, donde la componente que lo diferencia de los demás procesos productivos es el ciclo biológico del animal.

Por fuera de esa característica propia de la producción ganadera, juegan en el mismo un conjunto de componentes internos y externos. Por supuesto, el de mayor incidente está directamente relacionado a la participación que tiene la estructura de la demanda de la carne. La Argentina, siendo un país que destina en la actualidad el 90% de la producción de carne bovina al mercado interno, es muy sensible a medidas de orden interno y no tanto así de medidas internacionales. (Informe técnico del Gobierno de Buenos Aires, 2015).

2.3 Cadena Productiva

Son tres sectores los que integran esta cadena productiva en Argentina:

- 1) Sector Primario
- 2) Industria Frigorífica
- 3) Comercialización

La gran importancia de esta cadena es la cantidad de beneficios que otorga la misma a un país, tal como generación de puestos de trabajo, contribución del PBI y el ingreso de divisas por las ventas al mercado extranjero.

Por lo que nos ha parecido necesario desarrollar brevemente cada uno de estos sectores.

2.3.1. Sector primario: distribución geográfica, cría, recría y engorde

El sector primario en la cadena de la carne bovina comienza con la cría, continúa con invernada, y tiene como producto final un animal con un grado de gordura y terminación apto para faena. El engorde del animal puede ser que se realice a través del sistema de engorde extensivo tradicional o de carácter intensivo, es decir, en base a una alimentación controlada.

Lo que en varias ocasiones podemos nombrar como la novedad tecnológica más importante en los últimos tiempos es el “feed lot”, al cual es conveniente que lo mencionemos como un sistema de confinamiento similar a nuestro sistema. Este formato tabulado de encierre, controles sanitarios y alimentación, que supera el ciclo de rumiante y permite utilizar componentes diversos para la alimentación, ha logrado establecerse fuertemente como el modelo de terminación más importante del consumo interno.

2.3.2. Sector secundario: Sector industrial

En el sector secundario podemos encontrar la actividad frigorífica, la cual hace referencia a todo el proceso de faenamiento y conservación.

En el faenamiento se encuentra incluido el proceso que implica desde el sacrificio del rumiante, la separación de las medias reses, el despostado de los diferentes cortes como también la separación de vísceras y subproductos.

La faena es realizada tanto en frigoríficos como en mataderos. Cuando la misma se realiza en mataderos normalmente el destino suele ser la venta en carnicerías. Y la conservación hace referencia al tratamiento de la cadena de frío.

El sector industrial frigorífico vacuno se fracciona en dos grupos: se encuentran los frigoríficos destinados al consumo interno y los frigoríficos exportadores. En este último grupo, podemos clasificar dos categorías:

Ciclo I: Frigoríficos en donde se realiza la faena y el desposte en el mismo establecimiento.

Ciclo II: Aquellos de los cuales están destinados a desposte y preparación de cortes exclusivamente.

Ciclo completo: Son los frigoríficos que realizan tanto las actividades de faena como las de posterior despostado e incluso otros procesos industriales como el termoprocesado.

2.3.3. Sector terciario: Comercialización: mercado interno y exportación

El sector terciario se encuentra integrado por todo lo relacionado a la comercialización, poniendo énfasis tanto en la distribución y exportación de carnes vacunas, entre otros.

Es fundamental conocer que el sistema comercial de la carne y sus derivados se divide en dos grandes segmentos, el mercado interno y la exportación.

Además podemos clasificar los frigoríficos de acuerdo a los mercados a los cuales destinan su producción asociado también a las exigencias sanitarias:

Frigoríficos A: Cumplen con las máximas exigencias sanitarias, y su mercado por excelencia es la exportación. En general son plantas que realizan tanto matanza como despostado y faenan animales seleccionados – por peso y otros atributos con destino a mercados externos y que para poder integrar la media res, sólo los cortes remanentes los vuelcan al mercado interno. El 30% de faena se canaliza por este circuito. Los frigoríficos de exportación están sujetos a estrictos controles fiscales y sanitarios tanto por parte de SENASA como de organismos similares de los países clientes.

Frigoríficos B: Destinan su producción al mercado interno, operan con menores restricciones sanitarias. Eventualmente pueden exportar a destinos externos menos exigentes. Sus mayores deficiencias están en los procesos de tipificación y en la consistencia de la cadena de frío. Se estima que cubren alrededor del 50 % de la faena.

Frigoríficos C: Son habilitados a nivel provincial y como tales no pueden extender su radio de acción a nivel nacional. De menor tamaño y complejidad, generalmente con severos problemas sanitarios siendo la tipificación y la cadena de frío las mayores deficiencias.

Frigoríficos D: Son los mataderos. Instalaciones primarias donde se faenan los animales siendo la media res, el producto final (además de los subproductos). Operan en un circuito local y se articula con las carnicerías de pueblos o ciudades pequeñas. Los frigoríficos C y mataderos cubren el 20% de la faena. (Lobo Poblet, M. S. & Lecca N., 2009).

2.4. Mercado de Liniers

Nos ha parecido conveniente comentar de qué se trata este Mercado por la gran participación que siempre ha tenido en relación al sector estudiado. El Mercado de Liniers S.A es una empresa privada que obtuvo en 1992 en una licitación pública convocada por el Estado Nacional, la concesión por el término de diez años de las instalaciones y la actividad que desarrollaba el Mercado Nacional de Hacienda. El objetivo de esta sociedad es el mantener vigente un mercado concentrador de hacienda, formador y orientador de los precios ganaderos.

Los integrantes de esta sociedad entienden que su existencia es absolutamente necesaria e imprescindible para el desarrollo ganadero argentino.

Liniers con su volumen es el barómetro y orientador de los precios no solamente para la hacienda gorda, sino también para la invernada y la cría en todo el país.

Es obligación de Mercado de Liniers S.A. cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Pliego de Bases y Condiciones de la Licitación y el Reglamento General de Actividades dictado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, así como todas las normas comerciales, fiscales y sanitarias vigentes.

Dentro del predio del Mercado existen oficinas del SE.NA.SA. y de U.C.E.S.C.I (Unidad de Coordinación y Evacuación de Subsidios al Consumo Interno), organismos dependientes de la S.A.G.P. y A.

Los funcionarios de estas reparticiones estatales recorren personalmente las instalaciones de descarga, venta, pesaje y extracción con el fin de observar y controlar la hacienda y el cumplimiento de las disposiciones comerciales. (Sitio web de Mercado de Liniers, 2016)

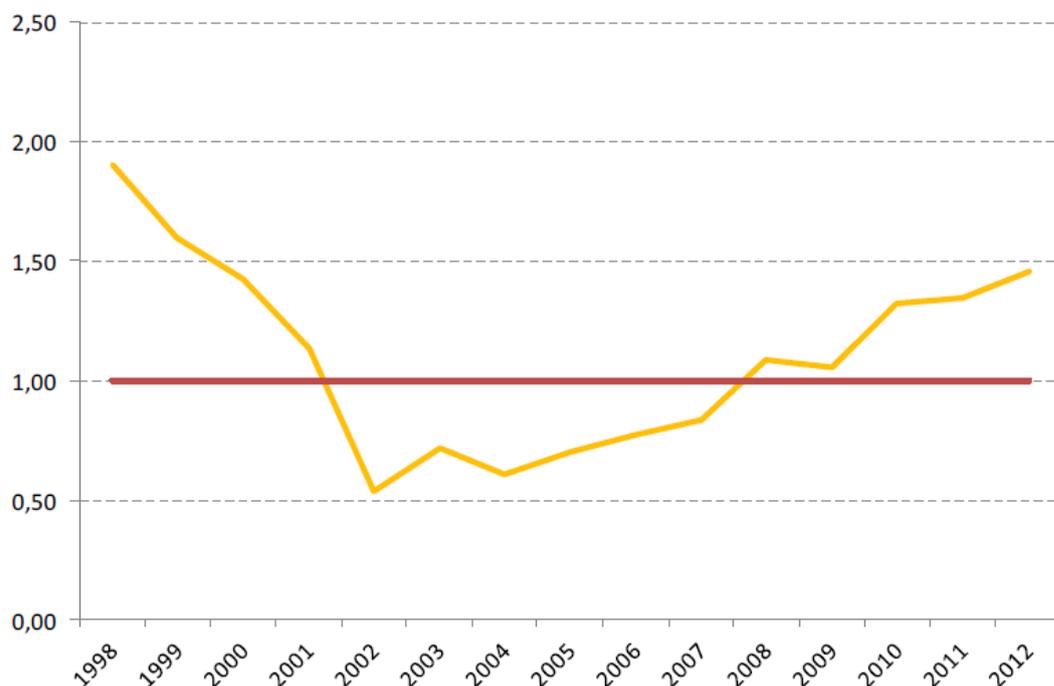
2.5. Situación sectorial

Podemos considerar que en el transcurso de los años el sector ganadero se ha visto perjudicado en varias oportunidades. Este mercado, en el cual interactúan miles de oferentes y demandantes, ha sido alterado por factores climáticos como también por el contexto político.

Después de años de estancamiento, en la primera década del siglo actual, el rumbo de la economía y el contexto internacional podían anticipar un promisorio futuro para la ganadería bovina y toda su cadena. En contraste a lo que había sucedido en la década de 1990, el sector ganadero disfrutaba de un tipo de cambio que beneficiaba las exportaciones, precios internacionales con tendencia alcista y aumento de la demanda de carnes en países considerados emergentes. Además dos hechos importantes realmente habían beneficiado impulsando al sector: primero, en mayo del año 2003, Argentina recibe el reconocimiento por la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal) como zona libre de aftosa y; segundo, las restricciones aplicadas en varios países al ingreso de carnes procedentes de Canadá y EE. UU ante la presencia de casos de BSE (encefalopatía espongiforme bovina, más conocida como vaca loca) facilitaba el ingreso a nuevos mercados que eran atractivos en precios. Además de contar con una perspectiva positiva también se complementaba con una demanda doméstica en crecimiento, la cual había sido impulsada por la reactivación económica. (Melitsko S, Domínguez A. & Anchorena J., 2013).

En este contexto no resulta nada asombroso que durante todo el 2005 el precio de la carne al consumidor argentino evidenciara tendencia alcista. Según estadísticas del IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna) refieren a aumentos de entre 10% y 15% en una variedad de cortes durante el primer trimestre de ese año. Lo importante es resaltar que en esa ocasión se percibía una incipiente aceleración inflacionaria, plasmada en un aumento de 4% en el nivel general de precios durante el trimestre indicado, esto es, 3 puntos porcentuales por encima de la tasa de inflación de 1% registrada durante el mismo trimestre de 2004. Las subas estaban lideradas por el rubro “alimentos y bebidas”, en el cual la carne vacuna tiene una ponderación de alrededor de 15%. En el siguiente gráfico se puede apreciar el cociente entre los precios al consumidor interno y los precios internacionales.

GRÁFICO N° 1:
COCIENTE ENTRE LOS PRECIOS AL CONSUMIDOR INTERNO E INTERNACIONAL



Fuente: Melitsko, S.; Domínguez, A. y Anchorena, J. .Año 2013. en base a datos del IPCVA y FMI.

Podríamos decir que parte de la justificación del incremento en el precio de la carne se encontraría en el impacto tardío de la devaluación. Un incremento en el tipo de cambio, en ausencia de restricciones al comercio, tiende a aumentar el precio interno de los bienes transables hasta lograr su igualación en los países de origen y destino (neto de impuestos y costo de transporte). El gráfico n° 1 muestra que en Argentina el ajuste tras la devaluación de 2001 no fue inmediato: a principios de 2005 el precio interno en dólares de un kilo de carne (tomando un promedio entre lomo y bife angosto, dos cortes de exportación) estaba aún muy por debajo de su nivel de fines de la década de 1990, a pesar de que el precio internacional había aumentado a lo largo del período.

Visto de otra manera, el precio doméstico se había multiplicado por dos con respecto a su valor previo a la devaluación mientras que el tipo de cambio se había multiplicado por tres. Podríamos pensar que el bajo poder adquisitivo de parte de la población, luego de la crisis, puso freno a la suba de precio en un primer momento. Sumado a ello, la falta de acceso por restricciones sanitarias a mercados externos y la dificultad de reacondicionar de manera inmediata instalaciones y sistemas de

producción orientados al mercado interno limitó las posibilidades de aumentar significativamente los envíos al exterior en los años 2002 y 2003.

Desde el año 2005 diversos factores que contenían el aumento de precios comenzaban a revertirse. En un primer lugar, las exportaciones tuvieron un salto en 2004 y 2005, llegando en ese año al record histórico de 770.000 toneladas. Además debemos agregar que la economía nacional se encontraba en pleno proceso de expansión; por las buenas perspectivas de crecimiento que tenía el negocio ganadero y frigorífico, tanto en el mercado interno como en el externo, se estaba comprobando entre los productores una creciente retención de vientres; esto es, se evitaba faenar las hembras y se había comenzado a invertir para poder producir más terneros, es decir, aumentar la producción de carne. En este nuevo marco que ha de combinar la reactivación interna con las crecientes exportaciones para un producto cuya oferta sólo podría ser aumentada en el mediano plazo debido al ciclo biológico necesario de cría y engorde de la hacienda, generó la citada presión de alza en los precios. Es por ello que el objetivo primordial para la administración del Presidente Néstor Kirchner comenzó a ser la contención de la suba de precios de los alimentos, y de la carne en particular. (Melitsko S, Domínguez A. & Anchorena J., 2013).

2.5.1. El precio de la hacienda en pie sube en pesos, pero baja en dólares. ¿Por qué?

Está claro que la hacienda es el principal insumo en la producción de carne vacuna y que esta última es un bien que puede comercializarse internacionalmente. Pero, se trata de un bien muy diferente a las commodities como ser el poroto de soja, por varias razones:

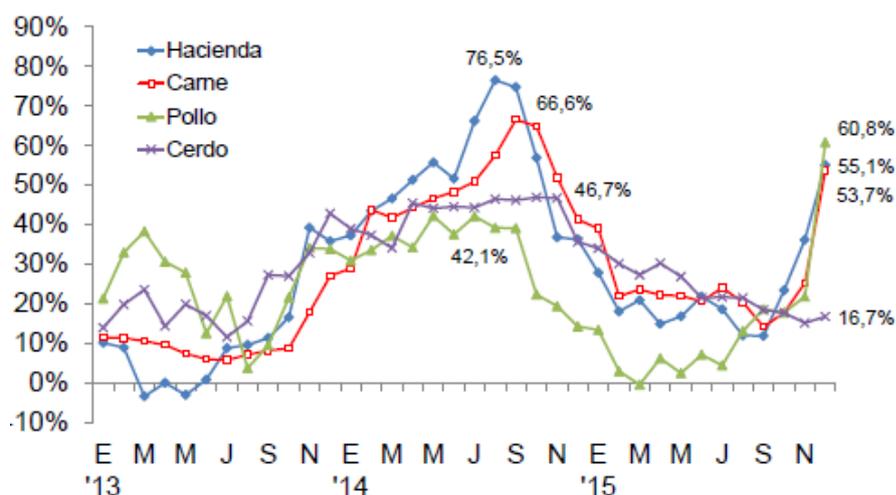
- I. El comercio internacional de carne vacuna está lejos de ser libre y abierto. Por un lado, los países importadores imponen restricciones al comercio mediante aranceles y cuotas de importación, al tiempo que cuentan con sistemas de preferencias y acuerdos de libre comercio que favorecen sólo a algunos países exportadores. Por el otro lado, las restricciones para-arancelarias ocupan un lugar cada vez más importante, tanto las medidas sanitarias y fitosanitarias que establecen los gobiernos

de los países importadores (ej.: la fiebre aftosa), como los diferentes requisitos de trazabilidad, condiciones de producción y de embalaje-envase-etiquetado, que demandan cada vez más las principales cadenas comercializadoras en los diferentes mercados de destino (estándares privados).

- II. La media res está compuesta por diferentes cortes de carne cuya demanda difiere entre mercados y, a su vez, los países demandantes de carne vacuna tienen distintos niveles de ingreso (capacidad adquisitiva). Esto determina diferentes precios por corte y por mercado de destino, a lo cual deben agregarse las restricciones comerciales y para-arancelarias establecidas en el punto anterior.
- III. En Argentina, a la inversa del caso del poroto de soja, el principal destino de la carne vacuna es el mercado doméstico. En los '60 el ratio consumo interno/producción era de 75% y en los '90 llegó a 86,1%. Sólo en la primera década del siglo XXI se revirtió temporariamente la tendencia creciente, debido a que la participación bajó hasta 84,5%. Pero, producto de las restricciones al comercio exterior impuestas por el gobierno nacional a partir de 2006 (que limitaron exportaciones y a su vez incentivaron la faena por liquidación de stocks) y luego por la pérdida de competitividad que sufrió la industria frigorífica, en la década actual el ratio consumo doméstico/producción de carne vacuna volvió a subir y llegó a un máximo de 92,1% (promedio 2011-2015).

En función de lo expuesto, en Argentina el valor de la carne vacuna y, por lo tanto, el precio de la hacienda en pie no están determinados por un mercado internacional, como ocurre con el poroto de soja. De esta forma, en períodos en los cuales se produce una importante corrección del tipo de cambio (como ocurrió en 2002, 2009 y comienzos de 2014), y más allá de los factores microeconómicos que pueden estar influyendo a nivel sectorial, el precio en dólares de la hacienda en pie y de los cortes vacunos en el mostrador desciende (la suba de los precios en moneda nacional es inferior al aumento de la cotización del dólar en pesos). En definitiva la devaluación de la moneda repercute negativamente sobre la capacidad adquisitiva de los argentinos, principales compradores de la carne vacuna producida localmente. (Schariti M., 2015).

GRÁFICO N° 2: PRECIO DE LA HACIENDA Y DE LAS CARNES
 Periodo enero 2013 – diciembre 2015 – Var % anual



Fuente: CICCRA en base a datos del Mercado de Liniers SA y del mercado. Año 2015

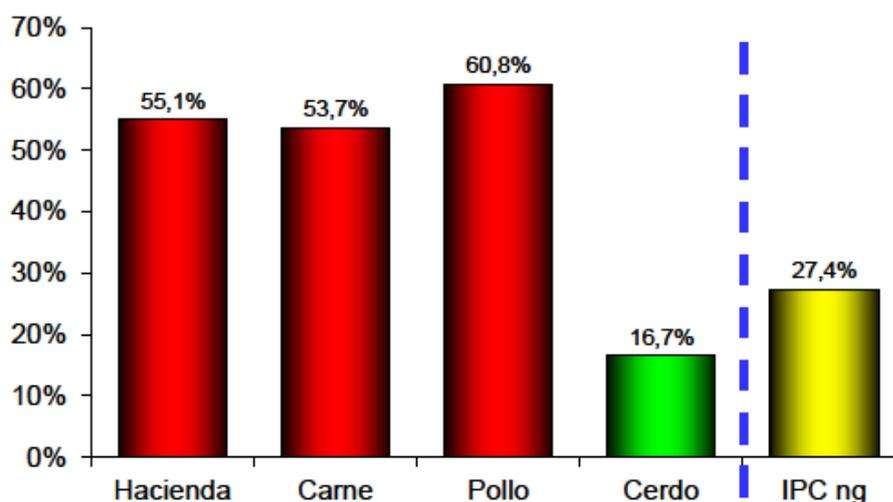
En el marco general descripto más arriba, los valores de los cortes vacunos también exhibieron importantes subas en pesos argentinos durante el último mes del año 2015, pero a diferencia de lo que venía ocurriendo en los meses previos, en esta oportunidad fueron incluso superiores al ajuste del valor de la hacienda en pie. El promedio de los cortes vacunos verificó un aumento de 60,8% interanual en diciembre pasado (23,3% mensual).

La brecha entre la evolución del precio de la hacienda en pie y de la carne al consumidor volvió a reducirse durante diciembre 2015, tras siete meses consecutivos en los cuales se amplió. Mientras que en noviembre 2015 llegó a 15,3% (tomando como punto de partida a agosto de 2009, que es cuando terminó el último proceso de reducción del stock de hacienda), en el último mes del año descendió a 8,7%.

Finalmente, tal como se desprende del gráfico N° 3, debe señalarse que entre diciembre de 2014 e igual mes de 2015 las carnes vacuna han experimentado una corrección muy superior a la del nivel general de precios al consumidor (IPC medido por el promedio de los índices que calculan algunas consultoras y que es publicado por diputados nacionales), que fue de 27,4% en el mismo lapso.

!GRÁFICO N° 3: PRECIO DE HACIENDA Y CARNES VS IPC

Dic. `15 vs dic. `14 – Var % acumulada



Fuente: CICCRA con bases datos del Congreso Nacional y estimaciones de Ing. Miguel A. Schiariti (CICCRA). Año 2015.

2.6. Medidas Implementadas

Desde mediados del año 2005, el gobierno afrontaba la tarea de detener el aumento en el precio de la carne. Una de las primeras decisiones, fue la iniciativa por establecer acuerdos “voluntarios” de precios con los referentes principales del sector, que sólo fueron efectivos en el muy corto plazo, remarcando los obstáculos de poder controlar precios en mercados competitivos en el que interactúan una gran cantidad de diversos agentes con capacidades e intereses diferentes.

Ante el fracaso de estos acuerdos, la decisión fue la reorientación de las políticas hacia lo que se percibía como factores estructurales tras la suba de precios. En un primer momento, se ha intentado establecer pesos mínimos de faena con el objetivo de incrementar la oferta en el mediano plazo.

En segunda instancia, para poder asegurar el abastecimiento interno en el corto plazo a un precio “razonable”, se llevó a cabo una serie de políticas que claramente corresponderían a un modelo con interés principal en el mercado interno (podría también llamarse modelo anti-exportador). Muchos consideran que estas políticas han logrado generar rentas pero que de las cuales, lamentablemente, se han sabido apropiar aquellos agentes con mayor poder de negociación y cercanía al gobierno. Los principales perjudicados han sido los productores pero se podría decir que luego las consecuencias se extendieron al público en general.

En tercer lugar, se ha intentado “compensar” el conjunto de medidas a través de subsidios a la producción de carne en establecimientos de engorde a corral, según expertos del sector la implementación del programa se podría considerar deficiente y que, además, la falta de control, tanto en el otorgamiento de subsidios como en la implementación de los mismos, llevó a su desmantelamiento. Otra cuestión muy importante fue la reducción del peso mínimo de faena, la cual podríamos decir que tuvo sus marchas y contramarchas. En agosto de 2005, se aprobó una resolución que fijaba este peso mínimo en 300 kg por un lapso de 180 días a partir de noviembre, pero luego fue rebajado a 260 kg. En trece ocasiones fue modificada la misma resolución, generando un clima de incertidumbre contrario al objetivo fijado principalmente de aumentar el kilaje de carne por animal faenado, que en Argentina se ubicaba muy por debajo de otras potencias ganaderas como Estados Unidos y Australia. En el corto plazo, la medida estuvo claramente en conflicto con el objetivo planteado, ya que tuvo por efecto inmediato una disminución de la oferta con el consiguiente aumento de precios. Analizando el conjunto de medidas del peso de faena, podemos concluir que, aunque el objetivo declarado de aumentar el mismo y con ello que la productividad del rodeo es correcto y ampliamente compartido, las medidas que se tomaron en tal sentido tal vez han resultado equivocadas y contraproducentes.

Otra cuestión realmente importante que debemos conocer es la política de restricciones y desincentivos a las exportaciones, que comprendió una amplia variedad de instrumentos, incluyendo las restricciones cuantitativas, aplicación de derechos de exportación y licencias no automáticas. Con respecto a la medida de la aplicación de los derechos de exportación, la misma ocurrió en Noviembre de 2005, con el aumento del porcentaje de los derechos de exportación del 5% al 15% y la supresión del reintegro a las exportaciones. En el año 2006 podríamos decir que se profundiza la política de control de precios e intervención.

Además, En enero de 2006 se crea el Registro de Operaciones de Exportación (ROE), que dispone como requerimiento para poder exportar productos agropecuarios estar inscriptos a un registro de exportadores llevado por la ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) y presentar la autorización emitida por esa oficina a la Dirección de Aduanas.

Podemos señalar los siguientes efectos de esta licencia a la exportación:

- Caída del stock en 11 millones de cabezas.
- 4 millones de terneros menos.
- Desaparición de productores.
- Descapitalización de los criadores por 20 mil Millones de U\$S (2006/2009).
- Volumen de exportaciones efectivas representan el 55% de los ROEs otorgados.
- Excesiva volatilidad en los precios perjudicando a criadores y consumidores.
- Incumplimiento por la Cuota Hilton y pérdida de ingreso de divisas.
- Caída en la oferta de carne vacuna
- Fuerte caída anual de consumo interno: 20%
- Pérdidas de trabajo en la industria.

Al no ser suficientes estas medidas para contener el incremento de precios, en Marzo de 2006 se prohibió la exportación de carnes, resultando de manera definitiva la política intervencionista en el mercado de carnes. La prohibición no duró mucho ya que después de un tiempo se levantó, pero a partir de ese momento se estableció una fuerte política de restricciones cuantitativas a las exportaciones que obligaba a los frigoríficos a destinar un porcentaje de su capacidad de producción al mercado interno, quedando sólo autorizados a poder exportar el excedente obtenido por encima de dicha capacidad. El denominado Encaje Productivo Exportador, plataforma mínima de la capacidad de almacenamiento de la producción, en otras palabras la cantidad que debía destinarse al mercado nacional llegó a representar 75% de la capacidad instalada. Sin embargo, a raíz de la crisis por la que atravesó el sector en los años 2008-2009, este porcentaje luego fue reducido.

En el año 2007 se introdujo una política de subsidios a la compra de maíz para alimentación de ganado en establecimientos de engorde a corral. Correspondiendo con esta medida, el productor recibía por cada kilogramo de maíz una compensación que equivalía a la diferencia entre el precio de abastecimiento interno fijado por el Gobierno y el valor de mercado informado diariamente por el Ministerio de Agricultura.

En el contexto de esta cadena de medidas, y aunque en términos de políticas públicas fue una medida menor, debemos recordar que en el año 2011 fue impulsado el Plan Carne para Todos, en el cual, el Poder Ejecutivo asignó intermediarios que vendían unos 10.000 kilos de carne por día (apenas 0,15% del consumo total argentino) a

precios bajos, distribuidos en camiones conocidos como “carnicerías móviles”. La medida se sostuvo unos pocos meses. (Tkachuk M. & Dossi, M., 2014).

2.7. Industria Frigorífica

El sector frigorífico constituye un mercado altamente heterogéneo, por las diferencias de escala, tipo de actividad que realizan (faena, despostado o procesamiento) y el destino comercial de la producción.

En los últimos años se evidenció una reconfiguración del sector frigorífico, tanto en su grado de integración como en la conformación de nuevos grupos económicos, nacionales y extranjeros.

A mediados de la década pasada, capitales extranjeros (en su mayoría brasileños y norteamericanos) adquirieron alrededor de 20 plantas frigoríficas, llegando a explicar el 14% de la capacidad total de faena. (Akerman C. & Busellini L., 2014).

Los grupos inversores provenientes de Estados Unidos fueron Cargill y Tyson, y los de Brasil, JBS y Marfrig. Ambos grupos compraron plantas existentes de los principales exportadores del país.

Estas adquisiciones por parte de empresas extranjeras fueron resultado de varios factores, entre ellos: Europa había pasado exportador a importador de carne, Estados Unidos había presentado dificultades sanitarias, y Australia y Oceanía ya no podían expandir sus rodeos. En este contexto, sólo América del Sur podía aumentar la producción, siendo Argentina el país productor de carne de mejor calidad.

Pero a partir del año 2010 estos grupos vendieron parte de sus activos a empresas nacionales ante las dificultades para faenar y exportar. La salida del mercado argentino por parte de los grupos norteamericanos se produjo a través de la venta de sus plantas, mientras que los brasileños procedieron al cierre de algunas plantas, manteniendo su presencia en el mercado, (por ejemplo en el caso de JBS se encuentra activa la planta de Swift).

En la figura n° 2, podemos ver las principales plantas frigoríficas que se encuentran en Argentina, el origen de su capital, la capacidad total de faena y la

ubicación de las plantas. En la ubicación número dos se encuentra la firma Marfrig Group.

FIGURA N° 2: PRINCIPALES PLANTAS FRIGORÍFICAS EN ARGENTINA:

Frigorífico	Origen de capital	Capacidad total de faena anual (en cabezas)	Localización
JBS Argentina	Brasileño	650.000	Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe
Quickfood (BRF - Marfrig)	Brasileño	600.000	Buenos Aires, Santa Fe y San Luis
Mattievich Frigorífico Ríoplatense	Argentino	500.000	Santa Fe
Compañía Bernal	Argentino	480.000	Buenos Aires
FRIAR	Argentino	360.000	Buenos Aires
Arre Beef	Argentino	350.000	Santa Fe
Frigorífico Gorina	Argentino	300.000	Buenos Aires
Logros	Argentino	250.000	Buenos Aires
Amancay	Argentino	250.000	Córdoba
COO.TRA.FRI.Y A.	Argentino	240.000	Buenos Aires

Fuente: Akerman C. & Busellini L., 2014

2.8. Barreras Comerciales orientadas al sector exportador

2.8.1. Barreras Arancelarias

Actualmente, la protección arancelaria en el mercado de carne vacuna no es el obstáculo principal a la hora de ingresar a la plaza internacional, esto es gracias a la consolidación de los aranceles que se produjo en la firma de los acuerdos comerciales de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Todas las operaciones referidas al comercio exterior en Argentina se realizan mediante el Sistema Informático María (SIM). En el caso particular de la carne vacuna así sea fresca o congelada, existe también un Registro de operaciones de exportación

(conocido como ROE Rojo) creado por la Resolución 31/06 que interviene simultáneamente y en conexión con el SIM, el cual era manejado por la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) y a partir del 2011 por la Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios al Consumo Interno (UCESCI). En ella se establecían las cuotas y distribución entre los exportadores registrados. Además, todos los exportadores de productos cárnicos de origen animal, para cada despacho de exportación, se debía tramitar el Certificado Sanitario de Exportación Definitivo (CSED) en el SENASA, cuyo costo aproximado es de USD 2,85.

En Argentina, los “derechos de exportación” entraron en vigencia a partir del año 2002 (Res. 11/02 y sus modificaciones), los mismos son aplicados sobre el valor FOB de los productos cárnicos.

En la Figura n° 3 podemos ver para cada una de las posiciones en el Nomenclador Común del Mercosur, el valor de derecho de exportación durante el período analizado. Siendo en el caso de nuestro estudio, 15% de arancel.

FIGURA N° 3: DERECHOS DE EXPORTACIÓN EN ARGENTINA SEGÚN NCM EN EL PERIODO 2010 - 2015

NCM	Descripción	Arancel
0201.	Carnes de la especie bovina fresca o refrigerada	
0201.10.00	En canales o medias canales	15%
021.20.00	Los demás cortes (trozos) sin deshuesar	15%
0201.30.00	Deshuesada	15%
0202.	Carne de la especie bovina congelada	
0202.10.00	En canales o medias canales	15%
0202.20.00	Los demas cortes (trozos) sin deshuesar	15%
0202.30.00	Deshuesada	15%
0206.	Despojos comestibles	
0206.10.00	De la especie bovina fresca o refrigerada	15%
0206.20.00	de la especie bovina congelada	15%
1602.50.00	Demás preparaciones de carne especie bovina	15%

Fuente: Nomenclador Común del Mercosur.

En el país de destino, los aranceles de importación son relativos, ya que se encuentran sujetos a la normativa internacional y local, y pueden llegar a variar según los acuerdos que existan entre países teniendo en cuenta también el grado de proteccionismo de la industria nacional del país importador.

2.8.2. Barreras no arancelarias y para-arancelarias

En cuanto a las barreras no arancelarias, los obstáculos al comercio internacional de la carne bovina se rigen bajo los reglamentos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias, las cuales causan una gran preocupación para los países.

Según el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que protege la salud y la vida humana, animal y vegetal, y el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), si los países miembros limitan las importaciones de otros países tienen que basar sus reglamentos técnicos y las medidas MSF en normas internacionales.

La finalidad de este principio es asegurar un mínimo de homogeneidad en el trato que se da a las importaciones. Además, los riesgos para la salud son prioridad en las preocupaciones de los gobiernos.

Del mismo modo, los acuerdos reconocen que el cumplimiento de las normas internacionales, puede ser una pesada carga para los países con pocos recursos. Así, con arreglo a dichos acuerdos, los países aceptan facilitar la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo, para ayudarles a aplicar las normas. Las más importantes son:

- MSF, Medidas sanitarias y fitosanitarias, OMC, OIE>(*OMC, Ronda de Uruguay 1995. OIE (Oficina internacional de Epizootias (OIE) Situación Sanitaria.
- Obstáculos técnicos al comercio (OTC) (Requisitos de embalaje, envase y etiquetado e información del producto).
- Codex Alimentarius.

La Organización mundial de la sanidad animal (OIE), regula los temas referidos a las enfermedades que afectan al ganado vacuno:

a) Fiebre Aftosa;

b) Peste Vacuna>(*La OIE y la FAO declararon en mayo y junio de 2011 la erradicación mundial de la peste vacuna);

c) EBB Encefalopatía Espongiforme Vacuna y;

d) Pleuroneumonía contagiosa vacuna.

El resto de las enfermedades se encuentran en diferentes estatus, la Peste Vacuna fue erradicada en 2011, la EBB Encefalopatía Espongiforme Vacuna, como la fiebre aftosa tiene zonas definidas con riesgo insignificante y con riesgo controlado. En cuanto a la Pleuroneumonía contagiosa vacuna, este brote se da principalmente en África, parte de Europa y Oceanía, no afecta directamente al humano, pero deteriora en su totalidad al ganado, de fácil transmisión entre ellos y se pagan costos muy altos por el sacrificio del ganado.

El Acuerdo de la OMC sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) incluye reglamentos técnicos obligatorios sobre las características de los productos o sus procesos afines, este acuerdo abarca requisitos sobre embalajes, comercialización o etiquetado del producto, en la tabla n° 8 se muestran los costos en dólares de estas barreras para-arancelarias en 5 países origen.

TABLA N° 2: BARRERAS PARA-ARANCELARIAS. COSTOS EN USD

Origen	Certificación			Cajas 1000 cajas cartón corrugado. 60x40x16 cm, material doble triple kraft, alelas simples, rectangulares, impresión 2 colores para 25 kg de carne congelada para cámara. No incluye el fotopolímero. USD por unidad	Etiquetas etiquetas papel ilustración adhesivo full color. 13x8. * USD por unidad	Bolsa p/vacio USD por unidad
	Sanitaria x Serv. Oficial del país de origen	Chile	Israel			
	USD x desp. o % s/ FOB	USD x tn (mínimo: 330 tn por mes)	USD x tn o % s/ FOB			
Argentina	7,78	16	270	1,17	0,16	1,45
Brasil	0	16	270	1,17	0,16	1,45
Uruguay	0,60%	16	1%	1,17	0,16	1,45
Nueva Zelanda **	68,99	n.a.	n.a.	0,74	0,12	1,20
Australia **	9,34	n.a.	n.a.	0,74	0,12	1,20

Fuente: Informe de Aduana Argentina, elaborado en base a datos del Cepal, año 2011.

2.8.3. Reglas de etiquetado y embalaje

En muchos casos, por normas aplicadas por la OTC con respecto al etiquetado en los envíos es de carácter obligatorio tanto en los contenedores como en los paquetes de comercialización. La etiqueta de comercialización debe contener la siguiente información: a) Nombre del producto; b) Nombre del establecimiento; c) País de origen; d) Nombre y Dirección del productor o distribuidor; e) Cantidad neta del contenido en libras y onzas o medidas cúbicas; f) Información nutricional según normas y formatos de

FSIS; g) Lista de ingredientes; h) Medidas de conservación; i) Fecha de empaque y vencimiento.

Por su parte las cajas de carne enfriada o congelada, deberán tener la siguiente rotulación en a lo menos una de sus caras frontales: a) Categoría de la canal, Denominación del corte; b) Nombre, número y domicilio del establecimiento de origen; Peso bruto, peso neto y cantidad de cortes por caja; c) Día, mes y año de desposte.

Las carnes envasadas en bolsas y sacos deberán tener indicado en estos la tipificación de la canal de origen, además si corresponde al cuarto delantero o a cuarto trasero, y la identificación del establecimiento despostado. Los recortes y partes de despostes (conocido como trimming), deben venir envasados en bolsas o sacos con rotulo que los identifique como tales. En estos casos se debe indicar el lote de procedencia, aunque no es necesario indicar la categoría de tipificación.

En las carnes congeladas que se importen deberá estamparse la correspondiente marca de la categoría, la que deberá repetirse en las cubiertas con que se envuelven las mismas. Para el caso de los productos cárnicos procesados, mercadería debe venir identificada y etiquetada de acuerdo a las normas CODEX, indicando la fecha de elaboración y vencimiento.

El embalaje o envases deberán ser de primer uso y deberán estar cerrados con sellos oficiales a fin de preservar su integridad. Las cajas o envases sólo podrán contener cortes provenientes de canales de una misma categoría, procesadas en el mismo establecimiento. Para los productos procesados la exigencia debe ser que se encuentren sellados y etiquetados. Por último, la etiqueta debe consignar la identificación del producto, su cantidad y peso neto, establecimiento y el país de procedencia. (Errecart, V., 2015).

2.9. Indicadores de la cadena de valor

Como hemos podido desarrollar anteriormente, el gobierno de Argentina ha adoptado durante todo el periodo mencionado diferentes medidas para disminuir o al menos detener la incidencia creciente de los precios de la carne en el índice de precios al consumidor. Dichas políticas, entre las que podríamos destacar el peso mínimo de

faena, el aumento de los derechos de exportación, la creación del ROE y el cierre de las exportaciones, no sólo no ha logrado el objetivo de mitigar el aumento de precios, sino que aportaron a desestabilización de la industria frigorífica de exportación de nuestro país. A pesar del favorable entorno internacional evidenciado a partir del año 2004 hacia el año 2010, las grandes empresas frigoríficas de exportación, comúnmente conocidas como frigoríficos A, han logrado atravesar su mayor crisis. Pero han aprendido como regla general, especialmente para el periodo 2010 – 2015, comenzar a operar con capacidad ociosa y enfrentar costos fijos y variables en constante aumento. Debido al tipo de cambio cuasi-fijo, e inferior al oficial en un 15%, la rentabilidad del negocio de exportación mermó considerablemente. En efecto, la combinación de estas realidades se volvió insostenible para un negocio de volumen y márgenes chicos, y forzó el cierre de históricos establecimientos que no podían competir con los precios ofrecidos por frigoríficos locales y mataderos.

En la tabla n° 3 se muestran los indicadores ganaderos de Argentina durante los años comprendidos en el período 2010-2015, señalando de cada año las toneladas de faenas, la producción, las exportaciones de carne vacuna, el consumo interno y el precio al consumidor, los cuales serán desarrollados a continuación.

TABLA N° 3: INDICADORES GANADEROS ARGENTINOS – PERIODO 2010-2015

INDICADORES GANADEROS											
Periodo	Faena Cabezas		Producción miles ton	Exportacion				Consumo		Precio al consumidor \$/kg	
	SE NASA	ONCCA		SAGPYA		ABC		miles peso res	kg/por habitante		
			ton	Precio FOB	ton peso res	miles u\$s					
2010	9.726.436	11.882.707	2.627	309.874	3967	289.853	1.338.500	2.303	57,1	25,08	
2011	9.024.772	10.861.916	2.496	250.893	5104	236.581	1.485.775	2.247	55,5	32,26	
2012	9.296.887	11.429.247	2.600	188.403	5320	189.488	1.276.767	2.414	58,9	38,71	
2013	10.233.578	12.652.438	2.841	201.293	4920	204.406	1.286.278	2.644	63,7	42,21	
2014	9.983.348	12.100.978	2.665	211.630	4980	212.574	1.279.273	2.457	59,2	63,39	
2015	10.030.137	12.394.000	2.697	198.723	4.421	198.814	1.044.755	2.495	59,4	78,85	
Variación %											
2015/14	0,4	2,4	1,2	-5,2	-11,7	0,1	-15,4	1,6	0,4	17,9	
2015/13	-2,1	-2,0	-5,1	-0,4	-10,6	1,5	-13,0	-5,6	-6,6	85,1	
2015/12	7,8	8,4	3,7	6,5	-17,3	10,3	-8,6	3,4	1,0	102,4	
2015/11	11,0	14,1	8,0	-20,1	-13,8	-18,5	-27,1	11,1	7,2	117,4	
2015/10	3,0	4,3	2,7	-35,3	10,9	-35,3	-21,5	8,3	4,1	183,5	

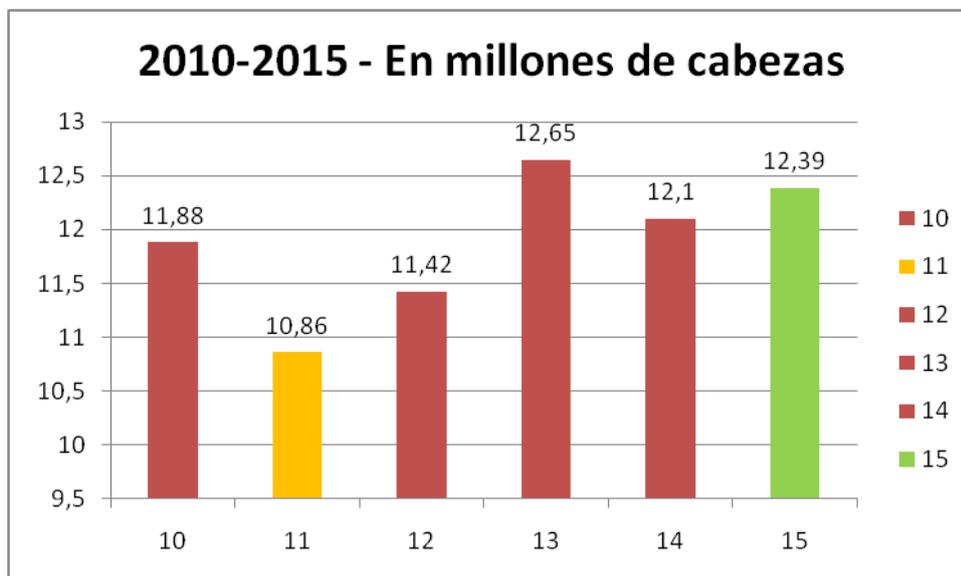
Fuente: Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas, año 2015

En la tabla anterior podemos apreciar según las estadísticas de ONCCA y de UCESCI, que la faena de la industria frigorífica vacuna ha tenido ciertas variaciones interanuales.

En 2015 se faenó un total de 12,39 millones de cabezas, es decir apenas 2,4% más que en 2014. Logramos señalar que en los últimos tres años la diferencia anual no ha sido

realmente impactante, ya que la faena se mantiene en doce millones de cabezas. En el gráfico n° 4 podemos ver cómo han sido estas variaciones durante los años 2010 -2015.

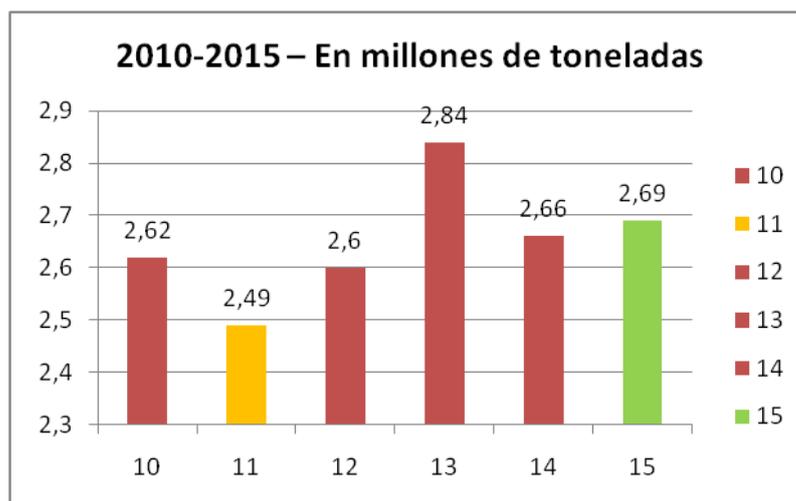
GRÁFICO N° 4: FAENA DE HACIENDA VACUNA



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla de indicadores del Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas.

En el gráfico n° 5 vemos la producción anual de carne vacuna en millones de toneladas res c/ hueso desde el año 2009 hasta el año 2015. Se resalta la diferencia en la producción de los últimos cinco años en comparación al año 2009.

GRAFICO N° 5: PRODUCCION DE CARNE VACUNA
2010-2015 – En millones de toneladas res c/ hueso



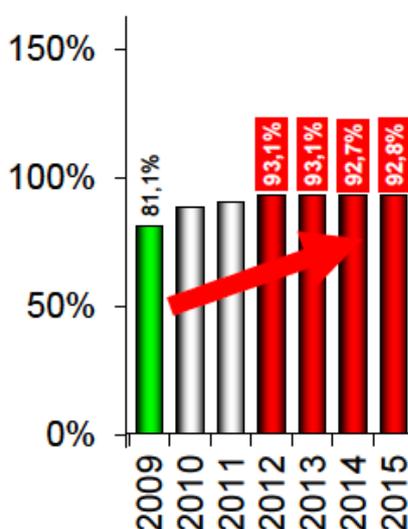
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la tabla de indicadores del Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas.

2.9.1. Consumo interno

Tal como surge del siguiente gráfico, el 92,8% de la producción se destinó al mercado interno en el último año. El consumo total ascendió a 2,495 millones de tn r/c/h y se ubicó 1,6% por encima del registrado en 2014

En el gráfico n° 6 que se encuentra debajo podemos ver cómo ha sido el aumento en el consumo de carne en Argentina a partir del año 2009 hasta el año 2015.

GRÁFICO N° 6: CONSUMO INTERNO DE CARNE VACUNA 2010 – 2015
Importancia relativa de la producción total



Fuente: CICCRA, con datos de ONCCA, Minagri y Senasa.

El promedio móvil (últimos doce meses) ubicó el consumo interno por habitante en 59,4 kilogramos/año en diciembre de 2015, lo que significó un crecimiento de 0,4 % interanual.

Y las exportaciones cárnicas habrían totalizado 198,8 mil tn r/c/h en 2015. Tomando una perspectiva más amplia, surge que hace tres años que los envíos al exterior de carne vacuna están estancados en un promedio anual apenas a las 200 mil tn r/c/h.

Los ingresos por exportaciones fueron de 1044 millones de dólares en el 2015 y se ubicaron 15,4% por debajo de los obtenidos en el año 2014. Los ingresos por exportaciones de carnes congeladas y frescas extra Hilton totalizaron 582,8 millones de dólares, resultando 4,7% inferiores a los de enero-noviembre de 2014. En tanto, la facturación por los cortes Hilton cayó 18,4%, hasta ubicarse en 235,3 millones de dólares. El resto correspondió a las exportaciones de carnes procesadas. El retroceso del precio promedio fue alrededor del 12,0% interanual.

2.9.2. Distribución porcentual de exportaciones totales de carne vacuna

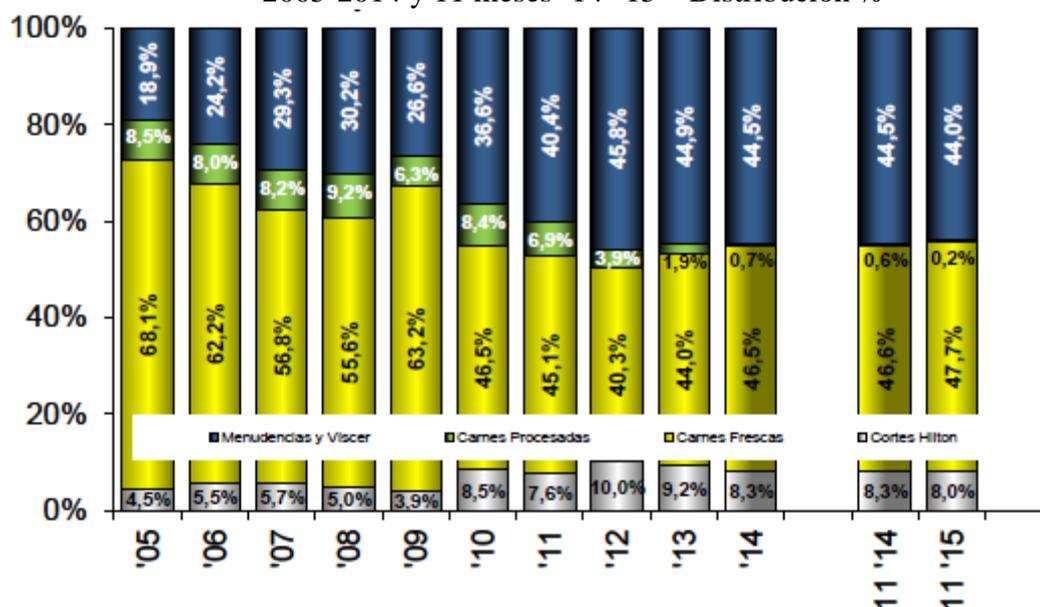
De acuerdo con las certificaciones del SENASA, en noviembre de 2015 se exportaron 9.503 tn peso producto (tn pp) de carne vacuna, es decir 16,1% menos que un año atrás (esta fue la cuarta caída consecutiva a un ritmo de dos dígitos interanuales).

Los ingresos por exportaciones fueron de 825,9 millones de dólares en los primeros once meses de 2015 y se ubicaron 9,0% por debajo de los obtenidos en enero-noviembre de 2014. Los ingresos por exportaciones de carnes congeladas y frescas extra Hilton totalizaron 582,8 millones de dólares, resultando 4,7% inferiores a los de enero-noviembre de 2014. En tanto, la facturación por los cortes Hilton cayó 18,4%, hasta ubicarse en 235,3 millones de dólares. El resto correspondió a las exportaciones de carnes procesadas, las cuales se exportaron hasta septiembre (en octubre y noviembre no se certificaron envíos). El retroceso del precio promedio fue de 12,0% interanual, hasta quedar en 6.448 dólares por tn, más que compensando el leve aumento del volumen total exportado. En el caso de los cortes congelados y frescos extra Hilton, el precio medio fue de 5.340 dólares por tn pp en enero-noviembre de 2015 y resultó 9,3% menor al del mismo período de 2014. El precio promedio de los cortes Hilton descendió

18,0% en términos anuales, al pasar de un promedio de 15.623 dólares por tn pp en enero-noviembre de 2014 a otro de 12.810 dólares por tn pp en el acumulado de 2015.

En el gráfico N° 7 se visualiza como han sido las distribuciones porcentuales según los cortes de carne vacuna en cada año, a partir del año 2005 al año 2015.

GRÁFICO N° 7: EXPORTACIONES DE CARNE VACUNA Y MENUDENCIAS
2005-2014 y 11 meses '14-'15 – Distribución %



Fuente: CICCRA, con datos de SENASA

2.9.2.1 Principales destinos de exportación de carne vacuna en el año 2015:

La República Popular China resultó el principal destino, en volumen, para la carne vacuna argentina durante el año 2015 con aproximadamente 41,3 mil toneladas, seguido por Chile, 22,1 mil toneladas; y luego por Alemania, 20,6 mil toneladas. En cuanto al valor de las divisas ingresadas, el principal mercado durante el año 2015 ha sido Alemania, que representa un (28,0%) del valor total exportado de carne vacuna enfriada, congelada y procesada en el periodo, seguido por China (20,1% del total), y Chile (13,4%). En la tabla n° 4 se encuentran detallados los principales destinos de exportaciones de carne y la comparación de esto entre los años 2014 y 2015, mostrando la variación porcentual entre estos años.

TABLA N° 4: ARGENTINA – EXPORTACIONES 2014/2015 – CARNE ENFRIADA, CONGELADA Y PROCESADA – (NO SE INCLUYEN MENUDENCIAS) - DESTINOS – VOLUMEN EN TONELADAS PESO PRODUCTO.

Pais	2014	2015	Var. % 2015/2014	Participación (%) 2015
China	21.124	41.289	95,5%	31,0%
Chile	30.841	22.149	-28,2%	16,6%
Alemania	21.398	20.555	-3,9%	15,4%
Israel	16.968	17.392	2,5%	13,1%
Países Bajos	7.231	7.258	0,4%	5,5%
Rusia	23.404	6.161	-73,7%	4,6%
Brasil	6.889	5.440	-21,0%	4,1%
Italia	3.054	2.854	-6,5%	2,1%
Arabia Saudí	1.740	2.213	27,2%	1,7%
Hong Kong	2.058	1.137	-44,8%	0,9%
Otros	7.727	6.610	-14,5%	5,0%
TOTAL	142.435	133.058	-6,6%	

Fuente: IPCVA elaborado con datos de DGA – AFIP
(Permisos de embarque oficializados con cumplimiento total o parcial)

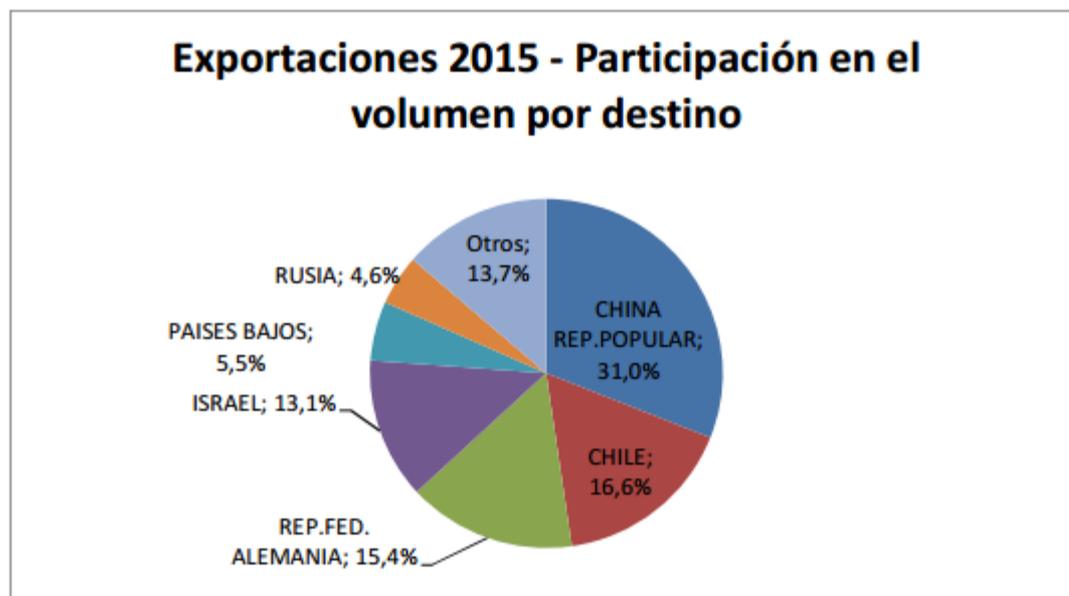
Si se comparan los embarques del año 2015 con los correspondientes al año anterior, estos mostraron un comportamiento moderadamente contractivo en relación a los niveles de actividad que se habían registrado en los principales destinos durante aquel período. Los destinos de China y Arabia Saudí crecen significativamente, Israel crece de forma más moderada; y dentro de los principales destinos europeos, en Países Bajos se observan leves tasas de crecimiento de las exportaciones argentinas, mientras que en Alemania e Italia caen moderadamente. En los mercados de Chile y Brasil, los despachos caen de forma significativa; y se observan caídas de gran magnitud en los destinos de Rusia y Hong Kong.

Las mayores tasas de crecimiento de los volúmenes en relación a los registrados durante el año 2014 se observan en el mercado de China, (+95%), en Arabia Saudí (+27%), y en Israel (+2,5%).

En el año 2015, se exportaron más de 133 mil toneladas netas de carne bovina enfriada, congelada y procesada, es decir, un (-6,6%) menos que las 142,4 mil que se habían despachado entre enero y diciembre de 2014. De esas 9,4 mil toneladas menos que se exportaron, Rusia redujo sus compras en 17,2 mil toneladas, Chile en 8,7 mil toneladas, Brasil en 1,4 mil toneladas, y Alemania en más de 800 toneladas. Mientras que China sumó más de 20 mil, Israel 425, y Arabia 475.

Debajo en el Grafico n° 8 se muestra como ha sido la participación de Argentina en volúmenes exportados de carne vacuna según destinos del año 2015.

GRÁFICO N° 8: ARGENTINA – EXPORTACIONES DE CARNE ENFRIADA, CONGELADA Y PROCESADA – ENERO – DICIEMBRE 2015 - DESTINO DE LOS VOLÚMENES EXPORTADOS.



En la tabla n° 5 se visualizan las exportaciones de carne vacuna (enfriada, congelada y procesada), excluyendo las menudencias en miles de dólares según los destinos, realizando la comparación entre el año 2014 y el año 2015 y señalando la variación porcentual interanual.

TABLA N° 5: ARGENTINA – EXPORTACIONES 2014/2015 – CARNE ENFRIADA, CONGELADA Y PROCESADA – (NO SE INCLUYEN MENUDENCIAS) - DESTINOS
VALOR EN MILES DE DÓLARES

País	2014	2015	Var. % 2015/2014	Participación (%) 2015
Alemania	316.514	243.261	-23,1%	28,0%
China	96.508	174.915	81,2%	20,1%
Chile	171.359	116.496	-32,0%	13,4%
Israel	96.903	96.614	-0,3%	11,1%
Países Bajos	104.446	85.111	-18,5%	9,8%
Brasil	77.154	48.932	-36,6%	5,6%
Italia	38.861	32.558	-16,2%	3,7%
Rusia	84.117	16.433	-80,5%	1,9%
Bélgica	16.953	6.759	-60,1%	0,8%
Otros	61.024	49.028	-19,7%	5,6%
TOTAL	1.063.839	870.107	-18,2%	

Fuente: IPCVA elaborado con datos de DGA – AFIP (Permisos de embarque oficializados con cumplimiento total o parcial). Año 2015.

El valor de las exportaciones de carne vacuna obtenido en diciembre de 2015 mostró una caída significativa, del (-25,9%), con respecto al mes anterior, que resultó más atenuada en relación a la contracción del (-29,9%) mostrada por los volúmenes. En relación al undécimo mes del año, durante diciembre del año 2015, se observaron precios con una moderada tendencia alcista, (+5,8%). Esto se explica básicamente por la caída en la proporción de los volúmenes colocados en China frente un share creciente mostrado por las ventas de cortes de alto valor a la Unión Europea en un marco general de una significativa caída de los despachos.

En la Tabla N° 6 se pueden ver las toneladas de productos principales que son exportados y el destino de los mismos, comparando los últimos tres años y su variación porcentual.

TABLA N° 6: PRINCIPALES PRODUCTOS Y DESTINOS DE EXPORTACIÓN – ENERO A DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2013 A 2015 – VOLÚMENES EN TONELADAS PESO PRODUCTO:

Producto	2013	2014	2015	Dif. Ton. Netas	Var %
Rump & Loin UE	33.399	31.987	31.170	-817	-2,6%
Rueda UE	2.449	2.676	1.960	-715	-26,7%
Brasil - Tapa de Cuadril	5.337	5.380	4.767	-613	-11,4%
Chile – 18 cortes	31.486	31.257	22.765	-8.492	-27,2%
Israel – 5 cortes del ¼ del	20.216	16.993	17.598	605	3,6%
Brazuelo/Garrón Cong. Rusia	520	687	56	-631	-91,9%
Trimming Rusia	1.503	1.475	623	-852	-57,7%
Cuartos compensados Rusia	4.458	9.482	2.801	-6.681	-70,5%
Delantero robado Rusia	4.303	7.155	1.760	-5.395	-75,4%
Rueda Rusia	4.373	5.091	1.060	-4.031	-79,2%
Alta Calidad Rusia	341	521	143	-378	-72,6%
Carne Cocida EE.UU.	911	527	193	-333	-63,3%
Venezuela	1.556	765	1.100	335	43,8%
¼ DEL. Cong. China/HK	4.389	7.682	18.541	10.858	141,3%
Brazuelo/Garrón China/HK	6.354	8.233	11.320	3.087	37,5%
Rueda China/HK	4.137	4.602	9.881	5.279	114,7%
Trimming China/HK	1.117	306	422	117	38,1%
Otros productos/destinos	12.201	7.615	6.896	-719	-9,4%
TOTAL	139.051	142.435	133.058	-9.377	-6,6%

País	2014	2015	Var. % 2015/2014	Participación (%) 2015
Alemania	316.514	243.261	-23,1%	28,0%
China	96.508	174.915	81,2%	20,1%
Chile	171.359	116.496	-32,0%	13,4%
Israel	96.903	96.614	-0,3%	11,1%
Países Bajos	104.446	85.111	-18,5%	9,8%
Brasil	77.154	48.932	-36,6%	5,6%
Italia	38.861	32.558	-16,2%	3,7%
Rusia	84.117	16.433	-80,5%	1,9%
Bélgica	16.953	6.759	-60,1%	0,8%
Otros	61.024	49.028	-19,7%	5,6%
TOTAL	1.063.839	870.107	-18,2%	

Fuente: IPCVA elaborado con datos de DGA – AFIP (Permisos de embarque oficializados con cumplimiento total o parcial). Año 2015.

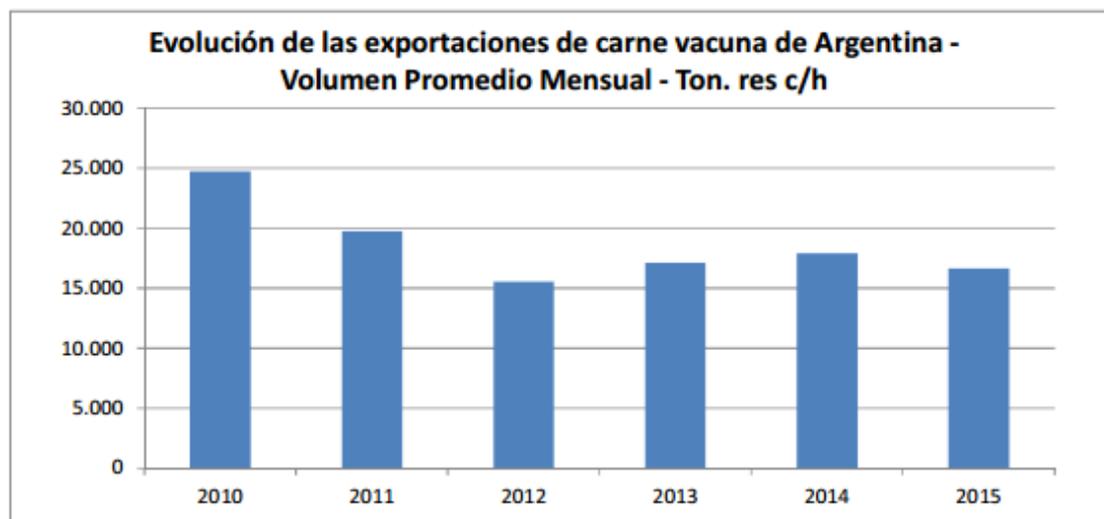
A excepción de los mercados de China e Israel, se observan caídas en los niveles de las exportaciones para la mayoría de las combinaciones de productos y destinos al comparar las exportaciones de carne bovina argentina de los últimos dos años. Las diferencias positivas, en volumen, se dan en los cortes del cuarto delantero destinados a China y Hong Kong (+10,9 mil toneladas), en los cortes de la rueda (+5,3 mil ton.) destinados también a China y Hong Kong, en los garrones y brazuelos destinados a China y Hong Kong (+3,1 mil toneladas), y en los cortes del cuarto delantero destinados a Israel (+0,6 mil ton.).

Los despachos de cortes del Rump & Loin con destino a la Unión Europea se ubican en niveles levemente inferiores, (-2,6%, equivalente a unas 800 toneladas), al comparar los últimos dos años; mientras que los embarques con destino Chile se recortan en 8,5 mil toneladas, (-27%). También se recortan las ventas de todos los productos exportados al mercado ruso: entre enero y diciembre de 2015, y en relación al año 2014, caen los despachos de cortes del cuarto delantero en 5,4 mil toneladas (-75%), los de cuartos compensados destino manufactura en 6,7 mil toneladas (-70%), y los de cortes de la rueda en 4,0 mil toneladas (-79%).

Por último, se observa una caída de las exportaciones de otros productos y/o destinos, de aproximadamente 720 toneladas, (-9,4%).

En el gráfico N° 9 se puede apreciar la evolución que han tenido las exportaciones de carne vacuna en Argentina en el período 2010 – 2015. Pudiéndose señalar una tendencia a la baja.

GRÁFICO N° 9: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CARNE VACUNA DE ARGENTINA



Fuente: IPCVA

Desde mediados del año 2015, las exportaciones mensuales de carne bovina se ubican en niveles inferiores a los del año anterior. El continuo deterioro de la competitividad externa de la industria local le dificulta la colocación de mayores volúmenes en la mayoría de los destinos de exportación. En junio de 2015, con Brasil todavía excluido del mercado chino, Argentina había despachado 5,4 mil toneladas de carne bovina con destino en China. A partir del mes de julio, Brasil vuelve a estar habilitado para abastecer con 8 plantas en este mercado y en solo seis meses redujo en más de un 70% las ventas argentinas, que en diciembre fueron de 1,6 mil toneladas, cayendo también en relación a las 4,2 mil toneladas del mes de octubre.. La falta de competitividad que soportó la industria exportadora durante el año 2015 también se percibe en el comportamiento de las ventas a Chile: los despachos promedio del segundo semestre de 2015 fueron un (-20%) inferiores a los del primer semestre. (Área de Información Económica y Estadística del IPCVA, 2016)

2.10. Cuota Hilton

2.10.1. Cuota Hilton Argentina

Podemos decir que la Cuota Hilton es un cupo de importación que determina una cierta cantidad fija de toneladas, conformadas por un conjunto de cortes especiales de carne vacuna de calidad y precios elevados, a ser exportados al mercado europeo. La carne exportada de este cupo puede ser colocada en la UE libre de prelievos¹ y con un arancel equivalente al 20%.

El cupo está integrado por cortes enfriados y deshuesados, que deben provenir de animales que cumplan con ciertos requisitos en lo referido a su edad, peso y calidad al momento del sacrificio, así como también en lo relativo a su alimentación.

TABLA N° 7: CUOTA ASIGNADA A ARGENTINA DE 1980 AL 2015 EXPRESADA EN TONELADAS

Año	Cuota Pura	Año	Cuota Pura
1980	5000	1996/1997	28000
1981	5000	1997/1998	28000
1982	5000	1998/1999	28000
1983	12500	1999/2000	28000
1984	12500	2000/2001	28000
1985	12500	2001/2002	28000
1986	12500	2002/2003	28000
1987	12500	2003/2004	28000
1988	17000	2005/2006	28000
1989	17000	2007/2008	28000
1990	17000	2008/2009	28000
1991	17000	2010/2011	28000
1992	17000	2011/2012	29400
1993	17000	2012/2013	30000
1994	17000	2013/2014	30000

¹ El prelievo es un arancel que varía dependiendo del precio. Es aplicado por UE a las importaciones que provienen de otros países.

1995/6

28000

2014/2015

30000

Fuente: Ministerio de Agroindustria. Año 2015

2.10.2. Cortes y Requisitos

En un principio, el acuerdo de la Cuota Hilton fijaba que la carne debía provenir de animales de entre veintidós y veinticuatro meses con dos incisivos permanentes, alimentados exclusivamente a pasto y de un peso no mayor a 460 kilogramos (kg) vivos. La calidad debía ser de bueno a especial denominados “cortes especiales de vacuno” en cajas especiales de carne, cuyos cortes estén autorizados a llevar la marca “SC” de special cuts (cortes especiales).

Estos requerimientos se pudieron considerar como un impedimento en el cumplimiento adecuado de la Cuota debido al desplazamiento de la ganadería por el avance de la agricultura, a los cambios genéticos de los rodeos y por la búsqueda de animales más pesados para satisfacer las preferencias del consumidor europeo. Por lo que Argentina debió comenzar a negociar para que se modifiquen tales exigencias y en efecto, se logró eliminar los requisitos en torno al peso máximo y la edad y ya que se llegó a un nuevo acuerdo con la Unión Europea.

En este acuerdo se determinaron las categorías de novillitos, novillos y vaquillonas mediante la clasificación establecida con la palabra JUNTA. Para los novillos se estableció que la tipificación debía definirse entre JJ y U2, donde las letras se refieren a la conformación, siendo en novillos de mejor a peor: JJ, J, U, U2, N, T y A. El equivalente en los no novillos es AA, A, B, C, D, E y F; los números se refieren a la terminación del animal y se ordenan del 0 al 4 de acuerdo al grado de gordura. El grado 0 es rechazado para consumo, los grados 1 y 2 son los comercialmente ideales y los grados 3 y 4 son pasados de gordura, lo que hace que la res se desvalorice tanto para el consumo como para la exportación tradicional y la manufactura (Bavera, G. A., 2005).

Una de las exigencias que se mantuvo en el acuerdo fue la alimentación exclusiva a pasto, aunque incluyendo la tolerancia de poder suplementar la alimentación de los animales a granos (Gorelik, M. y De las Carreras, A., 2012).

Con respecto a los cortes, podemos describir que los mismos son siete que se encuentran divididos en tres según el lugar en donde se encuentren dentro de la res:

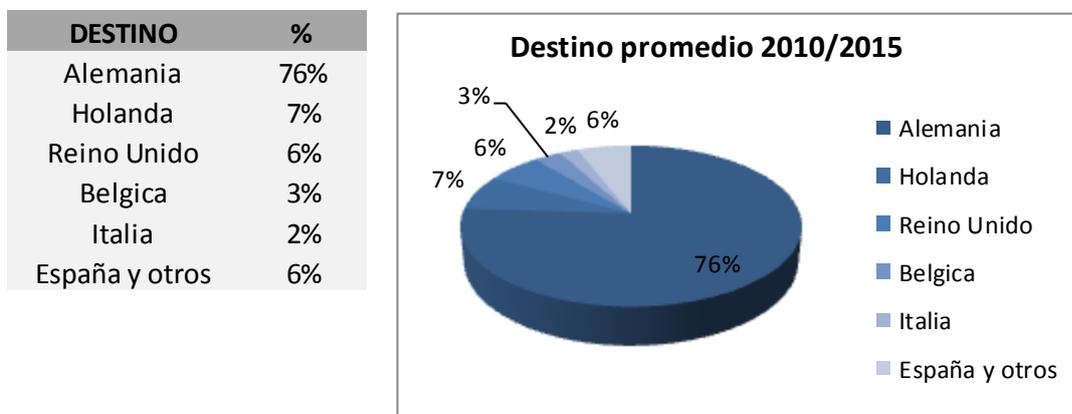
- 1) Cuarto trasero, conformado por el Rump and Loin:
 - a) Bife angosto, b) Cuadril, c) Lomo;
- 2) la rueda:
 - d) Nalga de adentro, e) Nalga de afuera, f) Bola de lomo;
- 3) cuarto delantero:
 - g) Bife ancho sin tapa.

El primer grupo constituido por bife angosto, cuadril y lomo abarca el 92% de los cortes comercializados, además de obtener la mayor cotización por tonelada según la época del año.

2.10.3. Destinos de las exportaciones Argentina correspondiente a la Cuota Hilton

Debajo, en el gráfico N° 10, se indican los principales mercados de la Cuota, al adquirir los siguientes porcentajes de la misma:

GRÁFICO N° 10: DESTINO DE LA CUOTA HILTON ARGENTINA



Fuente: Informe de la USCESI, Año 2015

Luego de la UE, Argentina es principal proveedor de Alemania, ya que han reconocido siempre la calidad de la carne argentina. Por lo que esta percepción, a pesar de la crisis relacionada con enfermedad conocida como “la vaca loca”, permitió que Argentina mantuviera sus ventas aunque haya existido una disminución en el consumo de la carne vacuna.

Actualmente el precio promedio de los cortes Hilton es alrededor de 15.000 dólares por tonelada. Los países que mejor precio pagan son en orden decreciente Bélgica, Holanda, Alemania e Italia, en un segundo escalón se encuentran España y por último Gran Bretaña.

2.10.4. Distribución de la Cuota Hilton

Desde un comienzo, el sistema de distribución de la Cuota Hilton ha sido modificado en reiteradas ocasiones tanto en los criterios de asignación como en las autoridades de aplicación, y aún hoy en día se podría considerar que existen inconvenientes a la hora de definir un eficiente sistema de asignación.

La Comunidad Económica Europea requería que de cada país el encargado de la distribución y de expedición de los Certificados de Autenticidad fuera quien pudiera ofrecer todas las garantías necesarias para que el régimen funcione de manera correcta.

La tabla n° 11 muestra cómo han ido cambiando los diferentes entes encargados de regular la Cuota Hilton durante el pasar de los años en Argentina.

TABLA N° 11: ENTES REGULADORES DE LA CUOTA HILTON EN ARGENTINA

Años	Criterio de Distribución	Control
1984- 1986	Res. J-68	JNC
1985	Res. J-221	JNC
1986	Res. J-227	JNC
1987 - 1989	Res. J-248	JNC
1990	Res. J-3	JNC
1991- 1993	Res. J-160	SAGPyA
1992	Res. 220/92	SAGPyA
1993	Res. 1210/92	SAGPyA
1994 - 1996	Res. 2327/94	SAGPyA
1997 - 1999	Res. 447/97	SAGPyA
1999 - 2001	Res. 198/99	SAGPyA
2001 - 2004	Res. 914/01	SAGPyA
2004 - 2008	Res. 113/04	ONCCA
2009 - 2012	Res. 7530/09	ONCCA- UCESCI
Presente	Res. 7530/09	UCESCI

Referencias : JNC: Junta Nacional de Carnes; SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación; ONCCA: Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario; UCESCI: Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios al Consumo Interno

Fuente: Elaboración de Santamaría, A., año 2015.

Ha habido alrededor de catorce modificaciones en el sistema de asignación de cupos desde el inicio de la Cuota hasta la actualidad, y todos los años suele ser bastante discutido el cálculo y proceso de asignación a cada uno de los sectores.

Desde 1997 las adjudicaciones de la Cuota se extienden del primero de julio al 30 de junio del próximo año. Una vez que reciben la autorización para exportar, cada frigorífico se hará cargo de tipificarlo según las normativas vigentes y el envío al exterior se realizará respetando los controles establecidos, las cantidad que le han sido asignadas y cumpliendo con la calidad.

A la hora de realizar el envío al cliente del exterior es emitido el Certificado de Autenticidad de la cuota y cantidad enviada cada establecimiento. La autoridad que se encuentra a cargo en ese momento, podrá tomar la decisión para redistribuir cierta cuota cuando alguno de los establecimientos autorizados no cumpla con el reglamento de la Cuota. (Santamaría, A., 2015.)

2.10.5. Concentración de los actores en la Cuota Hilton

Desde hace mucho tiempo, la concentración de actores en la cadena de carne vacuna fue un asunto de mucha importancia, ya que denotaba la existencia de los frigoríficos y de los grandes establecimientos ganaderos. Se podría decir que hoy en día las estadísticas no demuestran esto.

Actualmente, la Federación Agraria Argentina (FAA) informa que a causa de la política rural de los últimos años, muchos pequeños productores han desaparecidos y como es sabido, esto resulta dañino para la economía del país. Se ha podido apreciar una menor participación de actores en la cadena de la carne y que se ha otorgando la mayoría de los cupos a los frigoríficos más importante.

Hasta el año 2008, en competencia había más de sesenta frigoríficos (Infocampo, 2012) y sólo se habían presentado 27 grupos de productores y 29 frigoríficos, con 2.324 y 27.676 toneladas respectivamente para la asignación de la Hilton en período 2012/2013. Diez plantas frigoríficas han sido los receptores principales de la Cuota, logrando concentrar 18.277 toneladas, es decir el 65% del total que estaba destinado a los frigoríficos. También podemos observar que se produjo una notable concentración de las asignaciones para el período 2013/2014 ya que se acumularon más de 20.000 toneladas entre los once primeros postulantes. Teniendo en cuenta la distribución en los últimos años, se hace evidente el mal funcionamiento del sistema de reparto y la concentración en el sector.

Además, es notable cómo los frigoríficos de origen brasileño que se encuentran en nuestro país tienen mayor peso como adjudicatarios de la cuota, obteniendo primer, segundo y cuarto lugar en la lista. Tal como Marfrig, Quickfood (Brasil Foods) y JBS.

En la asignación de la Cuota Hilton en el período 2013/2014, se presentaron 58 oferentes entre grupos de productores y frigoríficos para la solicitud del cupo.

En el año 2015 la Cuota fue repartida retrasándose un mes y medio, aunque podría decirse que en esta ocasión la distribución se realizó de manera casi puntual por primera vez desde el 2007.

A diferencia de años anteriores, los participantes ya no están entusiasmados por la adjudicación de la Cuota, especialmente los productores ya que a los mismos le

corresponde sólo un 10% del cupo total asignado a Argentina mientras que el 90% restante se adjudica a los frigoríficos. (Milano, R.. 2011).

2.10.6. Análisis de la actualidad de la Cuota Hilton

En base a los embarques realizados de la Cuota Hilton para este ciclo 2014/15, podemos confirmar que este es el octavo año que nuestro país no cumplió con estas entregas de carne “Premium” a Europa.

Tal como hemos expuesto en el desarrollo del trabajo, los embarques de un ciclo de la Cuota Hilton comienzan el 1 de julio de un año y finalizan el 30 de Junio del año siguiente.

En la tabla n° 8 se puede ver el volumen de Cortes Hilton embarcados en el ciclo 2014/2015.

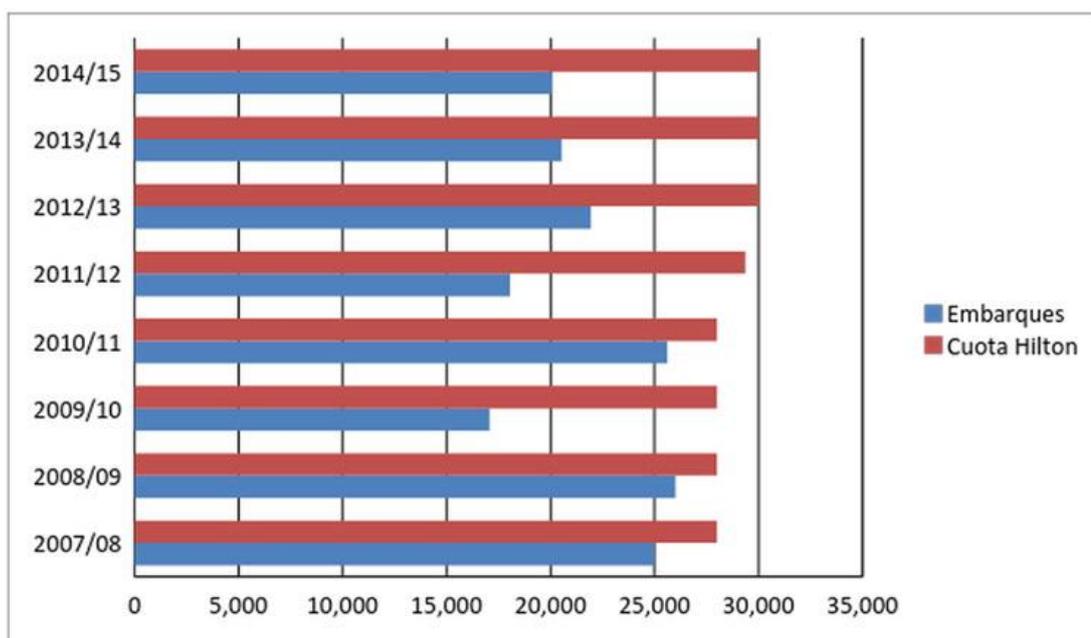
TABLA N° 8: EMBARQUES CUOTA HILTON PESO PRODUCTO TOTAL DEL CICLO 2014/2015

Embarque Cuota Hilton peso producto total del ciclo 2014/2015												
Meses	Jul - 14	Ag - 14	Set - 14	Oct - 14	Nov - 14	Dic - 14	En - 15	Febr - 15	Marz - 15	Abr - 15	Mayo - 15	jun-15
Embarques (tn)	1614	1598	1642	1930	1549	1630	1670	1817	1580	1716	1521	1818
Total (tn)							20085					
C. Hilton (tn)							30000					
Incumplimiento 14/15 (tn)							9915					

Fuente: Elaboración propia con datos de SENASA

En el gráfico siguiente se muestra cual ha sido la Cuota asignada y cuál ha sido el cumplimiento de Argentina desde el ciclo 2007/2008 al ciclo 2014/2015. Observando, a simple vista se puede ver que no se ha cumplido con la totalidad de la cuota asignada ni una sola vez en 8 años.

GRÁFICO N° 11: EMBARQUES CUOTA HILTON PESO PRODUCTO TOTAL DESDE 2007 A 2015



Fuente: Revista online de Agricultura: <http://www.lujanagricola.com.ar>

Con esta falta de cumplimiento de los embarques de Cuota Hilton para este ciclo 2014/15, podemos confirmar (Tabla 9 y Gráfico 11) que este es el octavo año que nuestro país no cumplió con estas entregas de carne de “Alta calidad” a Europa. A continuación desarrollamos un historial de embarques realizados y la Cuota Asignada, teniendo como resultado cual ha sido el incumplimiento en toneladas desde el año 2007 al año 2015. (Periódico Lujan Agrícola, 2015).

TABLA N° 9: HISTORIAL DE EMBARQUES DE CORTE HILTON

Historial de embarques de Corte Hilton								
Ciclos	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Embarques (tn)	24.988	26.002	17.054	25.602	18.050	21.935	20.536	20.085
Cuota adjudicada (tn)	28.000	28.000	28.000	28.000	29.375	30.000	30.000	30.000
Incumplimiento (tn)	3.012	1.998	10.946	2.398	11.325	8.065	9.453	9.915

Fuente: Revista online de Agricultura, año 2015.

En base a precios dados a conocer por los frigoríficos exportadores –entre 13.600 y 13.800 U\$\$/tn para este ciclo podemos calcular que el país perdió ingresos por alrededor de 136 millones de dólares tal como indicamos en la tabla siguiente.

TABLA N° 10: PÉRDIDA DE INGRESO DEL PAÍS POR FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA HILTON

Pérdida de ingreso del país por falta de cumplimiento de la Cuota Hilton		
Falta de cumplimiento de la Cuota Hilton ciclo 2014/2015	Valor promedio de venta (U\$S/tn)	Pérdida de ingreso al país (U\$S)
9.915	13.700	135.835.500

Fuente: Elaboración con datos del SENASA.

CAPÍTULO III

CONSIDERACIONES METODOLOGICAS Y RESULTADOS

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de diseño

El presente Trabajo de investigación responde a un Diseño Cualitativo en tanto se intentó aportar una mirada holística del fenómeno bajo estudio, es decir, acerca de la crisis del sector ganadero y la repercusión en el desempeño del Grupo Marfrig en Argentina, abordado en su ambiente socio-económico, sin intentar manipular las variables involucradas ni alterar el desarrollo natural de los sucesos.

La recolección de datos consistió entonces en obtener la perspectiva y puntos de vista de los sujetos integrantes de la unidad de análisis en relación a los efectos sobre el sector cárnico, de las medidas tomadas por el gobierno nacional en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2015. Por lo tanto, la preocupación estuvo puesta en entender e interpretar las vivencias de los principales participantes, tal como fueron sentidas por los mismos.

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, ya que el objetivo fue abordar los aspectos particulares de la política económica relacionada con el sector de carne vacuna en Argentina, limitándonos a identificar las características y efectos en relación al desarrollo de la industria frigorífica. El foco estuvo puesto en obtener toda la información posible sobre el estado actual del fenómeno bajo estudio, recolectando todos los datos necesarios e interpretándolos desde en encuadre brindado por el marco

teórico. Además, cabe agregar que la investigación se considera también de tipo Correlacional, de tal manera que se expone como las diferentes medidas adoptadas por el gobierno nacional han podido afectar al sector ganadero y en especial a la industria frigorífica.

3.1.3. Procedimiento

Para obtener la información se aplica el siguiente instrumento de recolección:

- Cuestionario con preguntas abiertas a los empleados de Marfrig en la localidad de Hughes, Santa Fe.

3.1.4. Población

La población serán los colaboradores de Marfrig Hughes, como también personas muy relacionadas con el sector de referencia.

3.1.5. Procedimiento para la recolección de datos.

Utilizando los instrumentos de investigación señalados anteriormente se pretende realizar la recolección de datos a través de visitas al frigorífico en cuestión.

Para complementar la información recolectada, se aportarán datos de fuentes secundarias para dar un marco testimonial a la investigación, como por ejemplo, sitios web, libros, periódicos.

3.2. Análisis de datos

A continuación se podrá notar que hemos comenzado la recolección de datos por una de cuestiones contextuales sobre la problemática estudiada. Consideramos que

agrega valor conocer el origen de la instalación de compañías extranjeras en la industria frigorífica argentina.

En una entrevista realizada por el periódico La Nación, Ernesto Ambrosetti, economista jefe del Instituto de Estudios Económicos de la Sociedad Rural Argentina (SRA), explicó que las empresas brasileñas salieron a comprar frigoríficos en la Argentina entre 2005 y 2007 al calor de un país que crecía a tasas chinas.

Acordando con ello, el Sr. Biccire quien ha trabajado en la planta frigorífica ubicada en Hughes, Santa Fe en la entrevista que hemos realizado en Diciembre del 2016, sostiene que el grupo Marfrig desembarcó en Argentina en el año 2006. Tal como se desarrolló anteriormente a lo largo del presente trabajo, el grupo ha llegado a tener siete plantas frigoríficas, y agrega también que el principal destino de su producción era la exportación aunque también abastecía el mercado interno en gran porcentaje. Él nos detalla que el mejor período de exportación para el Grupo se ha dado entre el año 2007 al año 2010, acompañando por la tendencia alcista del país. Al principio de la actividad han sabido aprovechar la situación que atravesaba el sector en donde el precio de los commodities eran muy altos y que debido a una sequía muy grande en el año 2009 se generó una gran liquidación de hacienda, logrando que la oferta de ganado supere a la demanda y así bajaran los precios de la misma, disminuyendo de esta manera los costos para la industria frigorífica. En el caso particular de la planta del grupo ubicada en Hughes, además de las exportaciones que realizaba a diferentes mercados del exterior, la misma también contaba con la ventaja de la asignación de un cupo de exportación de la Cuota Hilton. Conociendo a los altos valores a los que se venden estos cortes y con la situación beneficiosa de ese momento, el destino principal de la producción era la venta al mercado externo.

Pero la situación del Grupo Marfrig que comentábamos recién no fue permanente, Franco Biccire nos afirma que “las exportaciones en el periodo comprendido entre los años 2010 y 2015 fueron de regulares a bajas debido a las medidas de intervención que aplicó el gobierno de turno como retenciones de 15% a las exportaciones y el precio del dólar oficial muy bajo.”

Como nos indica el Sr. Ayala, quien también ha trabajado en la planta del Grupo ubicada en Hughes, en otra entrevista realizada en Diciembre de 2016, las exportaciones

dejaron de ser rentables ya que los costos se elevaban y el precio del dólar continuaba demasiado bajo.

A partir de ello, se ha podido comprender que el desempeño exportador del Grupo Marfrig ha sido muy bueno en el período comprendido en los años 2007 y 2010, pero que luego esta situación se ha visto sustancialmente modificada. En un momento de la entrevista cuando conversábamos sobre las exportaciones del Sr. Ayala expresó “Estábamos en pleno auge pero al poco tiempo empezamos a tener complicaciones”.

Al entender esta situación, nuestro próximo propósito fue conocer cuáles fueron las razones que originaron este cambio en el desempeño de la compañía respecto a las exportaciones. Ambos entrevistados alegaron que la causa está relacionada a las medidas intervencionistas al sector adoptadas por el gobierno de turno.

Franco Biccire sostiene que partir del año 2006 el escenario intervencionista en el sector se fue agravando, pero las grandes firmas extranjeras, como Marfrig, estimaban que la situación se revertiría a corto plazo. Como esto no ocurrió y la rentabilidad fue cada vez menor en el transcurso de los años, lo que concluyó en el restructuramiento de sus operaciones en Argentina.

En adición a esto, el señor Ayala nos explica que las medidas intervencionistas del gobierno no sólo han afectado a la operación completa de los frigoríficos del Marfrig (como a muchos otros frigoríficos de Argentina) sino que ha agravado el incumplimiento de las exportaciones que debían ser destinadas a la Cuota Hilton. También nos comentó sobre la baja rentabilidad de exportar los cortes de esta Cuota, ya que los costos aumentaban pero el valor de venta permanecía congelado. Y agrega “Debemos tener en cuenta como país que con estos incumplimientos hemos agravado la credibilidad de Argentina como proveedor de carnes de calidad” (Ayala, 2016)

En el 2015, las exportaciones de carne vacuna fueron sólo el 6% de la producción total. Las medidas del gobierno no sólo fallaron en la suspensión de las exportaciones iniciada en el año 2006 ya que no se logró evitar el aumento de los precios en el mercado interno, sino que se combinó con otros factores que perjudicaron más aún a este sector.

Es decir, estas decisiones, lejos de ser exitosas, podrían considerarse parches que no solucionaron el problema de fondo en la economía de nuestro país: la inflación.

Además, debemos agregar que la política oficial de fijar el tipo de cambio con el propósito de que la devaluación del peso no se trasladara a los precios generó un retraso cambiario y en consecuencia, las economías regionales perdieron competitividad.

Peor aún, las restricciones que pesan sobre las exportaciones de carne desde la Argentina, la falta de previsibilidad en el negocio y la ausencia de alternativas viables han llevado al cierre de 150 frigoríficos en el período comprendido entre el año 2008 al año 2015, tal como ha sido el caso de nuestro caso de estudio, los frigoríficos del Grupo Marfrig.

Las primeras plantas que cerraron fueron las exportadoras y los números oficiales dejan en evidencia el porqué. Las 200.000 toneladas de carne bovina que se vendieron al mundo en 2014 representan menos de la tercera parte de lo que se exportaba hace 10 años, según los datos del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). En la entrevista que realizamos, Biccire nos explica “Efectivamente una planta que esta formateada para exportar tiene una carga operativa mayor así como también se le exigen estándares sanitarios e impositivos que hacen que los costos de producción sean muy elevados, es por esto que cuando se le aplican este tipo de medidas la empresa queda fuera de mercado”. Luego siguieron las plantas que destinaban su producción al mercado interno.

Esto implicó que alrededor de unos 16.500 empleados del sector se quedaron sin trabajo en ese período.

Si repasamos las acciones del Grupo Marfrig para el periodo estudiado podemos resumir en que Marfrig invirtió más de U\$S 300 millones en la Argentina desde 2006. Llegó a poseer 7 plantas en la Argentina: Hughes (SF), Unquillo (Cba), Vivotatá (BA), Villa Mercedes (SL), San Jorge (SF), dos de productos procesados en Martínez (BA) y Baradero (BA), una de jerky beef en Pilar (BA), y una de vegetales congelados en Arroyo Seco (SF). Además, comenzó a construir un feedlot en Córdoba, y fue dueña de la ganadería de Adecoagro, incluida la Cabaña Pilagá, que luego vendió, habiendo llegado a ser el primer grupo del sector en la Argentina.

Cuando comenzaron a surgir los problemas económicos para el sector alrededor del año 2010, cerró la planta de Vivotatá y, más cerca en el tiempo, la de Unquillo.

En 2012, se desprendió de las plantas de San Jorge, Martínez, Baradero y Arroyo Seco.

En el año 2014, el grupo Marfrig decidió suspender las actividades en su planta frigorífica exportadora en Hughes, provincia de Santa Fe. La firma tenía allí unos 500 empleados. Entre los motivos de la parálisis el grupo citaba motivos financieros, falta de hacienda y "poca previsibilidad del negocio" en el país.

Esto fue un golpe duro, expuso el señor Ayala. Agregando que en el caso de la planta de Hughes, Marfrig es la principal industria de la zona y su inactividad preocupó por las consecuencias sociales y económicas en toda la región.

El legislador Maximiliano Pullaro oriundo de esa localidad explicó en ese momento: "Lo que tememos es el cierre definitivo de la planta como consecuencia de la situación que enfrenta el sector cárnico argentino, causada por las políticas implementadas por la Nación en los últimos años".

Tal como nos indica Biccire y validado por el Sr Ayala en las entrevistas, el grupo comienza a decrecer de sus activos cuando la rentabilidad se ha visto realmente afectada por las medidas políticas del gobierno, el análisis se da en que las plantas comenzaron a perder dinero por los factores anteriormente mencionados y el grupo decide vender la mayor cantidad de plantas, quedándose sólo con la que se encuentra ubicada en Villa Mercedes. Considerando que es la planta con menores pérdidas y por su ubicación estratégica para conseguir la materia prima.

A finales del 2015, Marfrig comienza el proceso de transferencia del frigorífico Hughes, Santa Fe, a la empresa Black Bamboo Enterprises SA del grupo chino Foresun, que se haría cargo de sus operaciones a partir del 6 de abril del 2016.

Simultáneamente, se firmó con el mismo grupo el acuerdo para la venta de otros tres activos: la planta de Vivoratá, Buenos Aires, la de Estancias del Sur, Córdoba, y el feedlot de Monte Ralo, Córdoba, unidades que no se encontraban operando.

Según lo informado por Marfrig, el valor de la transacción asciende a 75 millones de dólares, de los que se pagaron 34 millones al momento de la firma y el saldo en 12 cuotas mensuales. Tras esta reestructuración sus operaciones continuarán a partir de ahora concentradas en el frigorífico de Villa Mercedes, San Luis, que cuenta con 450 trabajadores y con capacidad de faenar 700 cabezas por día. Tal como ha

expresado el CEO de Marfrig Argentina, Martin Secco, como compañía reconocen la importancia de la Argentina en el mercado global de carnes. Permanecer en el país tiene una importancia estratégica para el caso de que se revista la situación y el stock de ganado aumente en los próximos años.

Tal como hemos expresado anteriormente esta situación se generalizó en toda la industria frigorífica de Argentina, donde el cierre de muchas plantas fue inminente y que no solo perjudicó a las empresas del sector, sino que la economía del país se ha visto realmente afectada enfatizando que muchas personas han perdido sus trabajos.

Concluyendo las entrevistas hemos consultado sobre la previsibilidad del negocio. Ambos nos han hecho saber, que para que el sector ganadero y la industria frigorífica se reactiven y puedan repuntar logrando que Argentina sea uno de los principales exportadores de carne vacuna, tanto en cantidad como en calidad, es necesario que el sector no se encuentre afectado por medidas intervencionistas. En cambio, sería beneficioso que la actividad fuese incentivada y fomentada en nuestro país y que se pueda asegurar la previsibilidad a mediano o largo plazo del negocio.

“Este es un negocio de poco margen y por eso se apuesta a mucho volumen, también se puede decir que es un negocio que se apunta al largo plazo y por eso necesita de reglas claras y sin intervención arbitraria. Los que estamos en este negocio compartimos la idea que el mundo crece de manera importante y que son muy pocos los países tienen las condiciones de generar alimentos y sobre todo de generar proteína animal. Por esto creemos que si hay una recomposición adecuada del stock ganadero, un acompañamiento del Estado aportando como dije anteriormente con reglas claras, se puede convertir este negocio en un negocio rentable y recuperar los primeros puestos en exportación mundial de carnes”. (Biccire, 2016)

3.3. Propuesta

Lamentablemente ante las inconsistencias y la poca previsibilidad del negocio que tuvo en general todo el sector en nuestro país, ya no hay posibilidad de alterar el curso de acción del Grupo Marfrig en Argentina, ya que el mismo en el año 2015 ha decidido cerrar la mayoría de las plantas frigoríficas en Argentina. Es más, podríamos

considerar que tal vez ha sido una estrategia bastante arriesgada continuar en el negocio de la carne argentina con una planta funcionando y aguardando un buen pronóstico general, el cual es muy probable que no ocurra en el corto plazo sino que llevará varios años revertir la situación actual.

Reconociendo que posiblemente no tendremos incidencias en la política sectorial de nuestro país, de igual manera hemos desarrollado a continuación unas recomendaciones que podrían ser tenidas en cuenta y que beneficiarían a toda la cadena de valor en general.

Hoy en día existen mecanismos que ayudarían a un desarrollo ganadero y que no están siendo utilizados, pero por cierto, las políticas macroeconómicas y las erradas regulaciones son barreras que impiden la inversión nacional, el crecimiento del sector y la generación de empleo.

Una demanda de coordinación de carácter urgente en materia de política comercial externa debería orientarse hacia la eliminación de las barreras arancelarias y para-arancelarias crecientes, que obstaculizan el libre intercambio de bienes, y que como consecuencia, afectan la articulación productiva y la potencial cooperación entre las empresas del sector agroindustrial. Además, una agenda de esta naturaleza dotaría de coherencia a cualquier esfuerzo conjunto para que los actuales y potenciales mercados de exportación reduzcan la aplicación discrecional y unilateral de medidas poco transparentes y potencialmente proteccionistas.

En el caso de la producción, no se trata solo de promover y fomentar la faena, sino de estimular en forma paralela la producción; en especial a la producción de animales pesados, que debe incentivarse, para provocar un aumento del peso promedio de faena y hacer más efectiva la producción de carne.

Consideramos que para que toda la cadena de valor de la carne vacuna vuelva a ser eficiente, productiva y beneficiosa para todos, especialmente para la economía argentina, es necesario que se tomen diferentes acciones en pos de esto. Tal como hemos comentado anteriormente, tal podrían ser medidas del gobierno con el objeto de fomentar la actividad agrícola – ganadera como la eliminación de retenciones, eliminación de los ROE's de exportación, disminución de los derechos de exportación, entre otras. A mediano plazo sería deseable un conjunto de políticas que tengan como objetivo un nuevo esquema fiscal para mejorar el financiamiento a determinadas

actividad. Desde nuestro punto de vista, tal vez, si esto se lograra se podría obtener el mejoramiento del sector completo además de lograr un mejor posicionamiento (perdido hace bastante tiempo atrás) en el mercado mundial lo que resultaría provechoso para Argentina.

CONCLUSIÓN

El sector ganadero y la industria frigorífica en Argentina han ido cambiando notablemente en los últimos años, podríamos decir que tanto en el mercado interno como internacional. En las últimas dos décadas, la industria ha sufrido cambios importantes en su estructura. Por diferentes razones, hoy la actividad resulta estar altamente desintegrada.

Tal como hemos comentado durante el desarrollo del estudio de caso, según las estimaciones de IPCVA, en el año 2015 la producción de carne en Argentina fue 2,1 millones de toneladas de carne. Una cantidad mucho menor a las cifras que el país había logrado alcanzar en años anteriores en donde la participación en comercio internacional era mucho mayor. Como se ha comentado en el marco teórico y a base de los resultados obtenidos en el análisis de datos de la sección anterior, podemos deducir que los motivos de la conducta oscilante en la producción y exportación se encuentran asociados a la carencia de políticas públicas y comerciales favorables a largo plazo relacionadas al sector, a las medidas intervencionistas en la producción y en las exportaciones, a la falta de incentivos a la cría y en especial al comportamiento de los precios.

En base a lo expuesto a lo largo de la segunda mitad del Capítulo III, es decir desde el apartado 2.5 al 2.10, opinamos que la actividad ganadera se encuentra desarticulada y que el desempeño del sector ha quedado bastante deteriorado, afectado especialmente por las restricciones internas y externas que han operado en estos años.

Si bien es entendible, considerando la importancia de la carne en el consumo del mercado interno y cómo afecta ello a la variación de los precios, se intentara controlar y evitar el aumento en los precios como también el derrumbe del consumo interno mediante medidas adoptadas por nuestro gobierno, a través del presente estudio de caso pudimos remarcar como las restricciones sobre la exportación tienen un efecto distorsivo y desalientan la producción. En especial, el sistema de Registros de Operaciones de Exportación que ha limitado las exportaciones de carne a menos del 10% de la producción anual (sin que se fomente el aumento de stock ganadero y su industrialización), lo que provocó que la Argentina se transforme en un proveedor de carne poco confiable en el mundo.

Teniendo en cuenta que aun aplicando estas medidas, poco ha servido para asegurar la cantidad ni calidad del consumo de carne en el mercado interno, ya que el consumo per cápita ha disminuido y los precios han aumentado.

Como planteamiento del problema del presente trabajo nos propusimos conocer cómo incidió la política sectorial propiciada por el gobierno nacional durante el período 2010-2015 sobre el desempeño firma Marfrig en Argentina. Luego del desarrollo de nuestra estudio de caso podemos decir que como resultado de las medidas políticas mencionadas anteriormente, el grupo Marfrig, una de las principales firmas de carne vacuna de mundo y que habiendo llegado a tener siete frigoríficos en Argentina, haya decidido abandonar esas latitudes vendiendo la mayoría de los activos que tenía en nuestro país. Por lo que conociendo las acciones tomadas por el Grupo Marfrig y las consideraciones de los colaboradores entrevistados, podríamos concluir que las incidencias de las medidas políticas relacionadas al sector han sido negativas sobre el desempeño de la compañía en nuestro país.

Para cerrar nuestra conclusión y en base a lo aprendido en el transcurso del presente trabajo podemos decir que la aplicación de medidas aisladas, sin acompañamiento ni evaluación de los efectos que podrían llegar a causar no es recomendable ni beneficioso para un país; como hemos comprendido también en este trabajo- que dejar de exportar no genera disminución en los precios ni que tampoco aumenta la oferta interna en el mediano plazo. Debería ser primordial aprender de los errores para evitar repetirlos, de forma tal que no sigamos desaprovechando oportunidades.

Desde nuestro punto de vista, creemos que generando confianza en el sector, en donde tanto los productores como las industrias puedan comercializar sus productos sin que se les apliquen restricciones, y atrayendo las inversiones necesarias, se podría lograr aumentar el stock ganadero de Argentina y así, aumentar la oferta de carne vacuna en el mercado interno pero especialmente en el mercado internacional.

BIBLIOGRAFIA

Informes Técnicos

- Chiesa D.. (2008). Cuadernillo Técnico N° 6: Estructura de la oferta de carnes bovinas en la Argentina. Actualidad y evolución reciente. Agosto 10, 2016, de IPCVA Sitio web: <http://www.ipcva.com.ar/files/ct6.pdf>
- Balestra M. & Cano M. (2016). La ganadería y la industria de la carne bovina. KPMG Argentina
- Gobierno de Buenos Aires. (2015). Informe técnico: Situación actual - Mercado Argentino de la Carne.
- Schiariti M.. (2015). Informe Económico Mensual – Documento n° 179. Abril 15, 2016, de Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y derivados de la Republica Argentina (CICCRA) Sitio web: http://www.ipcva.com.ar/files/ciccra/ciccra_2015_12.pdf

Periódicos y revistas

- Varise, Franco. (09/03/06). Suspendió el Gobierno las exportaciones de carnes. La Nación.
- Milano, R.. (2011). El nuevo escenario de la ganadería en Argentina, Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario Sitio web: <http://www.bcr.com.ar/Secretara%20de%20Cultura/Revista%20Institucional/2011/Agosto/GANADERIA.pdf>
- Lujan Agrícola. (2015). Cuota Hilton - Ciclo 2014/15 - Terminamos mal. Lujan Agrícola. Sitio web: <http://www.lujanagricola.com.ar/cuota-hilton-ciclo-201415-terminamos-mal/> (Consultada: Marzo 14, 2016)

Artículos Web

- Passaniti, M. V. (2011). Estudio del sector de ganado y carne vacuno argentino y políticas públicas (2000-2010). Trabajo Final. Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina. Sitio Web: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/estudio-sector-ganado-carne-vacunos.pdf> (Consultada: Marzo 2016)
- Lobo Poblet, M. S. & Lecca N. (2009). Informe Aspectos Ambientales, Sociales y Económicos Industria Frigorífica. de Unidad de Medio Ambiente Secretaría de Industria, Comercio y PyME Sitio web: http://www.maa.gba.gov.ar/2010/SubPED/Ganaderia/archivos/Alimentacion/Informe_Industria_Frigorifica_Impacto_Ambiental.pdf (Consultada: marzo 20, 2016)
- Melitsko S, Domínguez A. & Anchorena J., (2013). Historia de un fracaso: política de carne bovina, 2005-2013., de Fundación Pensar (Argentina). (Consultada: Diciembre 05, 2015)
- Tkachuk M. & Dossi, M., (2014). Dinámica de la producción argentina: Análisis de variables intervinientes y de escenarios futuros. Sitio web: http://www.agro.uba.ar/apuntes/no_9/2-Tkackuk-Dossi.pdf (Consultada: Abril 22, 2016).
- Akerman C. & Busellini L., (2014). Complejo Ganadero Vacuno - Serie: complejos productivos, de Secretaría de Política Económica Económica y Planificación del Desarrollo Sitio web: http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Ganadero_vacuno.pdf (Consultada: Abril 22, 2016)
- Valeria Errecart. (2015). Analisis del mercado mundial de carne, de Centro de Economía Regional (Cere) & Universidad Nacional de San Martín. Sitio web: http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf (Consultada: Junio 16, 2016)
- Área de Información Económica y Estadística. (2016). Argentina Exportaciones de Carne Vacuna - Diciembre de 2015, de IPCVA. Sitio web: http://www.ipcva.com.ar/documentos/1479_1453382774_informemensualdeexportacionesdiciembre2015.pdf (Consultada: Junio 16, 2016)
- Santamaría, A. 2015. Análisis de la comercialización de carnes vacunas argentinas de alto valor [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Sitio web: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/analisis-comercializacion-carnes-vacunas.pdf> (Consultada: Julio 3, 2016)

Páginas de internet consultadas:

- Página Oficial de Marfrig Global Food. <http://www.marfrig.com.br>
- Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA) - www.ipcva.com.ar
- Asociación Argentina de consorcios regionales de extensión agropecuaria (AACREA)
- <http://www.aacrea.org.ar>
- Mercado de Liniers S.A. - www.mercadoliniers.com.ar
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) - www.inta.gov.ar
- Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) - www.oncca.gov.ar
- SENASA - www.senasa.gov.ar
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) - www.sagpya.mecon.gov.ar
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - <http://www.eclac.org>
- Consorcio de Exportadores de Carnes Argentinas. Web: <http://www.abc-consorcio.com.ar/>

Entrevistas realizadas:

BICCIRE, Franco. 2016 – Antiguo colaborador de Marfrig Argentina S.A. Planta Hughes, Santa Fe.

AYALA, Luis. 2016 - Antiguo colaborador de Marfrig Argentina S.A. Planta Hughes, Santa Fe.

ANEXOS

Informe semanal – Semáforo Financiero MARFRIG

Marzo 2016 - Sitio Web: <http://www.researchfortraders.com>

Con un marco de riesgo más propicio, Marfrig ofrece recomprar parte de su deuda

- Con la baja del riesgo, algunas empresas brasileñas ya están encarando la refinanciación (ROLLOVER) de sus deudas en dólares.

- Marfrig anunció que recomprará títulos de deuda en el exterior con vencimientos entre 2016 y 2020, dándole prioridad a los vencimientos entre este año (cupón 9,625%) y el próximo (9,875%) con un total de USD 337 M.

- Por los títulos de 2018 (8,375%) y 2020 (9,5%) la empresa desembolsará hasta un máximo de USD 500 M, dependiendo del tamaño de la nueva emisión.

- El early tender fee del 3% se ofrecerá a los que acepten la propuesta antes del 06/06.

- Marfrig es el tercer productor de alimentos procesados en Brasil, detrás de JBS y Brasil Foods. Exporta a más de 100 países y es el cuarto productor de carne vacuna mundial.

- En nuestro informe sobre frigoríficos brasileños destacamos la debilidad en sus fundamentos.

- Mejoramos la recomendación sobre los bonos de Marfrig por las mejoras en las cifras operativas en sus últimos balances y en su perfil de vencimiento de deuda.

- En el 1ºT16 reportó una pérdida de BRL 106,1 M (-USD 178,6 M en todo 2015), aunque mucho menor que hace un año atrás gracias a la suba del real (ganancias por tipo de cambio crecieron 16% YoY) y la venta de activos, que empezó en septiembre del año pasado con la venta de Moy Park a JBS.

- La empresa vendió tres frigoríficos y un corral de engorde de ganado, ubicados en Argentina a la china Foresun por USD 75 M en abril de este año.

- Se espera que este año reporte una ganancia de USD 52 M y un cash flow de USD 93,2 M

- Con respecto a los múltiplos de valuación, la rentabilidad tanto sobre activos como patrimonio neto son negativos para Marfrig. Además, presenta un mal ratio de cobertura (por debajo de 1,3x).
- Recomendamos aceptar la oferta a quienes tienen bonos de Marfrig que serán recomprados.

MARFRIG: Tras la venta en Argentina, no planea vender activos en Uruguay

Brasil se encuentra inmerso en una recesión y atravesó una profunda crisis institucional. Ya con Dilma Rousseff suspendida en su cargo y apartada del mismo por al menos 180 días, Michel Temer asumió con la prioridad de lograr que la economía recupere el equilibrio macroeconómico y vuelva al sendero de crecimiento. Habló de disminuir la inflación, recuperar la credibilidad y sanear el déficit público, aunque creemos que será difícil de lograr con tan sólo 180 días.

Con la baja del riesgo, algunas empresas brasileñas ya están encarando la refinanciación (rollover) de sus deudas en dólares.

Una de ellas fue Petrobras (PBR). Luego de la abrupta baja en el riesgo país de Brasil, compró USD 3.000 M, deuda emitida al 2018 e hizo una refinanciación de USD 6,7 Bn a través de la emisión de deuda en dólares a 5 y 10 años.

Fue la primera oferta corporativa en los mercados globales desde junio de 2015 y desde que Rousseff fue suspendida de su cargo por el inicio del juicio político. La curva de rendimientos de Petrobras en dólares posee una pendiente y una escala en valores elevados, pero más normalizados.

Días atrás, la Marfrig anunció que recomprará títulos de deuda en el exterior con vencimientos entre 2016 y 2020, dándole prioridad a los vencimientos entre este año (cupón 9,625%) y el próximo (9,875%) con un total de USD 337 M.

Por los títulos de 2018 (8,375%) y 2020 (9,5%) la empresa desembolsará hasta un máximo de USD 500 M, dependiendo del tamaño de la nueva emisión.

Asimismo, la empresa ofrece un early tender fee de 3% asumiendo que el tenedor acepte la propuesta antes del 6 de junio.

Marfrig es el tercer productor de alimentos procesados en Brasil, por detrás de JBS y Brazil Food. Exporta a más de 100 países y se ubica como el cuarto productor de carne vacuna en el mundo.

La compañía opera en Brasil, Argentina, Chile, Uruguay y Estados Unidos, donde tiene más de 36 mil clientes, entre cadenas de restaurantes y de comida rápida.

En el primer trimestre del año, Marfrig reportó una pérdida de BRL 106,1 M por debajo de los BRL 570,9 M del mismo período del año 2015, gracias a una reducción de sus despesas financieras consecuencia de la variación del tipo de cambio (ganancias netas avanzaron 16% contra 1ºT15) y el proceso de gestión de pasivos, que empezó en septiembre del año pasado con la venta de Moy Park a JBS.

Asimismo, el EBITDA ajustado fue de BRL 443 M, un avance de 25% interanual, mientras que el margen EBITDA creció a 9%.

La empresa registró en 2015 una pérdida de –USD 178,6 M y se espera que este año reporte una ganancia de USD 52 M.

MARFRIG: estado de resultados, 2014, 2015, 2016e y 2017e, en millones de USD

	2014	2015	1ºT16 (últimos 12 M)	2016e	2017e
Capitalización de mercado	1,199.3	834.8	934.6		
Valor de empresa	4,470.9	2,697.8	2,833.5		
Ingreso	6,479.5	5,757.1	5,561.3	6,469.2	6,991.1
Crecimiento (YoY %)	-18.9	24.2	-15.6	12.4	8.1
Ingreso bruto	844.1	701.6	677.9	746.1	811.0
Crecimiento (YoY %)	-21.4	-16.9	-16.9	6.3	8.7
Ingreso operativo	408.7	396.7	381.1	451.4	502.5
Crecimiento (YoY %)	9.5	35.7	-2.9	13.8	11.3
Ganancia/ pérdida antes de impuestos	-477.4	-551.1	-328.0	50.3	129.0
Crecimiento (YoY %)	11.9	-15.4	54.3		156.5
Ganancia/pérdida neta	-315.0	-178.6	-34.2	52.1	125.8
Crecimiento (YoY %)	19.1	20.8	93.1		141.7
		528.6	496.5	590.2	642.5

EBITDA	549.0				
Crecimiento (YoY %)	-9.5	34.6	-3.8	11.6	8.9
Margen EBITDA (U12M)	8.47	9.18	8.93	9.12	9.19
Crecimiento (YoY %)	11.5	8.4		-0.6	0.7
Margen bruto	13.03	12.19	12.19	11.53	11.60
Crecimiento (YoY %)	5.8	-6.5	-1.5	-5.4	0.6
Margen operacional	6.31	6.89	6.85	6.98	7.19
Crecimiento (YoY %)	35.0	9.3	15.0	1.3	3.0
Margen de beneficio	-4.86	-3.10	-0.61	0.58	1.63
Crecimiento (YoY %))	0.2	36.2	91.8		182.8
Efectivo de operaciones	836.0	640.2	575.6		
Gastos de capital	-121.3	-122.1	-95.5	-150.3	-165.7
Flujo de caja libre	714.7	518.1	479.1	93.2	163.8

Fuente: Bloomberg

El activo de la compañía registró una caída de 30% el año pasado finalizando en USD 5.280,7 M, por debajo de los USD 7.626,5 M de 2014. El pasivo total retrocedió 26% con respecto al año anterior, lo que dio como resultado un patrimonio total de USD 213 M.

MARFRIG: 2013, 2014 y 2015 en millones de USD, estado de situación patrimonial

	2013	2014	2015
Activo total	7,546.4	7,626.5	5,280.7
Crecimiento (YoY %)	-39.6	1.1	-30.8
Pasivo y capital social			
Pasivos totales corrientes	1,561.4	1,761.5	1,365.0
Crecimiento (YoY %)	-58.4	12.8	-22.5
Pasivo total a largo plazo	4,664.7	5,082.3	3,702.7
Crecimiento (YoY %)	-29.7	9.0	-27.1
Pasivos totales	6,226.1	6,843.8	5,067.7
Crecimiento (YoY %)	-40.1	9.9	-26.0
Patrimonio total	1,320.3	782.7	213.0

Crecimiento (YoY %)	-37.2	-40.7	-72.8
Pasivo y capital totales	7,546.4	7,626.5	5,280.7
Crecimiento (YoY %)	-39.6	1.1	-30.8

Fuente: Bloomberg

Con el anuncio de su resultado, el CEO de la empresa informó que Marfrig no planea vender sus activos en tierras uruguayas, donde posee cuatro frigoríficos en San José, Tacuarembó, Salto y Colonia.

Tiempo atrás, la empresa vendió tres frigoríficos y un corral de engorde de ganado, ubicados en Argentina (Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires) a Foresun (una compañía de origen chino) por USD 75 M. Marfrig mantendrá su planta ubicada en Villa Mercedes, donde trabajan más de 400 operarios y posee una faena diaria de 700 cabezas.

Ratios financieros: comparación sectorial regional

Entre las alternativas de inversión de compañías alimenticias brasileñas vamos a analizar a Marfrig, JBS, Brazil Food, Minerva y Cosan.

La empresa dentro del sector que presenta la mayor deuda neta es JBS con USD 11.876,07 M, superando ampliamente a sus comparables. En el caso de Marfrig, la misma es de USD 1.812,4 M, en tanto que la deuda como porcentaje del capital representa 55,1%.

JBS anunció días tras que creará JBS Foods International, una compañía que tendrá sede en Irlanda y llevará adelante todas las operaciones internacionales del grupo y de Seara Alimentos.

Por otro lado, la compañía que presenta la mayor deuda como porcentaje de capital es Minerva donde supera el 60%. S&P reafirmó la nota en “BB” y revisó a positivo el outlook como consecuencia de un aumento en las expectativas que la empresa conseguirá reducir su apalancamiento utilizando cash flow.

SECTOR ALIMENTOS: Ratios de deuda

Empresa	Ticker	Deuda a corto plazo (en M de USD)	Deuda a largo plazo (en M de USD)	Deuda Neta (en M de USD)	Deuda LP/ Capital	Deuda % Capital
MARFRIG	MRF3	2,559.18	516.91	1,812.43	48.5	55.1
JBS	JBSS3	11,355.31	5,278.38	11,876.07	36.9	49.4
BRF	BRFS3	3,168.83	663.55	2,177.75	31.1	29.7
MINERVA	BEEF3	1,378.88	390.45	1,075.05	65.7	64.3
COSAN	CSAN3	2,152.39	310.67	1,672.94	28.1	29.7

Fuente: Bloomberg

Con respecto a los múltiplos de valuación, los rendimientos tanto sobre activos como sobre patrimonio neto son negativos para Marfrig y Minerva. Se destacan JBS y BRF con un ROE de 18% y 19% respectivamente.

El margen EBITDA del sector muestra valores dispares, donde en algunos casos como en Cosan supera el 25% mientras que en Marfrig y JBS se sitúa en 8,9% y 7%.

El margen de cobertura es bajo en la mayoría de las empresas: de 1,3x en Marfrig, 3,7x en JBS, 1,3x en Minerva y 1,5x en Cosan.