



# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

**“Causas de la transformación que sufrió el mercado ganadero y su capacidad exportadora, y cómo impactaron en el funcionamiento del negocio de ECOCARNES S.A.”**

## **AUTORES**

**Fanti, Matías - L.U. 1016878**

**García Fernández, Federico - L.U. 1036978**

**Papaleo Acerbi, Bárbara - L.U. 1039202**

## **PROFESORES**

**De Arteche, Mónica**

**Sosa, Federico**

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	5
ABSTRACT .....	7
1 INTRODUCCION .....	8
1.1 PROBLEMA DE LOS FRIGORÍFICOS EN ARGENTINA .....	8
1.2 PREGUNTAS.....	11
1.3 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
2 MARCO TEÓRICO.....	13
3 CAPITULO 1 .....	13
3.1 DESCRIPCION DEL SECTOR.....	13
3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO FRIGORÍFICO EN ARGENTINA.....	13
3.1.2 TIPOS DE FRIGORÍFICOS.....	15
3.2 MICROENTORNO DE LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA .....	19
3.2.1 PROVEEDORES .....	19
3.2.2 CLIENTES .....	20
3.2.3 COMPETIDORES .....	21
4.2.3.1 LOCALES .....	21
4.2.3.2 EXTERIOR.....	21
3.2.4 SUSTITUTOS .....	23
3.3 SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA ARGENTINA .....	25
3.3.1 POLITICAS QUE IMPACTARON EN EL SECTOR .....	26
4 CAPITULO 2 .....	34
4.1 MODELO DE NEGOCIOS DE LOS FRIGORÍFICOS .....	34
4.1.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	34
4.1.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	34
4.1.5 COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	38
4.1.6 TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIOS.....	38
4.1.6.1 MODELO DE NEGOCIO SEGÚN TEECE.....	39
4.1.6.2 MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN ZOTT Y AMIT .....	40
4.1.6.3 MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN CASADESUS - MASANELL Y RICART .....	41
4.1.6.4 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	42

5	CAPITULO 3 .....	45
5.1	HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT PARA EL ANÁLISIS DEL FRIGORÍFICO .....	45
5.1.1	DIAMANTE DE PORTER .....	45
5.1.2	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	46
5.1.3	ANÁLISIS FODA .....	50
5.1.4	INTRODUCCION A LOS COSTOS .....	50
5.1.4.1	COSTOS VARIABLES .....	51
5.1.4.2	COSTOS FIJOS .....	51
6	CAPITULO 4 .....	53
6.1	CADENA DE VALOR .....	53
6.2	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LA CARNE.....	57
7	CAPITULO 5 .....	64
7.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
7.2	TRIANGULACIÓN.....	66
7.3	TRABAJO DE CAMPO.....	69
7.3.1	ANÁLISIS DE OPINIONES DE EXPERTOS .....	69
7.3.2	ANÁLISIS DE OSGOOD .....	78
7.3.3	ANÁLISIS DE DATOS ECONÓMICOS DE LA COMPAÑÍA .....	81
8	CONCLUSION .....	87
9	IMPLICANCIAS.....	89
10	ANEXOS .....	90
10.1	ANEXO 1 .....	90
10.2	ANEXO 2 .....	97
10.3	ANEXO 3 .....	113
11	GLOSARIO Y SIGLAS .....	115
11.1	GLOSARIO .....	115
11.2	SIGLAS.....	115
12	BIBLIOGRAFÍA .....	116
13	PAGINAS CONSULTADAS.....	118

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso productivo de un frigorífico de ciclo completo.....	16
Figura 2: Los principales competidores en Argentina.....	21
Figura 3: Principales países exportadores de carne vacuna.....	22
Figura 4: Principales indicadores de las industrias cárnicas.....	23
Figura 5: Canasta de consumo cárnica.....	24
Figura 6: Evolución de la producción y faena porcina.....	24
Figura 7: Comparación de márgenes brutos.....	28
Figura 8: Aumentos de los derechos de exportación de la carne.....	31
Figura 9: Ciclo de Modelo de Negocio.....	36
Figura 10: Elementos de diseño del Modelo de Negocio según Teece, D. (2010).....	39
Figura 11: Diseño de un Modelo de Negocio según Zott y Amit.....	40
Figura 12: Elementos básicos de un Modelo de negocio según Casadesus-Masanell y Ricart.....	42
Figura 13: Descripción del CANVAS.....	43
Figura 14: Diamante de Porter.....	45
Figura 15: Las cinco fuerzas de Porter.....	47
<i>Figura 16: Cadena de valor.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 17: Formación del precio.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 18: Composición del precio en porcentaje.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 19: Costos de la carne.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 20: Producción y exportaciones de la carne vacuna.....</i>	<i>62</i>
Figura 21: Triangulación.....	67
Figura 22: Crecimiento de productos sustitutos y exportaciones.....	78
Figura 23: Inversión tecnológica y costos fijos.....	79
Figura 24: Cadena de valor y valor capturado.....	80
Figura 25: Variaciones económicas.....	81
Figura 26: Energía eléctrica.....	81
Figura 27: Tipo de cambio.....	83
Figura 28: Precio dólar estadounidense.....	83
Figura 29: Valor de la compañía.....	85
Figura 30: Descripción evolutiva de sustitutos.....	90
Figura 31: Canasta de consumo cárnica.....	90
Figura 32: Estructura de costos de la producción porcina, año 2015.....	91
<i>Figura 33: Evolucion del precio del capon y del maiz.....</i>	<i>92</i>
Figura 34: Consumo mundial de carne vacuna y porcina.....	93
Figura 35: Producción de carne aviar.....	95
Figura 36: Consumo per cápita de carne aviar.....	96
Figura 37: Canasta de consumo cárnica.....	96
Figura 38: Evolución de la faena avícola.....	113
Figura 39: Evolución de la composición de la faena Bovina.....	113
Figura 40: Evolución de la Faena Porcina 2008-2017.....	113

# RESUMEN EJECUTIVO

Desde principios del siglo veinte Argentina ocupó los primeros lugares dentro del ranking de exportadores de carne vacuna, por su inconfundible calidad y volumen de producción. A fines de la década de los noventa, se comenzó a gestar un proceso que dio origen al estancamiento del sector ganadero, afectando negativamente a los eslabones siguientes de la cadena de valor.

Los frigoríficos en Argentina no fueron la excepción, como es el caso de ECOCARNES SA. El presente trabajo propone echar luz a la problemática, buscando comprender cuáles fueron los motivos por los que el mercado ganadero perdió gran parte de su capacidad exportadora.

A través de diferentes herramientas de análisis de management se ha logrado contextualizar la situación actual de la compañía evaluando las principales variables que componen a su principal negocio, algunas de ellas son el tipo de cambio que se encuentra en un nivel que no satisface a los productores, precios internacionales que han tendido a la baja por incremento en la oferta global, precios locales que tampoco se han podido ajustar a las necesidades de ingresos de la compañía, incrementos de costos fijos y variables que se originan a través de la suba de tarifas de servicios y mano de obra y por la falta de inversión en infraestructura productiva a lo largo de los años.

Los resultados de la investigación nos han permitido comprender los puntos sensibles del negocio, fijándolos como punto de partida para detallar propuestas que favorezcan a revertir la mala situación actual, abarcando desde la búsqueda de la eficiencia en los procesos actuales, el análisis de una nueva unidad de negocios para un mejor aprovechamiento de los sub productos, incursionar en actividades de marketing que mejoren el posicionamiento de la marca, hasta planes de inversión de largo plazo para la renovación tecnológica de la planta.

## PALABRAS CLAVE

Ganadería-frigoríficos-exportaciones-stock ganadero-tipo de cambio-financiamiento.

# ABSTRACT

Since the beginning of the twentieth century, Argentina has been one of the world's leading beef exporters, due to its undeniable quality and exports volume. In the late nineties it started a period that led to the stagnation of the stock-breeding sector, negatively affecting the next segments of the value chain.

Meat processing plants in Argentina were no exception; such is the case of ECOCARNES SA. The present work is looking to shed some light over this situation, analyzing the reasons why the livestock market lost a great portion of its export capacity.

Using various management analysis tools it's been possible to contextualize the current company's situation, by evaluating the key variables that make up its main business. Some of these are the exchange-rate being at a level that does not satisfy producers; international prices that have been dropping due to an increase in global supply; local prices that could not be adjusted to match producer's revenue needs; an increase in fixed and variable costs due to an increase in service rates and labor work; and lack of investment in productive infrastructure over time.

The results of the investigation have allowed us to gain insight on the sensitive points of the business, setting them as starting point to outline proposals that will benefit the current negative situation, covering from the search of efficiency in current processes; the analysis of a new business unit for a better use of sub-products; new marketing techniques that will enhance brand's positioning; to long-term investments for the technological renewal of the plant.

## KEY WORDS

Livestock- foodprocessing plants- exports- heads of cattle- exchange rate- financing-

# **1 INTRODUCCION**

## **1.1 PROBLEMA DE LOS FRIGORÍFICOS EN ARGENTINA**

La calidad de los cortes de carne Argentina, son marca registrada de un producto que, desde hace ya varios años, cuenta con una gran demanda internacional y es una de las variables de peso en la economía del país. Este nivel alcanzado, se debe principalmente a la geografía del país que, con su variedad climática y extensión territorial, permitieron a la Argentina posicionarse con un modelo económico exportador.

Las exportaciones de carne poseen un porcentaje no menor en las exportaciones argentinas y, en consecuencia, una fuente importantísima y fundamental de divisas que ingresan al país. Para ser más precisos, según la Subsecretaría de Mercados Agropecuarios (2016), en el año Argentina exportó 55.028 toneladas de carne congelada, con un valor de U\$D 506.829.000, cifra que representa un 8,93% del total de las exportaciones.

Son múltiples los factores que convergen hoy en día en la industria de los alimentos, donde se presenta la oportunidad de abastecer la demanda creciente de productos ganaderos. La movilidad y la diversificación de los actores productivos, la flexibilidad del capital, la simplificación tecnológica, las redes de comunicación y la mundialización se combinan, provocando una competencia mucho más aguerida, resaltando la importancia de la eficiencia operacional para quienes tienen intención de competir en estas escalas.

Junto con diferentes medidas que se adoptaron bajo el mando del gobierno anterior, cabe resaltar en particular, el cierre de los mercados internacionales, medida que sufrió la Argentina transitando el año 2006, cuando la inflación avanzaba a paso galopante, desincentivando la producción de novillos para la venta al exterior, cuya faena cayó un 46%, es decir, en unos 2,1 millones de cabezas, provocando consecuencias desastrosas a nivel local, indicó un informe de la Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina (CICCRA).



Desde ese entonces, el IPCBA (Instituto de Promoción de Carne Vacuna) ha informado que son más de 130 los frigoríficos que han cerrado sus puertas, una cifra que alarma. En consecuencia con esto, según información del Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental (SENASA), en su división referida a los productores agropecuarios, informan que en el tramo 2005-2010 fueron alrededor de 27.000 los productores ganaderos que abandonaron el negocio, muchos obligados por la poca rentabilidad que ofrecía el negocio en comparación con el momento de esplendor de la demanda y los precios en la siembra de los principales bienes de cosecha gruesa (soja, maíz, girasol y sorgo).

En el lapso 1994-2007, el incremento de hectáreas destinadas al cultivo fue desorbitante, alcanzando valores superiores al 170%. “Este aumento tuvo obviamente al cultivo de soja como principal protagonista, que en dicho período pasó de 5,8 a 16,1 millones de hectáreas” (2013). El aumento de la rentabilidad del cultivo produjo que los productores disminuyeran la cantidad de hectáreas destinadas a la cría, decisión que impactó directamente en una seria baja de cabezas de ganado en pie.

Otro dato que no cayó bien es que, en el mercado interno, el consumo de carne cayó de 68 a 60 kg por habitante en dicho período, provocando aún más la baja en la competitividad del sector. Hoy en día, debido a las constantes subas del precio de la carne, el mismo bajó a 58,4 kg.

En el plano internacional, la Argentina cayó del 3er puesto que solía ocupar en la exportación de carnes bovinas a nivel mundial, en 2005, comparándose con países superiores en tamaño como la India, a ocupar el puesto número 14, siendo superado por países latinoamericanos más pequeños, como son los casos de Uruguay y Paraguay, según los datos del Instituto de Estudios Económicos y Negociaciones Internacionales de la Sociedad Rural Argentina sobre la base de datos del International Trade Center.

La empresa frigorífica ECOCARNES S.A., sufre en carne propia el deterioro constante de un negocio que supo tener su auge pocos años atrás. La falta de hacienda que

atraviesa el sector de faena, se ve afectada la producción, directamente por este motivo, y dado que las cabezas que se negocian son menores a las demandas, por las leyes de mercado, termina subiendo el precio del ganado, y consecuentemente, el del producto final. Actualmente, según los datos provistos por el frigorífico, la producción ronda las 700 cabezas por día, cifra que difiere de las 1400 cabezas diarias que la capacidad instalada soporta. Junto con esto, se le suman problemas de financiación, tanto de corto como de largo plazo, para hacerle frente a las modificaciones de planta necesarias para el desarrollo del negocio, en especial las vinculadas con la capacidad de almacenamiento, la modernización de los procesos y la falta de capital humano para ofrecer un servicio de primera.

Los datos negativos mencionados anteriormente, nos llevaron a plantear el objetivo principal de este trabajo, que será poner en exposición las distintas problemáticas por las cuales atraviesa el frigorífico ECOCARNES S.A., su pérdida de competitividad tanto a nivel local como a nivel internacional, identificando los factores claves que se vieron afectados, desde la salida de la convertibilidad, hasta la actualidad, y con qué herramientas, mecanismos y estrategias, pueden volver a recuperar el terreno perdido y mantener niveles de competitividad que estén a la altura de lo que demanda el mercado global.

## 1.2 PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las causas de la transformación que sufrió el mercado ganadero y su capacidad exportadora, y cómo impactaron en el funcionamiento del negocio de ECOCARNES S.A.?
  - 1.1. ¿Cuál es el modelo de negocios que debería adoptar el sector frigorífico para recuperar la competitividad perdida durante los últimos 10 años?
  - 1.2. ¿Cuáles son las principales deficiencias que el frigorífico posee en su cadena de valor y que ajustes debería implementar para minimizarlas?

### **1.3 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de esta investigación está limitado al caso de estudio del frigorífico ECOCARNES S.A., por la pérdida de competitividad sufrida desde el cierre de las exportaciones, análisis de sus consecuencias a nivel local e internacional, conclusiones y herramientas mediante las cuales podrían volver a posicionarse.

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Caracterizar el mercado de producción y exportación de carne Argentina en la actualidad, analizando los principales cambios ocurridos en los últimos 10 años.
2. Describir las variaciones en el modelo de negocio de ECOCARNES S.A. explicando los factores que causaron esas transformaciones.
3. Evaluar al frigorífico con distintas herramientas de marketing estratégico, para realizar un mejor diagnóstico de la situación actual.
4. Presentar una propuesta con alternativas que posibiliten la reestructuración del modelo de negocios del frigorífico.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **3 CAPITULO 1**

#### **3.1 DESCRIPCION DEL SECTOR**

##### **3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO FRIGORÍFICO EN ARGENTINA**

Ferrari (2006) afirma:

La importancia de la actividad frigorífica radica en su contribución al PBI, en su condición de proveedor de uno de los alimentos esenciales en la dieta de los argentinos, en cantidad de puestos de trabajo que genera y en los altos ingresos de divisas que produce mediante su venta al mercado externo. (p.23).

Es necesario en primera instancia, conocer y comprender las características que presenta el negocio de los frigoríficos de exportación, para entender las causas que explican la actualidad donde se encuentra sumergido dicho mercado, y poder elaborar posibles escenarios futuros.

A continuación, nos propondremos exponer el origen de la materia prima para el negocio frigorífico, y como esta se vio afectada, al igual que todo el sector, por cambios ajenos al mismo.

Para Sánchez existen 2 mercados totalmente diferenciados, “para los productos destinados a faena, estos son el mercado de consumo y el mercado de exportación, pero en cuanto a las operaciones se respecta, cualquiera sea el destino, suelen pactarse del siguiente modo.” (Sánchez, 2016, p.96), y explica:

- a) Por kilogramo de peso vivo, con pesaje en el lugar de origen, con o sin desbaste según el alimento suministrado y las horas de encierre de los semovientes. El flete suele ser a cargo del comprador, viajando la mercadería por su cuenta y riesgo.
  
- b) Por los kilogramos de carne obtenida o al rinde, con pesaje en el establecimiento faenador. En el último caso "... la mercadería viaja por cuenta y riesgo del vendedor, quien toma a su cargo el costo del flete" (Sánchez, 2010, p.164).

Para entender el tema de una forma más global, explicaremos los términos de desbaste y en qué consiste la venta al rinde.

En el primer caso Sánchez (2016) aclara:

"... la hacienda se vende en pie o por kilogramos vivo. Al pactarse el precio del animal vivo, se pesa, pero la especie – que es rumiante y tiene cuatro estómagos- aloja en el aparato digestivo comida y agua, que no tiene vínculo alguno con la masa muscular que busca el establecimiento faenador para su venta". (p.94)

Dicho esto, es condición necesaria que la hacienda permanezca entre uno y dos días sin comer ni beber, para que el peso se ajuste a la realidad, caso contrario "... se pacta una reducción del peso vivo, llamado desbaste, y que oscila entre el 4% y el 8% sobre el peso del animal lleno." (Sánchez, 2016, p.94).

En lo que respecta a la venta en gancho o al rinde, "... se pacta el precio de la carne, que consiste en el peso de las dos medias reses que resultan de la faena del animal ..., no forman parte del peso el cuero, las vísceras, las patas y la cabeza del animal;

además si el animal está excedido de grasa, puede ser desgrasado.” (Sánchez, O. 2016, p.98).

Luego del sacrificio del animal, se pesan las medias reses y eso es lo que el productor termina cobrando por la venta.

### 3.1.2 TIPOS DE FRIGORÍFICOS

Ponti (2011) expone varios de los actores que aparecen en la cadena de valor, pero a lo que respecta este trabajo, el frigorífico ECOCARNES S.A. empieza a realizar sus actividades desde la segunda etapa, la transformación.

Los actores de esta etapa reciben la materia prima en pie, para proceder con su desintegración y obtención de la media res y los subproductos derivados de la misma. Ponti (2011) describe las 3 variantes posibles para el realizado de la faena:

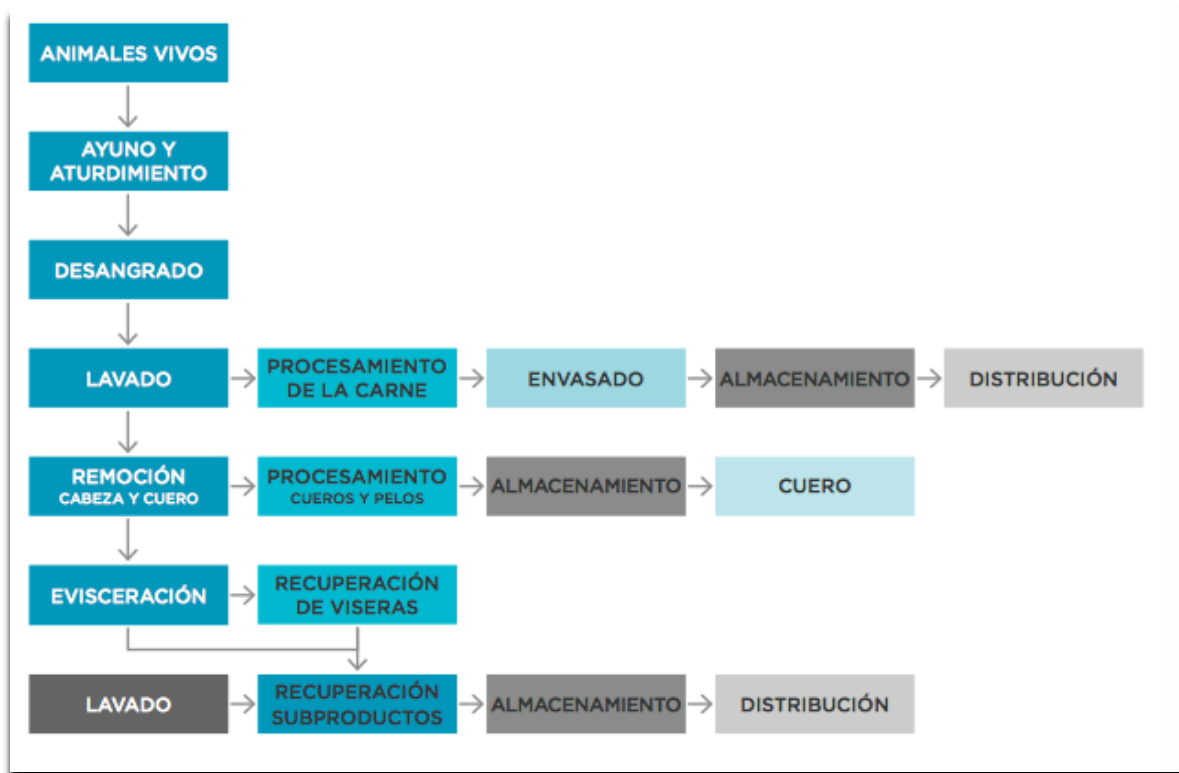
- a. Establecimientos Faenadores, es el lugar donde se lleva a cabo a la faena, y proceso productivo posterior a la matanza.
- b. Usuarios de Faena, formado por aquellos agentes que utilizan las instalaciones de faena y pagan por el servicio o negocian los subproductos.
- c. Intermediarios, involucra a todo consignatario o abastecedor que interviene, ya sea en la comercialización de ganados o en el posterior aprovisionamiento de carnes.

Con relación al proceso industrial, los frigoríficos realizan labores secuenciales en una serie de etapas, en primera instancia se encuentra el ingreso a corrales de los animales en pie, los mismos se dejan ayunando para que su peso sea más cercano al que realmente rendirán, para luego ser noqueados y entrar en el proceso productivo.

Una vez hecho esto, aparecen las etapas de lavado, se le quita la cabeza y el cuero, y finalmente las vísceras. El lavado del animal, cuereado y eviscerado son las 3 tareas que siempre deben hacerse previo al corte en dos medias reses.

Una vez cortado el animal, se procede a lavarlo nuevamente para que el SENASA le realice una inspección veterinaria, que, en caso de estar aprobado, continuará su recorrido, clasificándose según el tipo de corte o destino que tenga, tipificando estos detalles, y se almacena en cámaras de refrigeración, tal como se muestra en la figura 1 anexado a continuación:

*Figura 1: Proceso productivo de un frigorífico de ciclo completo.*



Fuente: Informe técnico del Mercado Argentino de la Carne, Ministerio de Desarrollo Económico



“La Transformación Industrial está caracterizada por la presencia de establecimientos muy disímiles en costos y tecnología debido a la convivencia de estándares sanitarios diferenciados en función del mercado al cual se destina la producción” (Mezza, 2012, p.25). Esto se debe, a que la actividad se realiza en Mataderos Provinciales y Municipales, o directamente en los Frigoríficos, como es el caso de ECOCARNES S.A., los cuales deben estar habilitados por el SENASA para el tipo de actividad que realicen.

El Ministerio de Agricultura establece la siguiente distinción del tipo de plantas:

- a. · **Plantas de Ciclo I:** cuentan con instalaciones para la faena y cámara de frío, siendo su actividad principal sacrificar al animal, para dividirlo en dos medias reses y obtener los principales subproductos. Por lo general destinan sus productos al mercado local.
- b. · **Plantas de Ciclo II:** a partir de las medias reses adquiridas en las plantas de Ciclo I, realizan su posterior despostado y división en cuatro trozos (cuartos delanteros y traseros) para luego obtener cortes anatómicos del mismo (22 en total).
- c. · **Plantas de Ciclo Completo:** establecimiento que realiza tanto las actividades de las plantas de ciclo I y las plantas de ciclo II, e incluso otros procesos industriales, como es el caso de estudio de este trabajo.

Dentro de la clasificación de Plantas de Ciclo Completo, también existe una división según el tipo de frigorífico que sea, variando entre los distintos niveles las exigencias sanitarias y de seguridad de los mismos. (Art.n2º, Ley 11.123)

**Frigorífico clase "A":** son los habitualmente denominados frigoríficos exportadores. Estos frigoríficos tienen un alto nivel higiénico-sanitario como consecuencia de los requerimientos de la demanda proveniente de la Unión Europea y los EEUU. Algunos de ellos han realizado inversiones en los últimos años con el propósito de avanzar en el

desarrollo de productos y tecnología de procesos, y así bajar costos y mejorar la eficiencia. En general compran animales pesados para satisfacer la demanda externa, destinan al consumo interno los cortes que no venden en el mercado externo, y optimizan los cortes de menor valor elaborando productos tales como hamburguesas, salchichas, etc. Aproximadamente el 30% de la faena se realiza bajo estas condiciones, perteneciendo a esta segmentación ECOCARNES S.A.

**Frigoríficos clase "B":** son los frigoríficos comúnmente llamados consumidores. Estos establecimientos realizan la totalidad de la faena con destino al consumo interno. El servicio de inspección sanitaria lo lleva a cabo SENASA, y en su mayoría cuentan con el servicio de clasificación y tipificación. Tienen distribución en todo el país (tráfico federal). Pueden realizar también tráfico internacional. Su nivel higiénico-sanitario es menos elevado que en el caso anterior. Cuando exportan lo hacen hacia destinos de exigencias sanitarias menores (Cercano Oriente, África y algunos destinos sudamericanos). Su dotación de frío, aunque creció como consecuencia de la aplicación temporaria del sistema de comercialización denominado corte por lo sano, no es suficiente para distribuir la carne con enfriamiento previo.

**Frigoríficos clase "C":** son los establecimientos que faenan para consumo interno dentro de la provincia a la que pertenecen y el servicio de inspección es provincial.

Tanto ECOCARNES S.A., como el resto de los frigoríficos dedicados a la exportación, tienden a ser plantas de ciclo completo, las mismas presentan algunas ventajas sobre los frigoríficos pequeños y mataderos, entre ellas se puede destacar la posibilidad de exportar para el mercado internacional los cortes de mayor calidad, únicamente cuando pueden garantizar un animal inocuo, objetivo que para su consecución, requiere una inversión previa de gran dimensión para la puesta a punto de la planta, llevando consigo un incremento significativo de los costos fijos para el mantenimiento de la misma.

En lo que se refiere al resto de los cortes, son utilizados para el mercado local, permitiendo posicionar sus productos en las grandes cadenas y distribuidores, como es el caso de ECOCARNES S.A. en Cencosud (controlante de las cadenas Jumbo, Disco y Vea) y Coto.

## **3.2 MICROENTORNO DE LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA**

### **3.2.1 PROVEEDORES**

La oferta de ganado para faena se concentra en la provincia de Buenos Aires y La Pampa. Las zonas de cría se localizan en la porción occidental de la región pampeana y en sus áreas marginales, mientras que las de engorde o invernada, se ubican en el Norte de la provincia de Buenos Aires, Sur de Entre Ríos y Santa Fe y Este de Córdoba.

Los principales proveedores de los frigoríficos son establecimientos de engorde en corral o a campo abierto, más conocido como ganado de pastoreo. Entre los principales mercados concentrados de oferentes encontramos el de Liniers y el de Rosario. Dado que existen innumerables pequeños y medianos productores que engordan ganado para vender a los faenadores, tratan directamente con el frigorífico, evitando la intermediación de los mercados concentradores, esto ayuda a que el precio del animal no se incremente, favorece el flujo de provisión y además, al frigorífico le ofrece una mejor posición de negociación frente al proveedor.

Las principales razas productoras de carne y de doble propósito son: Shorthorn, Hereford y Aberdeen Angus; en el sector Norte y Noreste del territorio tiene gran importancia el ganado Cebú, especialmente cruzado con otras razas, por su gran resistencia a las altas temperaturas y a las plagas tropicales. En los últimos años se han ido incorporando nuevas razas como Brahman, Charolais, Fleckvieh, Limousin, Pardo Suizo, las Polled (sin cuernos) y Santa Getrudis, entre otras, que han permitido mejorar la calidad y el rendimiento de las carnes, especialmente.

### 3.2.2 CLIENTES

Los clientes de los frigoríficos se agrupan de la siguiente manera:

- a. Clientes mayoristas exportadores.
- b. Clientes mayoristas de distribución local (llegan a carnicerías, supermercados, cadenas de restaurantes, etc.).
- c. Grandes procesadores de carne (fabricantes de productos alimenticios procesados).

Los clientes mayoristas exportadores son mayormente los grandes grupos que compran carnes a diferentes frigoríficos y se ocupan de la siguiente etapa de la comercialización, en general son empresas que no faenan, sino que contratan el servicio de faena el proceso y sólo venden.

Los clientes mayoristas de distribución local son aquellos clientes que tienen un fuerte know-how respecto a la logística en el país, dado que son alimentos de consumo masivo es un rubro sumamente vulnerable a diversos hechos ilícitos, sobre todo asaltos a los transportes.

Se cree que la mayor parte de la informalidad del sector se concentra en esta etapa de la cadena de valor, por este motivo es que circula dinero en efectivo y es aún peor para la vulnerabilidad antes mencionada.

Los grandes procesadores de carne no consumen todos los cortes como el resto, sino que sólo algunos y de los de menor precio, en su mayoría son fabricantes de otros alimentos procesados como hamburguesas, productos envasados al vacío, entre otros.

### 3.2.3 COMPETIDORES

Los competidores en este sector se diferencian por precio y calidad de la carne ofrecida, además de que si deciden participar de exportaciones deben regirse por las normas del país donde se quiera comercializar. Dentro de nuestro país, la mayoría de los frigoríficos se encuentran localizados en la provincia de Buenos Aires y alrededores.

#### 4.2.3.1 LOCALES

*Figura 2: Los principales competidores en Argentina*

PUESTO	RAZON SOCIAL
1	ARRE BEEF SA
2	JBS ARGENTINA SA
3	FRIGORIFICOS GORINA SAIC
4	FRIAR SA
5	QUICKFOOD SA
6	MARGRIF ARGENTINA SA
7	IMPORTADORA Y EXPORTADORA DE LA PATAGONIA SA
8	COMPAÑÍA BERNAL SA
9	VIANDE SRL (ECOCARNES SA)
10	LOGROS SA
11	EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES ARG. SA.
12	RAFAEL ALIMENTOS SA
13	COTO SA
14	MALEFU SRL

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3.2 EXTERIOR

Dentro del ranking de países exportadores, Argentina ocupa el puesto número once y si bien es interesante, cabe considerar que supo ocupar mejores posiciones y además,

está perdiendo posiciones frente a países que tienen menor territorio y menor calidad de suelo para el criado de animales. (Véase figura 3).

Si bien casi el 66% de la producción mundial se concentra en apenas cuatro naciones, existen innumerables oportunidades para ascender dentro del ranking. Argentina posee todas las herramientas necesarias para incrementar la producción de carne y así poder escalar la exportación, el suelo, el desarrollo de los criadores, las razas de animales, la logística, etc.

Los datos del USDA coinciden con una investigación de la consultora internacional KPMG, que ya el año pasado había ubicado a la Argentina en el mismo puesto como exportador de carne vacuna y hacía referencia que hasta la década del 80 la participación del país en la producción mundial de carne vacuna promediaba más del 6%, mientras que en el último lustro cayó a 4%, complicada por la caída de la producción local.

*Figura 3: Principales países exportadores de carne vacuna*

PAIS	TN. EXPORTACIÓN
INDIA	1,950,000.00
BRASIL	1,850,000.00
AUSTRALIA	1,525,000.00
ESTADOS UNIDOS	1,114,000.00
NUEVA ZELANDA	584,000.00
CANADÁ	415,000.00
URUGUAY	380,000.00
PARAGUAY	380,000.00
UNION EUROPEA	320,000.00
MÉXICO	250,000.00
ARGENTINA	230,000.00
OTROS	635,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>9,633,000.00</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos de USDA.

### 3.2.4 SUSTITUTOS

Los productos que son directamente sustitutos de la carne bovina son en primer lugar, la carne aviar y en segundo lugar la porcina.

Según un informe publicado por el Ministerio de Hacienda y Finanzas, tanto la carne aviar como la porcina han crecido a mayor tasa que la bovina, para nuestro caso de estudio tiene dos implicancias fundamentales. La primera de ellas es que el mercado local de carne bovina muestra señales de decrecimiento, esto es un serio indicador para cualquier actor de la industria. Por otra parte, nos obliga a dimensionar nuevamente el negocio para poder lograr la subsistencia del mismo.

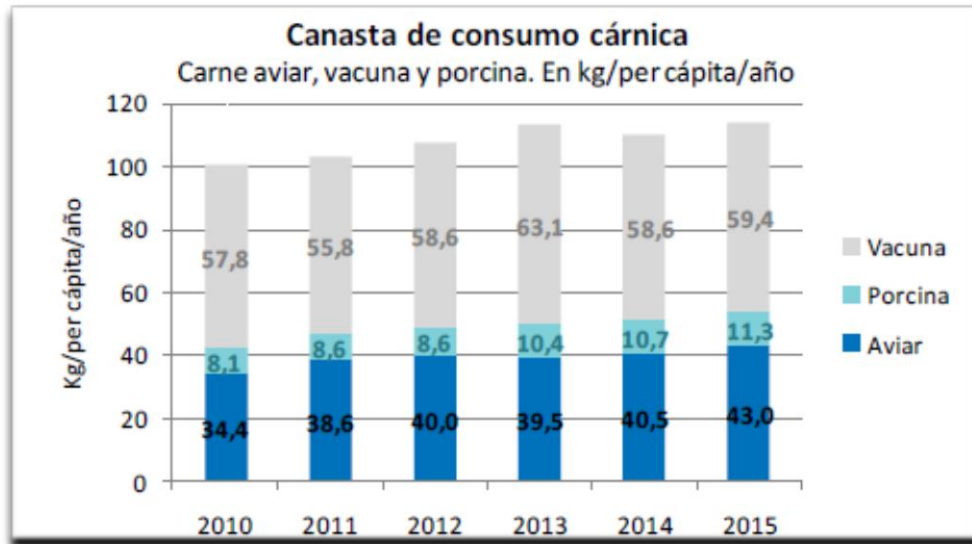
En el siguiente cuadro comparativo ofrecemos una breve descripción de los principales indicadores de los tres mercados sustitutos, para mayor información ver Anexo1.

*Figura 4: Principales indicadores de las industrias cárnicas*

	CARNE PORCINA	CARNE AVIAR	CARNE VACUNA
CONSUMO A NIVEL MUNDIAL	1°	3°	2°
CONSUMO LOCAL (%)	10%	38%	52%
CONSUMO LOCAL (kg.)	11.35	43.13	59.02
CRECIMIENTO INTERANUAL (%)	12%	4,3%	0,5%
FAENA (Tn.)	483,000.00	2,000,000.00	2,678,000.00
EXPORTACIONES (miles US\$)	0,077 (-15%)	0,334 (-42%)	1,046,500.00
RANKING ARGENTINA	41°	8°	11°
IMPORTACIONES ANUALES	44,7	-	-

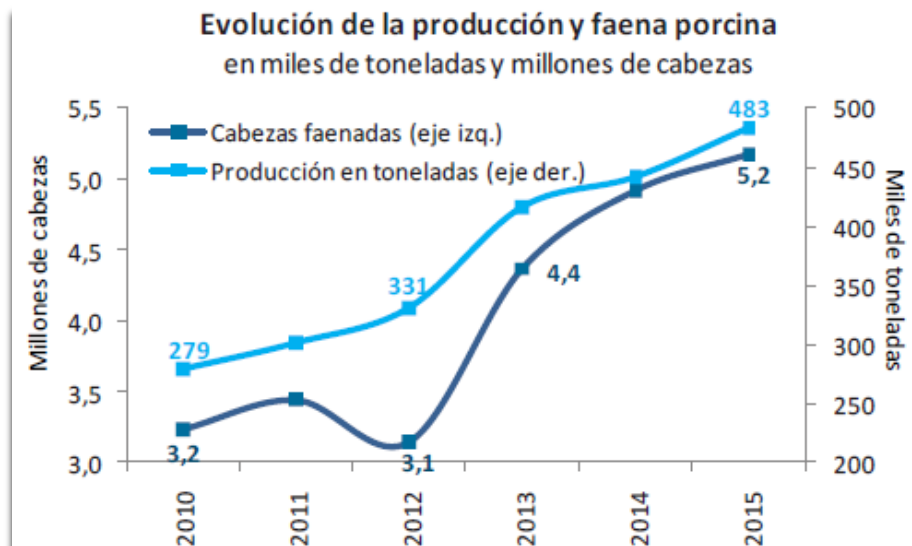
Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Hacienda y Finanzas, INDEC y USDA.

Figura 5: Canasta de consumo cárnica



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas.

Figura 6: Evolución de la producción y faena porcina



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas.



### 3.3 SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA ARGENTINA

Todos los vaivenes por los que pasó la industria en los años anteriores conllevan a los frigoríficos a adaptarse a nuevos estándares de exigencia, con apariciones de competidores vecinos como son los casos de Paraguay y Uruguay, en especial este último, que desarrolló un sistema de trazabilidad y control de faena que satisface los más altos controles, decisión que el mercado argentino debe implementar a corto plazo.

La República Oriental del Uruguay, mediante las iniciativas propuestas por su gobierno, "... propone el objetivo de la trazabilidad total y la defensa de los intereses productores... para eliminar la desconfianza entre productores y frigoríficos," (Sánchez, 2010; p.102). Dicho proyecto tiene un triple propósito: asegurar la trazabilidad del campo a la góndola, generar confianza de peso y liquidaciones de los frigoríficos a los productores, y evitar la evasión impositiva, lo que se traduce en una contribución igualitaria, por ende, eliminar la competencia desleal.

Consiste en un sistema de indicadores de peso computarizado, diseñado y fabricado en Dinamarca, en colaboración con IBM, donde se sitúan indicadores de manera estratégica a lo largo de la línea de producción, los cuales son interconectados en red a un servidor donde quedan registradas todas las actividades del pesaje. El sistema además cuenta con impresoras y lectoras de códigos de barras.

Se debería buscar una alianza entre la industria frigorífica, los productores ganaderos y el estado, para la realización de un sistema que garantice:

- Transparencia para la cadena cárnica (para los 3 sectores intervinientes)
- Mejora en la trazabilidad
- Acceso directo a la información para productores y consignatarios (información veraz y en tiempo real)
- Apoyo en la gestión de las plantas frigoríficas

### 3.3.1 POLITICAS QUE IMPACTARON EN EL SECTOR

Para identificar los factores que fueron el motor de cambio para la industria, debemos abarcar una mirada más macro, y entender el entorno en el cual se opera. Expertos en el sector concuerdan, que son 3 las principales transformaciones sufridas:

- a) El crecimiento de los cultivos de granos.
- b) Intervenciones del gobierno
- c) Sequía 2008-2009

El crecimiento acelerado de las hectáreas de campo destinadas a los cultivos de granos tuvo su origen cerca del final del siglo anterior, en la década del 90, principalmente en la Zona Pampeana, el Gran Chaco y el Noroeste argentino, en detrimento de las hectáreas de campo que se destinan a la ganadería, fundamentada principalmente por el crecimiento en la demanda de los bienes agrícolas de cosecha gruesa, sustentado en el aumento de los precios de dichos bienes.

Existen numerosas razones que llevaron a los productores agropecuarios a relegar, o incluso en algunos casos, abandonar totalmente, las actividades ganaderas a favor a los cultivos en general, y a la soja en particular. Hay que resaltar la inestabilidad económica por la que atravesaba el país y el aumento constante del valor inmobiliario de las tierras, incentivó la realización de actividades con retornos sobre el capital invertido más veloces y menores requerimientos de capital operativo.

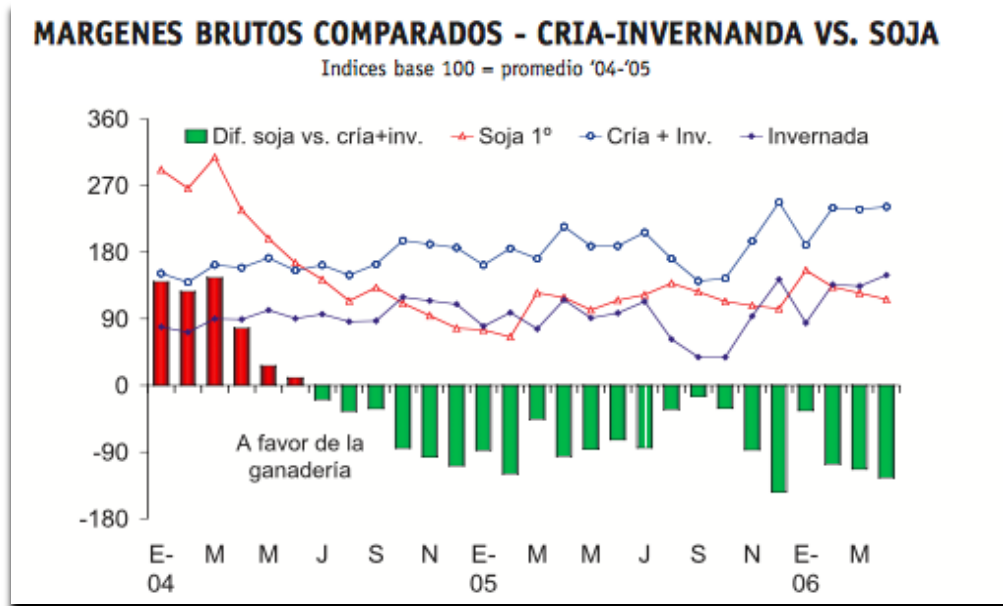
En el plano internacional, la creciente demanda de productos derivados de la soja impulsada por países como India y China, caracterizados por estar en vías de desarrollo y compartiendo la característica de poseer una densidad poblacional muy elevada, impulsaron el proceso de la “sojización” en el país, como comenta un experto

en el área, “la demanda creciente de harinas proteicas para sostener la producción animal, así como la buena aptitud de la soja para la elaboración de dichos productos proteicos” (Rodríguez, 2005, p.9). Por otro lado, la empresa Monsanto, un gigante de la agricultura a nivel mundial, introduce al mercado la soja transgénica resistente al herbicida glifosato, propiedad que permitió una reducción importante de costos, ya que mejoraba el proceso de combate de malezas, reduciendo la aplicación de herbicidas de una combinación, a un solo producto, llevando a considerar a la soja como un negocio más rentable y aún más seguro, en comparación a la ganadería.

Según un informe publicado por la UCA, titulado “Mercado de carne vacuna en Argentina – Estado de situación y perspectivas”, durante los últimos 20 años en el país, tuvo lugar una apreciación cambiaria que eliminó la rentabilidad del negocio de exportación en algunos períodos, una caída en la cantidad de hogares que consumían carne vacuna (kilos por habitante) debido a la recesión a fines de la década del 90, el aumento en los precios de los bienes agrícolas provocando la simple liquidación de vientres, causando así caídas en la eficiencia que los sistemas de cría y engorde traen consigo, precios de la carne notablemente más bajos que el resto de los países exportadores, debido a los problemas sanitarios que solamente le permitían exportar a mercados con exigencias de calidad y controles sanitarios menores, y finalmente la falta de promoción por parte del gobierno debido a una asignación presupuestaria que resultaba escasa.

A mediados del 2004, “las señales de precios y márgenes brutos de producción agrícola y pecuaria comenzaron a revertirse y emergió una nueva oportunidad para el desarrollo de la ganadería a mediano plazo” (Lavallo, 2006, p.8), como indica la figura 7.

Figura 7: Comparación de márgenes brutos



Fuente: PEEA-UCA con datos de SAGPyA - INDEC y Márgenes Agropecuarios

“Pero esta nueva fase del ciclo ganadero también estuvo motivada por la expansión presente y esperada de la demanda de carne vacuna argentina, tanto a nivel doméstico como internacional” (Lavallol, 2006, p.8) previendo una posibilidad que se avecinaba para la industria, que respalda “... Debemos destacar que a lo largo de 2005 se consolidó el proceso de crecimiento de las exportaciones, que alcanzaron un nivel de 753.407 toneladas de res con hueso (crecimiento de 28,5% interanual) y se ubicaron como las segundas más altas desde el récord de 1969 (775.000 toneladas de res con hueso)” (Lavallol, 2006, p.8). Por las mismas, se recaudaron 1.295 millones de dólares FOB (40,5% de aumento en comparación al año anterior).

Junto con esto, convergieron un puñado de factores que favorecieron al país, como los casos de vaca loca detectados en EE.UU. y Chile, restricción de la oferta global por quita de subsidios de la Unión Europea a los productores ganaderos, que llevó a la apertura de nuevos mercados como es el caso de Japón, y reducción de la demanda de bienes sustitutos por casos de gripe en las aves. El aumento tan exponencial como

acelerado de la demanda de carne vacuna, se topó con una oferta local muy por debajo de las necesidades, debido al largo ciclo que conlleva el desarrollo del animal para que su peso aumente, y a la reducción del stock de cabezas en general que venía sufriendo, hizo que la hacienda se comercialice con aumentos de precio al consumidor final superiores al 20%.

Como bien sabemos, la inflación no es un tema menor en el país que vivimos, “la Argentina ha atravesado varios procesos inflacionarios durante los últimos 50 años, y aún pesa en la formación de expectativas de la gente la hiperinflación sufrida a finales de la década de los ochenta” (Crivelli, Monkowski y Colombo, 2008, p.28), reconociendo este índice como vital para la gestión de un gobierno. Por otro lado, el argentino, “...no sólo considera a la carne vacuna como un alimento de la canasta básica, sino que también lo considera casi un bien público al que el gobierno tiene la obligación de garantizar su acceso.” (Lara, 2005, p.5). Continúa dejando en claro que “por cuestiones culturales, la dependencia de la carne, para la ingesta de proteínas sigue siendo muy alta” (Lara, 2005, p.5). Por lo tanto, un aumento en el precio de la carne genera inevitablemente un aumento en el índice de precios al consumidor. Frente a este panorama, el gobierno se vio en posición de adoptar medidas económicas para sostener los precios de la carne.

- a) Constituyó la Mesa de Ganados y Carnes, presentando un primer acuerdo de precios, a finales de marzo de 2005, que rápidamente dejó de surtir efecto ya que no arreglaba el problema de fondo, la excesiva demanda que existía, “... este tipo de acuerdo es de difícil implementación porque el mismo está muy atomizado, al tiempo que se fijan precios inferiores a los que surgirían del normal funcionamiento del mercado, creando distorsiones adicionales.” (Lavallol, 2006, p.12).
  
- b) Resolución Nro. 645/05, decretaba que los frigoríficos podrían faenar animales con un peso mínimo de 300 kilogramos equivalentes en pie, con el objetivo de

aumentar el peso promedio de los animales. Esto dejó ver varias falencias no contempladas por los legisladores como el mayor tiempo con el capital inmovilizado (requerían más tiempo de engorde), “Los productores debían contar con campos que puedan hacer la recría de los animales para invernada o modificar el modelo de producción a corral o *feedlot*, para incorporar animales más pesados” (Lara, 2006, p.13). Determinar un peso mínimo de faena que no se ajustara a la raza del animal y tipo de alimentación que recibió durante el proceso de recría e invernada.

Lara (2006) describió lo siguiente:

Se denomina peso de terminación o equivalente en pie, al adecuado para la faena, y este se alcanza cuando se logra la cantidad de grasa por kilo que demanda el mercado. (...), esta proporción no se logra a un peso fijo, sino que está determinada principalmente por la raza y el tipo de alimentación. (p.14)

Esto llevo a faenar animales que no cumplían los requisitos de mercado, reduciéndolos a cortes de menor calidad.

- c) En noviembre de 2006, se procedió a un aumento en los derechos de exportación, provocando enojos al unísono en la industria. Se fijó un derecho de exportación del diez por ciento, adicional al cinco ya existente, complementariamente a la eliminación del reintegro del 5% a las exportaciones de carne vacuna, alcanzando a la actividad de los frigoríficos exportadores con un derecho de exportación del 15%, reduciendo los márgenes de utilidad del negocio, como se ve en la figura 8.

Figura 8: Aumentos de los derechos de exportación de la carne.

NCM	Descripción	Derecho de exportación anterior	Derecho de exportación actual
0201.10.00	Carne bovina fresca o refrigerada en canales o medias canales	5%	15%
0201.20.10	Carne bovina fresca o refrigerada - cuartos delanteros	5%	15%
0201.20.20	Carne bovina fresca o refrigerada - cuartos traseros	5%	15%
0201.20.90	Carne bovina fresca o refrigerada - los demás	5%	15%
0202.10.00	Carne bovina congelada en canales o medias canales	5%	15%
0202.20.10	Carne bovina congelada - cuartos delanteros	5%	15%
0202.20.20	Carne bovina congelada - cuartos traseros	5%	15%
0202.20.90	Carne bovina congelada - los demás	5%	15%
1602.50.00	Preparaciones y conservas de carne bovina	5%	15%
1602.90.00 (1)	Las demás	5%	15%
1603.00.00 (1)	Jugos y extractos	5%	15%

(1) De carne bovina.

Fuente: IPCVA - Mercado de carne vacuna en argentina (2006)

- Suspensión por 180 días de las exportaciones de carne a partir de marzo de 2006, a excepción de la Cuota Hilton y las ventas por convenios de país a país, la primera de estas representa 28.000 toneladas de cortes de calidad con destino a la Unión Europea. Esta medida tenía como objetivo “direccionar una porción de las ventas externas hacia el mercado local a partir de la disminución de la brecha de rentabilidad entre uno y otro destino; la nueva política eliminaba directamente la brecha de rentabilidad al cerrar los mercados externos” (Sánchez, 2006, p.6).

Otro error que cabe resaltar es que la restricción era hacia toda la oferta de carne, y no a los distintos subproductos que son demandados específicamente por el mercado interno y el externo.

Lara (2006) aclara:

Los cortes que produce la rama exportadora de la cadena de valor son diferentes a los demandados por los hogares de las áreas en las cuales se mide el índice de precios al consumidor, en los casos de los sectores de ingresos medios/altos y altos de Capital Federal y Gran Buenos Aires, los cortes están orientados a los cortes de ternera. En los mercados externos se demandan en mayor medida los cortes provenientes de novillos y vacas. (p.18).

Esto derivó en un aumento considerable de la oferta de carne en productos que no eran demandados en el mercado interno, razón por la cual la medida no contribuía a disminuir el precio de los cortes locales.

A su vez, los costos de comercializar productos al exterior son mucho más altos por las exigencias sanitarias que se necesitan, por lo cual un frigorífico como ECOCARNES (de exportación), que tiene diseñado toda su estructura operativa para exportar, le resulta muy difícil ser rentable ya que los precios del mercado interno son sumamente más chicos, dejándolo con menos ingresos para cubrir sus gastos.

Queda claro que las políticas que tomaba el gobierno no tenían en cuenta “la realidad sectorial y las consecuencias de afectarla seriamente con políticas que limiten, o peor aún, anulen la rentabilidad del sector” (Lara, 2006, p.6), clara muestra que los intereses políticos no coincidían con los sectoriales.

Durante el año 2008, el país atravesó una dura sequía sin precedentes, tal fue su magnitud, que se declaró la emergencia agropecuaria, causando altos porcentajes de muerte en hacienda y caídas en el índice de preñez. Esta sequía produjo una pérdida



aproximada de 3 millones de cabezas, con especial hincapié en las provincias de Chaco, norte de Santa Fe y en Corrientes.

Según comentaba Klemencic Ingeniero en Producción Agropecuaria dedicado a la explotación ganadera:

“Una gran cantidad de ganaderos, se vieron forzados a comercializar anticipadamente las vacas que salían vacías al tacto, ya que engordarlas exclusivamente a base de alimento preparado resultaba sumamente costoso, y la posibilidad de sobrevivir eran escasas, por esta razón se registró la mayor faena de vacas de la década en el año 2009”.

Según el informe de situación actual y prospectiva de la producción de carne vacuna elaborado por el INTA. Rearte (2011):

Esta pérdida de preñez hizo que en el 2009 la parición fuese de 3,8 millones menos de terneros que en años anteriores, generando una lógica disminución en el número de terneros a destetar en el 2010 y 2011 y en la cantidad de novillitos y novillos a faenar en el 2011 y 2012. (p.47).

Este último análisis, deja al descubierto que la dura sequía por la que atravesó Argentina no solo redujo considerablemente el stock del momento, sino que empeoró la recomposición del mismo.

## **4 CAPITULO 2**

### **4.1 MODELO DE NEGOCIOS DE LOS FRIGORÍFICOS**

#### **4.1.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS**

El concepto de modelo de negocio y la búsqueda de la innovación en el mismo, se ha aplicado en forma constante en las organizaciones, aunque de forma no planeada. Cada industria tiene características especiales, y es por eso, que las empresas que compiten deben adaptar sus modelos de negocios a lo que el mercado está necesitando. La búsqueda de nuevas necesidades de los clientes y tratar de satisfacer estas, va implícita en la naturaleza del empresario.

El concepto de Modelo de Negocios ya lleva varias décadas dentro del mundo empresarial, desde que Peter Drucker lo introdujo, y todavía sigue vigente a pesar de los cambios significativos de mercado que hubo desde ese entonces hasta la fecha.

#### **4.1.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS**

Osterwalder (2010) aclara:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (p.35)

Un modelo de negocios es aquel que delimita un conjunto de variables, las cuales son críticas para el desarrollo del negocio, que nos permitan simplificar la realidad para entenderla de una forma más eficiente.

“La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios” (Teece, 2010, p.29).

Según Barrientos (2005):

En un modelo de negocios, cada una de las variables seleccionadas, define o precisa una faceta del negocio y su comportamiento puede ser interpretado a través del seguimiento de cada una de estas variables. En síntesis, un modelo de negocios busca describir los elementos centrales del negocio. (p.8)

Llorens (2010) por su parte refuerza diciendo:

La base de la ventaja competitiva es el Modelo de Negocios, es el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos.

Un Modelo de Negocios responde a una estrategia definida para lograr el éxito esperado. (p.4)

Lo que sugieren ambos autores, es que el modelo de negocios es una representación lógica del negocio, porque en él se describe cómo llega a sus clientes, qué les ofrece, cómo los trata, qué relación tiene con sus proveedores, y muchos aspectos más que explican el funcionamiento de la empresa.

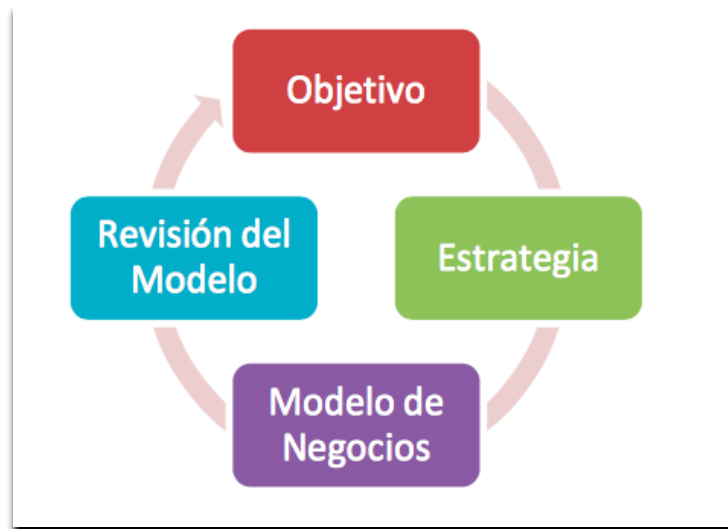
Llorens Bueno (2010), continúa detallando los factores claves para la generación de un Modelo de Negocio:

La definición e implementación de un modelo de negocios es un proceso dinámico y evolutivo, donde en base a un objetivo deseado de la empresa, ella

define la estrategia, y la estrategia da origen al Modelo de Negocio que será el mecanismo para alcanzar el objetivo. (p.5)

Resaltando 3 en particular; objetivo, estrategia y revisión del modelo. Esta última es pocas veces tenida en cuenta cuando a la práctica se refiere, "... muy pocas (empresas) se detienen a analizar formalmente su modelo con tal de identificar las áreas que deben ser modificadas, o incluso puedan requerir cambios profundos"(Llorens Bueno, 2010), se suele optar por cambios más veloces, en lugar de analizar íntegramente el modelo de negocios, "En general, (las empresas) actúan por instinto, y no efectúan un proceso formal para analizar el modelo en profundidad, solamente lo hacen cuando la empresa se encuentra en crisis, que a esa altura, la mayoría de las veces resulta ser muy tarde".(Llorens Bueno, 2010)

*Figura 9: Ciclo de Modelo de Negocio*



Fuente: Elaboración propia

Un proceso fundamental para aplicar un modelo de negocios es el de delimitar las variables que utilizaremos para medir la realidad, y, en consecuencia, analizar los resultados, buscando tendencias o indicadores que nos permitan leer el mercado y

tomar decisiones acertadas. Barrientos explica que no hay un número definido de variables para su implementación, "... la cantidad de variables puede ser tan amplia como se desee, e incidirán positivamente en la precisión y riqueza descriptiva del modelo..."(Barrientos, 2005), en contraposición a este aumento en la información, aclara que se deberá lidiar con una mayor complejidad, "El balance entre la cantidad de variables y el nivel de complejidad deseado es difícil de determinar a priori, y debe ser considerado en cada caso en particular"(Barrientos, 2005). Una vez definidas las variables, quien las analice debe poder entenderlas sin saber todo lo que tiene en cuenta quien las seleccionó, por lo que su traducción a la realidad debe ser lo más clara posible. A cada variable seleccionada, le corresponde un indicador que nos permita identificarlas y medirlas, para luego compararlas.

Finalmente, dos condiciones a tener en cuenta para una exitosa implementación son la innovación y la dinámica. La importancia de la primera, según Barrientos "..., está dada en la forma en que relaciona la idea y la oportunidad de negocio" (Barrientos, 2005), se crea valor mediante esta que es percibido, en muchos casos, por el cliente, e impacta en rendimiento del negocio. La segunda se debe a que la realidad cambia constantemente, la flexibilidad empresarial y la velocidad con que la empresa lea los movimientos del mercado, le permitirá tomar decisiones más rápidamente que sus competidores.

En conclusión, Llorens Bueno (2010) define:

"La esencia del modelo de negocios reside en la forma por la cual la empresa ofrece valor a sus clientes. Mediante el diseño y la elaboración de los componentes que forman la cadena de valor, se atrae y convence a esos clientes para que paguen ese valor generado y así convertir esos pagos en beneficios".

#### **4.1.5 COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIOS**

Para comprender qué aspectos integran el concepto de modelo de negocio, recurrimos varios autores con una línea similar de exposición de los mismos, como el caso de Morris, Schindehutte y Allenellos destacan "... la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores." (Morris, Schindehutte y Allen, 2005, p.119)

En una búsqueda por achicar este número de componentes nos encontramos con Yunus, "un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor (...), unos generadores de valor (...), y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización" (Yunus, Moingeon y Lehmann, 2010, p.44). Otra opción para resolver la misma cuestión fue propuesta por Christensen donde define qué "Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: la proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave, y los procesos clave" (Christensen, 2008, p.56), sostiene que mediante dichos elementos "... las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas". (Christensen, 2008, p.56)

En conclusión, no existe un número perfecto de factores para encasillar en la definición del modelo, mientras que este describa "... un sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes, obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas" (Davenport, 2006, p.223).

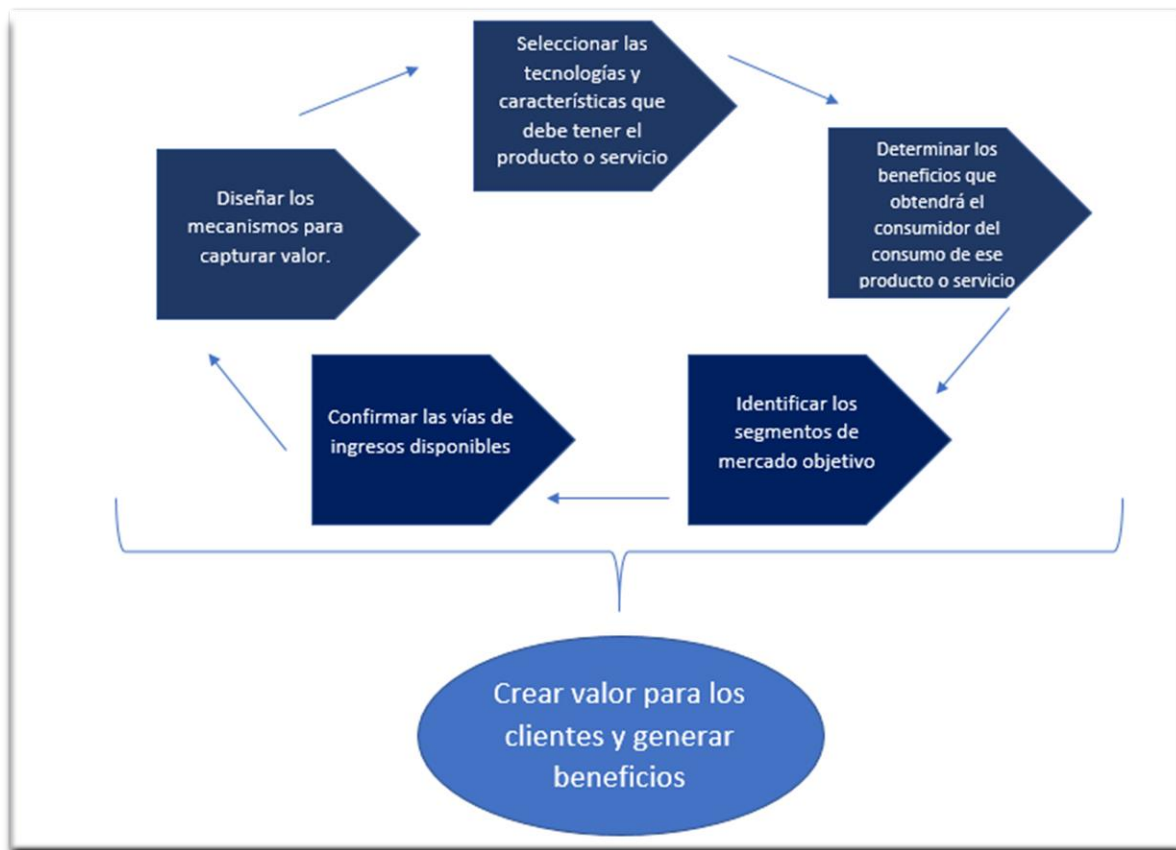
#### **4.1.6 TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIOS**

A continuación, se revisarán los aportes de Teece (2010); Zott y Amitt, (2010) y Casadesus-Masanell y Ricart (2010) y Osterwalder (2010) sobre el diseño de un modelo de negocio.

#### 4.1.6.1 MODELO DE NEGOCIO SEGÚN TEECE

En la propuesta de este autor son 5 los elementos que debe tener en cuenta para diseñar un modelo de negocio de forma que se consiga: a) Seleccionar las tecnologías y características que debe tener el producto o servicio; b) Determinar los beneficios que obtendrá el consumidor del consumo de ese producto o servicio; c) Identificar los segmentos de mercado objetivo; d) Confirmar las vías de ingresos disponibles; e) y finalmente diseñar los mecanismos para capturar valor.

Figura 10: Elementos de diseño del Modelo de Negocio según Teece, D. (2010)



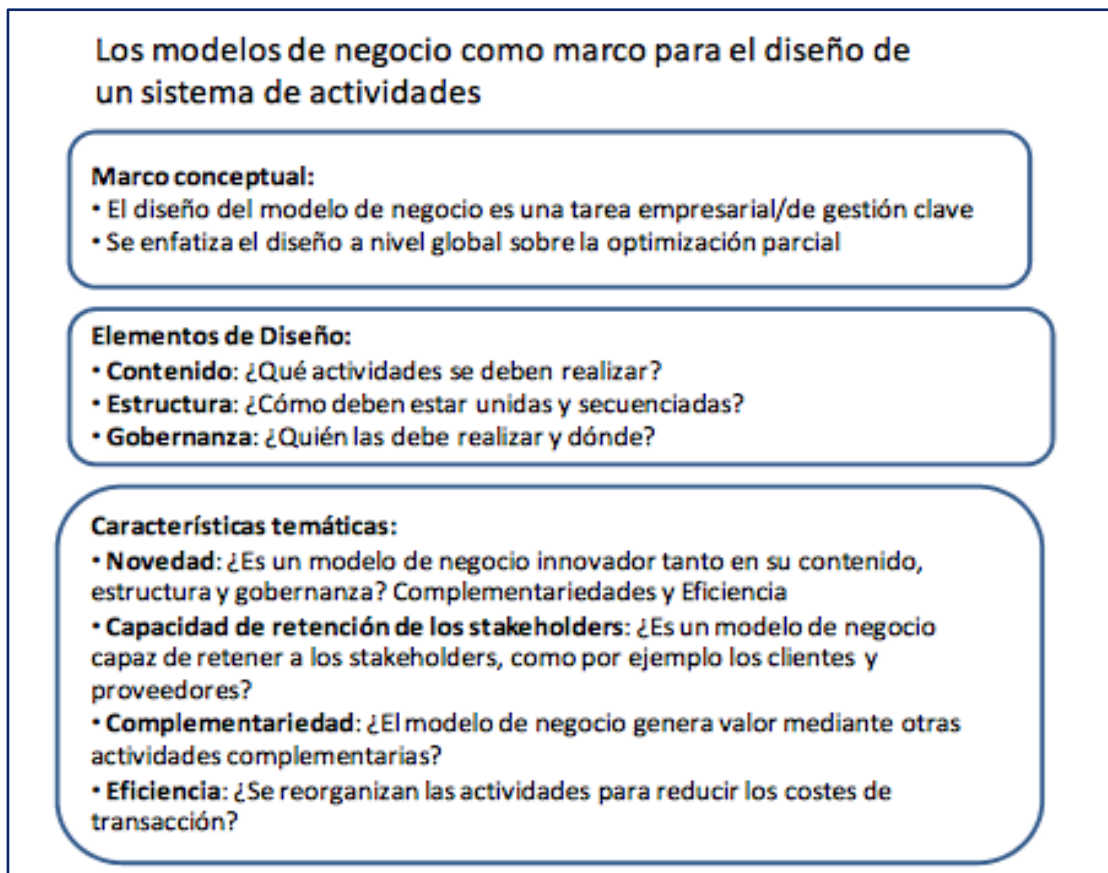
Fuente: Elaboración propia

Los puntos relativos al diseño de un buen modelo de negocio están interrelacionados con la principal pregunta que se plantean los analistas estratégicos: ¿Cómo se construye una ventaja competitiva sostenible y así conseguir beneficios superiores?

#### 4.1.6.2 MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN ZOTT Y AMIT

Por otro lado, Zott y Amit proponen un esquema para el diseño del modelo de negocios con otro enfoque considerando "... un modelo de negocio es un sistema de actividades por lo que se debe determinar cómo es el contenido, estructura y gobierno de estas". (Zott y Amit, 2010, p.184). Se debe diseñar de acuerdo a cuatro características temáticas: Contenido innovador, capacidad de retención de stakeholders, complementariedades y eficiencia."

Figura 11: Diseño de un Modelo de Negocio según Zott y Amit



Fuente: Zott, C. & Amit, R. (2010)



Los elementos del diseño son tres: contenido, estructura y gobernanza. El contenido del sistema de actividades se refiere a la selección de aquellas que van a ser realizadas, donde se requieren una serie de recursos y capacidades para llevarlas a cabo. “Es crítico para el diseño del modelo de negocio elegir las actividades a realizar, dado que esto determinará el valor que recibe el cliente a través de ellas” (Zott y Amit, 2010, p.186). Se debe delimitar y nombrar responsables para que cada una se cumpla en el orden específico en que fueron planeadas, y ayudar a que el modelo funcione dinámicamente.

Con respecto a las características temáticas, se busca que el modelo sea innovador o novedoso, que incluya “... la realización de nuevas actividades, interconectando las mismas de una forma diferente.” (Zott y Amit, 2010, p.187), buscando que estas generen interés en los *stakeholders* y grupos de interés que rodean a la organización para retenerlos. Esto se logra cuando las actividades se complementan, ya que genera más valor la conexión de las actividades que su realización en forma individual, buscando la eficiencia del sistema.

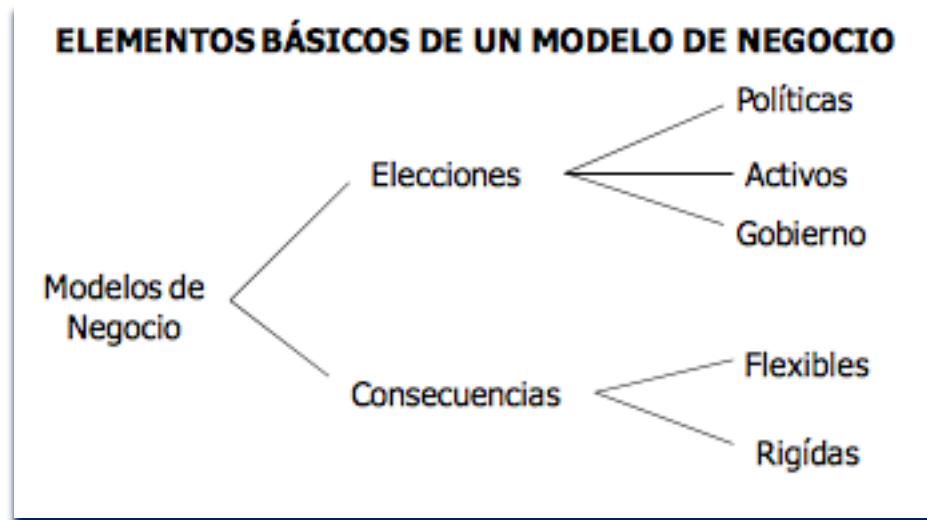
#### **4.1.6.3 MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN CASADESUS - MASANELL Y RICART**

Estos autores segmentan el armado del modelo de negocios en dos grandes bloques: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas decisiones. Para explicarlo de manera más simple, ellos proponen compararlo con una máquina, “Cada pieza de una máquina realiza una función determinada, la elección de las distintas piezas nos dará una maquinaria u otra, pero más importante es el orden en el que se colocan” (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010, p.37), es por ello que introducen un tercer elemento fundamental que es la coherencia de las decisiones-consecuencias en el modelo, ya que su presencia garantiza “... la generación de círculos virtuosos y ventajas competitivas sostenibles”. (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)

Las decisiones comprenden distintas áreas críticas para el desarrollo de un modelo exitoso, se eligen las políticas con las que regirá la organización y que influenciarán sus criterios para la toma de decisiones, los activos tanto tangibles como intangibles con los que competirá, y como los administrará.

Por el lado de las consecuencias, estas pueden ser flexibles si se tomó una decisión sobre algún aspecto sensible, ya que sus efectos se notarán rápidamente, o rígidas en el caso contrario.

*Figura 12: Elementos básicos de un Modelo de negocio según Casadeus-Masanell y Ricart*



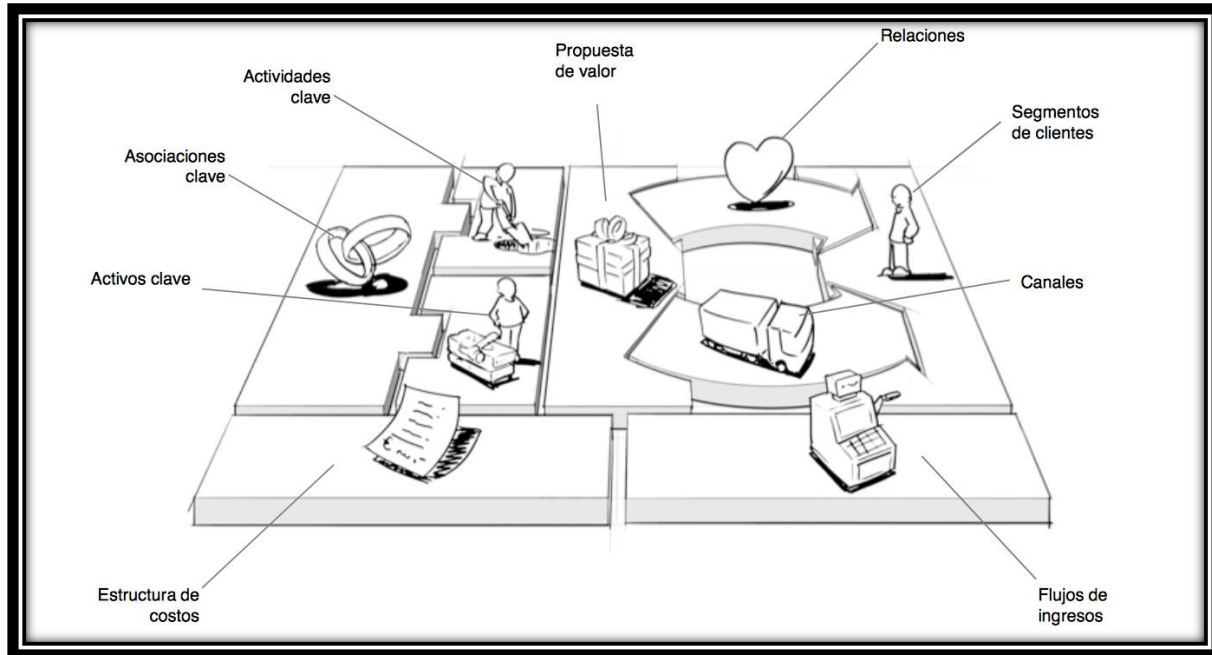
Fuente: Casadeus-Masanell & Ricart (2010)

#### 4.1.6.4 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Por su parte, Osterwalder, selecciona nueve elementos en un modelo de negocio: “... cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con los clientes, configuración de la cadena de valor, propuesta de valor, competencias esenciales, red de socios, sistema

de ingresos y estructura de costes” (Osterwalder ,2010, p.36). Este modelo de negocios es conocido como Canvas.

Figura 13: Descripción del CANVAS



Fuente: Innovación de Modelo de Negocio, Osterwalder A. (2010)

A continuación, definiremos las áreas para delimitar sus funciones, y por qué son esenciales en el proceso de armado del modelo de negocios.

1. “La propuesta de valor determina el segmento al que pertenece el cliente, investiga cómo solucionar un determinado problema, buscando una propuesta para solucionarlo”. (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008, p.232). Debe describir la oferta de productos o servicios que ofrece la compañía. Es relevante ya que es la razón por la cual los clientes eligen un producto y no otro.
2. “El flujo de ingresos y la estructura de costos, representan las arterias del modelo de negocio, en ellos se describe la estructura de ingresos y costos,

directos e indirectos, que la compañía posee” (Osterwalder, 2010, p.37), y es de vital importancia para conocer la posición financiera de la organización, midiendo indicadores como puede ser la liquidez de la empresa.

3. Los recursos (o activos) claves son aquellos que “... se encuentran íntimamente ligados a la propuesta de valor, creándolo tanto para el cliente como para la empresa” (Osterwalder ,2010, p.37). Sin ellos, el desarrollo del negocio sería imposible, y pueden ser físicos, intelectuales, financieros, humanos, tecnológicos, entre otros.
4. Los procesos claves son los que hacen que la organización pueda entregar valor a sus clientes, y que al igual que en el ítem anterior, de no poder realizarlas la viabilidad del negocio estaría afectada.
5. El canal de distribución se refiere a la comunicación, distribución y venta. “La interfaz de la empresa con el cliente, y sirven para que conozcan la empresa, evalúen nuestra propuesta, la aprueben, la obtengan y la califiquen” (Osterwalder ,2010, p.37).
6. Segmento de clientes, es aquella parte del mercado, con características homogéneas que permiten agruparlos y al cual la empresa buscará captar. Pueden ser uno o varios, y cada uno requiere un tipo de relación específica. Este es otro de los componentes del modelo.
7. Gestionar la infraestructura de la compañía mediante los recursos, socios estratégicos y actividades claves. Su desarrollo y optimización constante, es necesario para mejorar la cadena de valor.

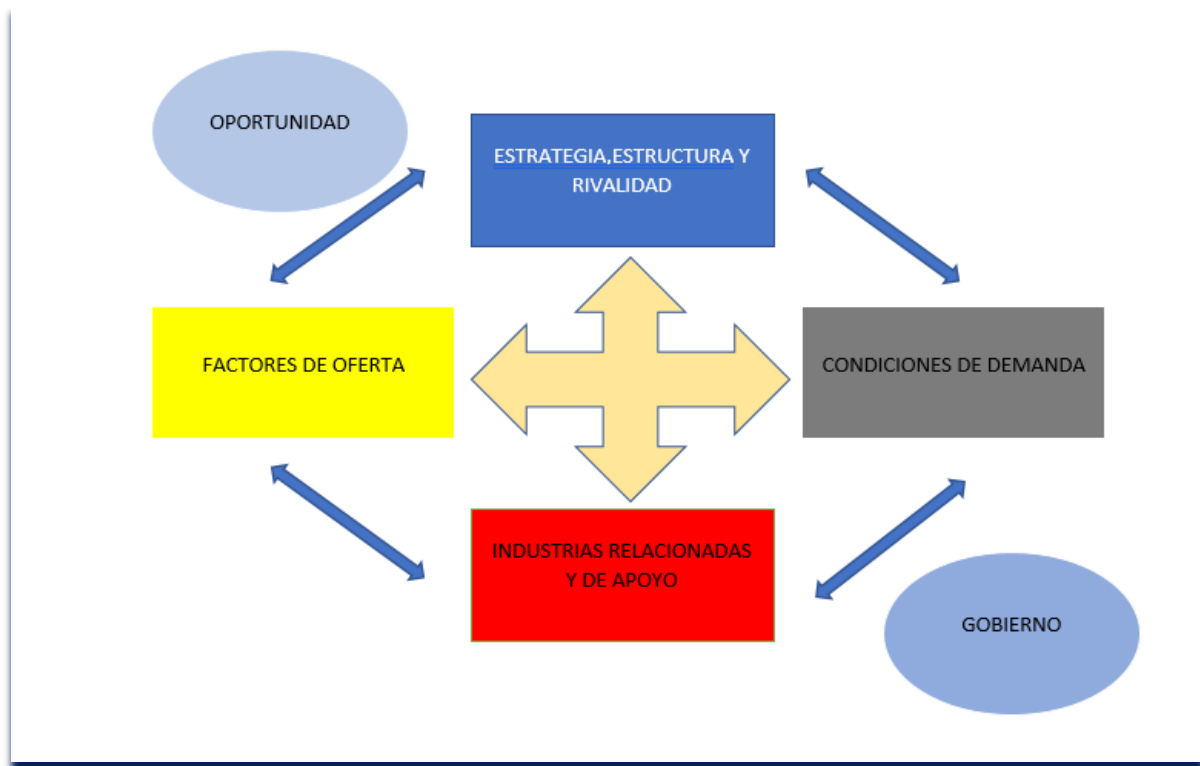
## 5 CAPITULO 3

### 5.1 HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT PARA EL ANÁLISIS DEL FRIGORÍFICO

#### 5.1.1 DIAMANTE DE PORTER

Lo que se ha dado en llamar como el diamante de Porter (1990) sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras esto se puede observar en la figura 14. Este es un ejemplo de cómo se puede comprender estratégicamente el efecto de los factores del macroentorno sobre el entorno competitivo.

Figura 14: Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

Porter (1990) sugiere que las condiciones del país de origen de una organización desempeñan un papel importante para crear ventajas a escala global. El país de origen ofrece factores sobre los que pueden crecer las organizaciones y ampliarse para obtener dicha ventaja:

- a. Pueden existir condiciones específicas de los factores que ayudan a explicar la base de la ventaja en el ámbito nacional.
- b. Las condiciones de la demanda interna ofrecen la base sobre la que se crean las características de la ventaja de una organización.
- c. El tener éxito en una industria puede dar lugar a una ventaja en otras industrias relacionadas o de apoyo.
- d. Las características de la estrategia de la empresa, y de la estructura y rivalidad de la industria en los distintos países también ayudan a explicar las bases de la ventaja.

La rivalidad interna y la búsqueda de ventajas competitivas dentro de un mismo país puede ofrecer a las organizaciones la base para lograr esa ventaja en una escala más global

Las organizaciones individuales también han utilizado el diamante de Porter para intentar identificar el grado en que pueden aprovechar las ventajas nacionales para crear una ventaja competitiva respecto a sus competidores en el frente global. (Johnson y Scholes, 2006)

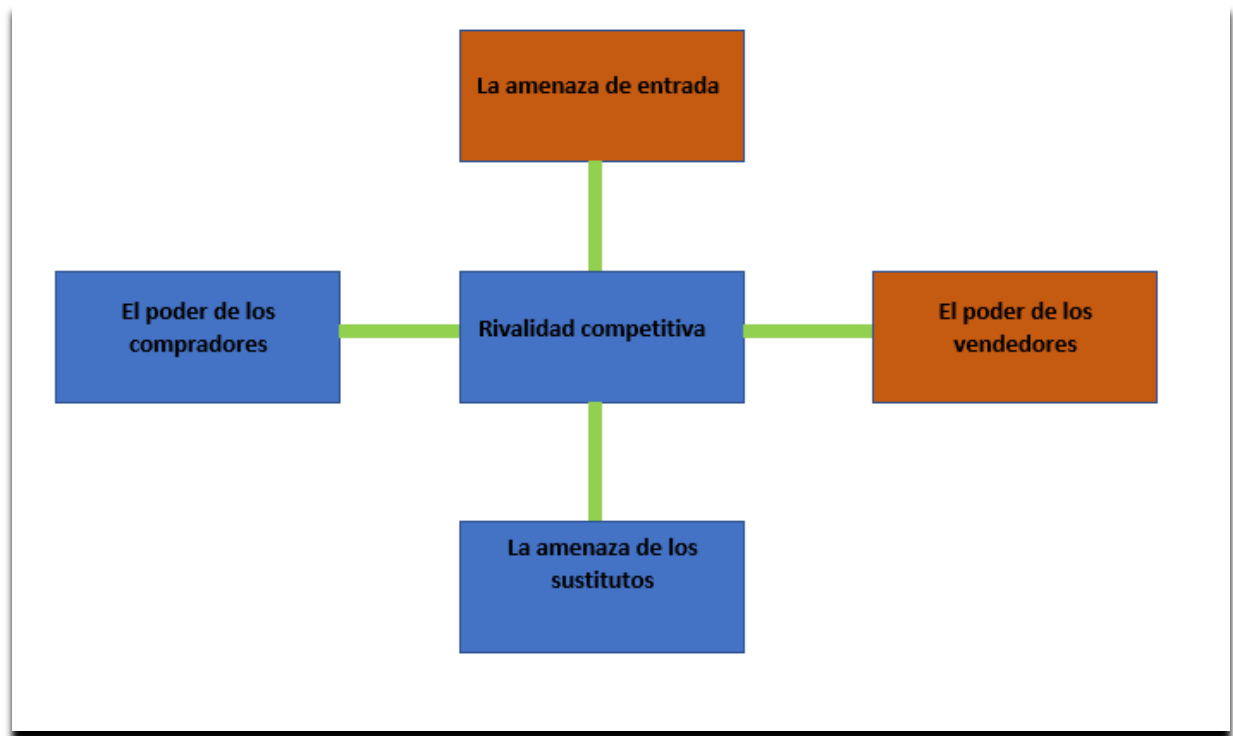
Porter (1991) señala el efecto de la actuación del gobierno sobre los mercados competitivos; y también el efecto de los imprevistos y la casualidad. (Dvoskin, 2004, p.202)

### **5.1.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo de distintas industrias. Porter plantea que la “esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia” (Porter,

1999, p.25). Puede resultar útil para identificar las fuentes de la competencia en un sector como se puede observar en la figura 15.

*Figura 15: Las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia

Al utilizar este modelo se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- a. Hay que aplicarlo en el ámbito de las unidades estratégicas del negocio y no en el ámbito de toda la organización.
- b. La comprensión de estas relaciones entre las fuerzas competitivas y los motores clave en el macro entorno resulta esencial.
- c. Las cinco fuerzas no son independientes entre sí.
- d. El comportamiento competitivo puede intentar eliminar estas fuerzas, en vez de limitarse a acomodarse a las mismas.

## La amenaza de entrada

La amenaza de entrada dependerá del grado en que exista barreras de entrada. Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Deben considerarse como retrasos en la entrada, y no como barreras permanentes a determinados entrantes potenciales. Las barreras son las siguientes:

- a. Las economías de escala.
- b. El requisito del capital para la entrada.
- c. El acceso a los canales de abastecimiento o distribución.
- d. Lealtad de los consumidores o de los proveedores.
- e. Experiencia.
- f. Represalias esperadas por parte de una empresa existente.
- g. La legislación o las acciones gubernamentales.
- h. Diferenciación de un producto o servicio.

## La amenaza de los sustitutos

La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de productos o servicios termina siendo obsoleta. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio o valor percibido superior. La sustitución puede adoptar diversas formas:

- a. Puede existir una sustitución de producto-por-producto.
- b. Puede que se produzca una sustitución de la necesidad de un nuevo producto o servicio, lo que hace que el producto o servicio actual sea innecesario.
- c. La sustitución general se produce cuando los productos o servicios compiten por la renta disponible.

## El poder de los compradores y los proveedores

Las siguientes dos fuerzas se pueden analizar juntas porque tienen efectos parecidos al limitar la libertad estratégica de una organización y afectar a sus márgenes. Conjuntamente, constituyen la red de valor en la que opera una organización. El



análisis se va a limitar a comprender el poder relativo de una organización con sus compradores y proveedores. Este poder relativo puede afectar al potencial de beneficio de las distintas partes de una industria. (Johnson y Scholes, 2006)

El poder de los compradores será probablemente elevado cuando se cumplan algunas de las siguientes condiciones:

- a. Una concentración de compradores se da sobre todo si los volúmenes adquiridos por los compradores son elevados.
- b. El coste de cambiar de proveedor es reducido o implica pocos riesgos.
- c. Existe una amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador y/o que el comprador cree un negocio que compita con el del proveedor. Esto se denomina integración vertical hacia atrás.

Según Grant (1998) el poder que tengan los clientes dependerá mayormente de la cantidad y concentración de los compradores, de la posibilidad de suplir la necesidad con un producto sustituto, del acceso a la información con el que cuentan y la habilidad que tienen para integrarse verticalmente hacia el negocio de la industria, el margen de ganancia que puede obtener el cliente, del impacto que el producto tiene en la calidad de producto o servicio ofrecido por el comprador.

## Rivalidad competitiva

Estas fuerzas competitivas generales determinaran la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. Hay factores que afectan al grado de rivalidad competitividad en un sector:

- a. El grado en que los competidores están equilibrados.
- b. Las tasas de crecimiento de la industria pueden afectar a la rivalidad.

- c. Los costes fijos elevados en una industria, que pueden dar a guerras de precios y a márgenes reducidos si la capacidad de la industria es superior a la demanda porque es imprescindible utilizar las instalaciones a plena capacidad.
- d. Cuando existen elevadas barreras de entrada a una industria, es probable que exista un exceso de capacidad y, por consiguiente, una mayor competencia.
- e. La diferenciación.

### 5.1.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA resume las cuestiones claves de un análisis del entorno de las actividades empresariales y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo es identificar en qué nivel influyen las actuales fortalezas y debilidades y en cuanto son capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial. La palabra FODA se forma de las siglas “Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. “El análisis DAFO solo es realmente útil si es un análisis comparativo, si analiza las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respecto a las de los competidores” (Jhonson y Scholes, 2006, p.146). Permite determinar si existen oportunidades para aumentar la explotación de los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. (Jhonson y Scholes, 2006)

“La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas” (Kotler y Armstron, 2008, p.54)

### 5.1.4 INTRODUCCION A LOS COSTOS

Como toda planta productora, la estructura de costos se encuentra directamente ligada a la eficiencia que posea la misma. Los mercados de competencia perfecta, como la mayoría de los que operan en la economía de los países. Por otra parte, en la actualidad, la globalización, el desarrollo de mercados emergentes ha provocado que la

competencia se haya incrementado en casi todos los sectores, mayor aún en aquellos que tienen tantas décadas de funcionamiento como es el caso de los frigoríficos.

#### **5.1.4.1 COSTOS VARIABLES**

Según Osorio (1986) los costos variables pueden definirse como aquellos que modifican su cuantía total conforme a los cambios que se producen en el volumen producido o comercializado según leyes propias de cada uno de ellos. La dificultad se encuentra en determinar cuál es la ley que rige su comportamiento, el mecanismo para poder determinar la variabilidad de un costo es la relación existente entre el costo y el volumen de producción.

#### **5.1.4.2 COSTOS FIJOS**

Según lo expuesto por Osorio (1986), dado un cierto horizonte de planeamiento, costos fijos son aquellos que tienden a permanecer constantes en el tiempo ante cambios en los volúmenes producidos o comercializados, mientras no se modifique la capacidad de producción o comercialización o el nivel de previsto de utilización de ella.

Además, agrega que los costos fijos no son una función del volumen o uso real de la capacidad existente y del nivel de actividad planeado.

Por otra parte, los costos fijos según el autor antes mencionado se pueden desagregar en dos clasificaciones, costos fijos de capacidad o estructura y costos fijos de operación u operativos.

Los costos fijos de capacidad o de estructura son aquellos que resultan de la remuneración a los recursos productivos que definen la capacidad instalada y posible de ser utilizada para producir y/o vender. Por otra parte, el autor agrega que se mantendrán inalterables mientras no se modifique ese potencial, llevado al plano de los frigoríficos sería un incremento de la capacidad de congelamiento de la planta, o la capacidad de refrigeración del agua utilizada para la limpieza de la carne.

Los costos fijos de operación u operativos, según Osorio (1986), son aquellos que surgen como consecuencia de la decisión de operar o usar los factores fijos de producción de manera determinada. En los casos donde la mano de obra depende directamente de la capacidad productiva, como por ejemplo en el desposte de los frigoríficos, un aumento de la misma es netamente de operación.

## 6 CAPITULO 4

### 6.1 CADENA DE VALOR

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas estas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor” (Porter, 1985, p.125)

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa, identificar aquellas con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva.

“La cadena de valor se define como una red estratégica de actores independientes, que actúan dentro de la misma cadena productiva” (Donovan, 2006, p.2), donde la red estratégica “... implica que estos actores estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales” (Donovan, 2006, p.2). Concepto que se ve reforzado por la definición de Iglesias que señala “... la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de un mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena” (Iglesias, 2002, p.23).

Para Kaplinsky la cadena de valor concibe “... toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción, la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso.” (Kaplinsky, 2000, p.4).

Pietrobelli y Rabellotti, coinciden en que la idea de una cadena de valor "... está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón". (Pietrobelli y Rabellotti, 2005, p.5)

Según Arce (2008):

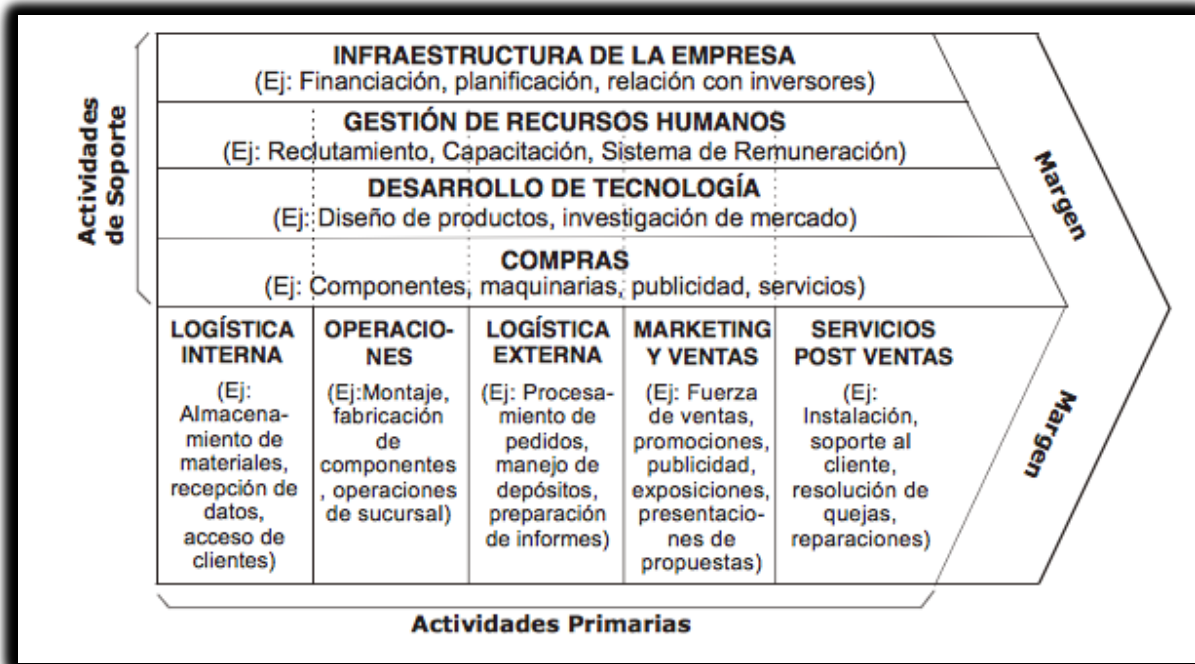
La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. (...) proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identifica las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable. (p.34)

Michael Porter destaca que la ventaja competitiva "... no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella pueden contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación" (Porter, 1985, p.128). Para ayudarnos a comprender en términos competitivos, define al valor como "... la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona." (Porter, 1985, p.128), este se mide por los ingresos totales, que son el reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender.

Las actividades de valor están divididas en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Se diferencian en que las primeras "... son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta" (Porter, 2006, p.38) mientras que las que son de apoyo "... respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales" (Porter, 2006, p.38). Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores, cobrando por ello un

margen, entendido este último como la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas

Figura 16: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades primarias, Porter (2006) las define:

- a) Logística de entrada, incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores.
- b) Operaciones, aquellas mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.

- c) Logística de salida, actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
  
- d) Marketing y ventas, son las actividades de las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
  
- e) Servicios post ventas, son todas aquellas por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Por otro lado, menciona 4 actividades de apoyo a las primarias, detalladas a continuación:

- a) Compras, adquisición de los insumos que se emplearán en la cadena de valor: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
  
- b) Desarrollo tecnológico, incluye toda actividad relacionada con la tecnología y los procedimientos prácticos. Consta de acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso, pudiendo adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.
  
- c) Gestión de recursos humanos, se refiere a las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Influyen en la ventaja competitiva de la empresa porque



determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.

- d) Infraestructura de la organización, consta de actividades de administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de calidad.

## **6.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LA CARNE**

### **Introducción**

La carne, al igual que la leche y el pan, no sólo forman parte de los alimentos básicos de la canasta de los argentinos, sino que en el imaginario de la mesa de los argentinos se encuentran al tope de la lista. En 2016 el consumo de carne vacuna per cápita fue de 56,6 kg, lo que implica que cerca de la mitad de las carnes consumidas son de origen vacuno, el resto son pollo, cerdo y pescado, en ese orden. Esto ubica a Argentina en el puesto dos a nivel mundial, superado sólo por Uruguay, con quien es normal intercambiar posiciones de acuerdo a cómo varía el consumo, por efectos de precios relativos y salario real.

A valores actuales teniendo en cuenta un precio promedio ponderado que incluya todos los cortes de la carne vacuna, el kilo costó en febrero \$105,10 en el comercio. Este precio es relevado por el IPCVA y representa el promedio ponderado de todos los cortes de carne que varían entre \$58 para el osobuco y \$166 para el lomo.

## **Proceso de formación del precio del producto final**

Antes de comenzar, una aclaración importante. Todos los eslabones analizados presentan amplias disparidades, hay productores ganaderos pequeños y grandes, hay productores en las mejores zonas productivas del país y en zonas marginales, hay productores que hacen el ciclo completo y otros que venden los terneros con 150 kg, hay *feedlots* caseros de pocas cabezas y *feedlots* de miles de cabezas, hay mataderos municipales que faenan pocas cabezas por semana y hay frigoríficos de exportación con miles de cabezas semanales, hay carnicerías de barrio y grandes cadenas de supermercado. Dicho esto, el presente trabajo trata de alcanzar un promedio representativo de la cadena, aun reconociendo que en cada etapa hay realidades muy diferentes. La formación del precio comienza con la cría de terneros, que luego de 9 meses de gestación nacen con 35 kg aproximadamente. En el país hay un índice de destete del 60%, esto significa que de cada 10 vacas (madres) de stock, se producen anualmente 6 terneros. Este es un indicador importante de la eficiencia de la ganadería, y uno de los problemas del país, ya que es bajo. Estos terneros son engordados en el campo, “a pasto”, hasta los 200 kg. Este es el proceso de cría y recría. En algunas zonas del país, por menor disponibilidad de pasto, esta etapa puede llegar hasta los 150 kg. Este proceso tarda cerca de 10 meses, parte de los cuales la vaca amamanta al ternero, hasta que se produce el destete, y continúa el proceso de cría y recría.

Según la Fundación FADA, de los dos procesos utilizados para el engorde de un ternero, corral o *feedlot* o pastoreo, la más utilizada es la primera.

En esta etapa se engorda el ternero de 200 kg hasta convertirlo en novillo de 350 kg. En febrero-marzo de 2017, este proceso implicó un precio de venta para el ternero de \$33,53 por kg de animal vivo, representando \$45,57 por kg del precio de carne al consumidor final. Por su parte el *feedlot* a partir de sus costos y márgenes en la producción, fijó el kilo de animal en pie a \$31,83 o su equivalente \$71,02 del precio en mostrador. Luego, en una tercera etapa, el frigorífico es el encargado de la faena y distribución de la carne. El animal pierde el 6% de su peso, por deposición y orina, desde que sale del campo hasta que entra a faena. De los 330 kg que quedan, un 59%

es la res que se vende (195 kg) y el 41% restante es sangre, achuras y cueros, considerados subproductos. El frigorífico comercializa estos últimos y el ingreso que percibe está incluido en este trabajo bajo el rubro recuperos que pasan a restar en los costos. En febrero-marzo del corriente año, la res con hueso fue vendida a \$57,92 por kilo de carne en gancho. Finalmente, la carnicería, la cual tiene una eficiencia de uso sobre la media res del 76%, encargada del despostado y venta de la carne fijó su precio en \$95,11 pesos por kilos en mostrador. El consumidor paga los \$95,11, más una alícuota de IVA del 10,5%, conformándose así el precio final de \$105,10. Respecto a los costos, sumando toda la cadena de carne vacuna, éstos representan el 78% del precio del consumidor final; el 20% son impuestos y el 2% ganancias. El precio pagado en mostrador representa 2,3 veces el precio que se paga por el ternero en la cría. La formación del precio desagregada se describe a continuación (véase figura 18)

Figura 17: Formación del precio

Formación del precio	mar-17	
<b>Ternero</b>	<b>43,4%</b>	
Feedlot costo	21,5%	
Feedlot impuestos	2,1%	
Feedlot resultado	0,5%	
<b>Feedlot precio</b>	<b>67,6%</b>	<b>+ 24%</b>
Frigorifico otros costos	1,6%	
Frigorifico impuestos	2,8%	
Frigorifico resultado	0,5%	
<b>Frigorifico precio</b>	<b>72,5%</b>	<b>+ 5%</b>
Carniceria otros costos	11,5%	
Carniceria impuestos	5,5%	
Carniceria resultado	0,9%	
<b>Carniceria precio</b>	<b>90,5%</b>	<b>+ 18%</b>
IVA	9,5%	
<b>Precio al consumidor</b>	<b>100%</b>	

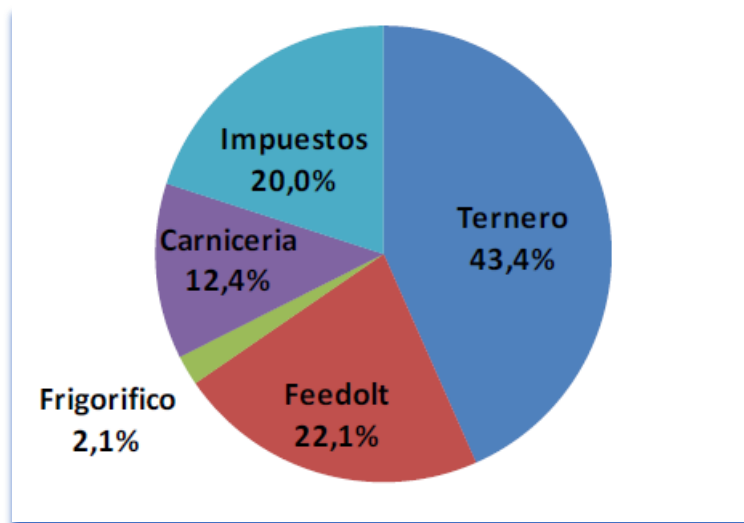
Fuente: Fundación FADA (Fundación agropecuaria para el desarrollo de Argentina).

<http://fundacionfada.org/informes/indicadores-de-precios/>

El mayor porcentaje de la formación del precio se da por el costo de la adquisición del ternero que ingresa al *feedlot*, ya que, es lo que más capital y tiempo insume. Para tener un ternero por año se requiere cerca de una vaca y media y 19 meses desde la gestación hasta tener 200 kg.

Le sigue el *feedlot* que tiene un 22,1% de la composición del precio, con un margen positivo del 0,5%. En tercer lugar, se posiciona el Estado como un importante formador de precio a través de la carga impositiva, siendo igual al \$21 del precio al consumidor (20%).

*Figura 18: Composición del precio en porcentaje*



Fuente: Fundación FADA (Fundación agropecuaria para el desarrollo de Argentina)

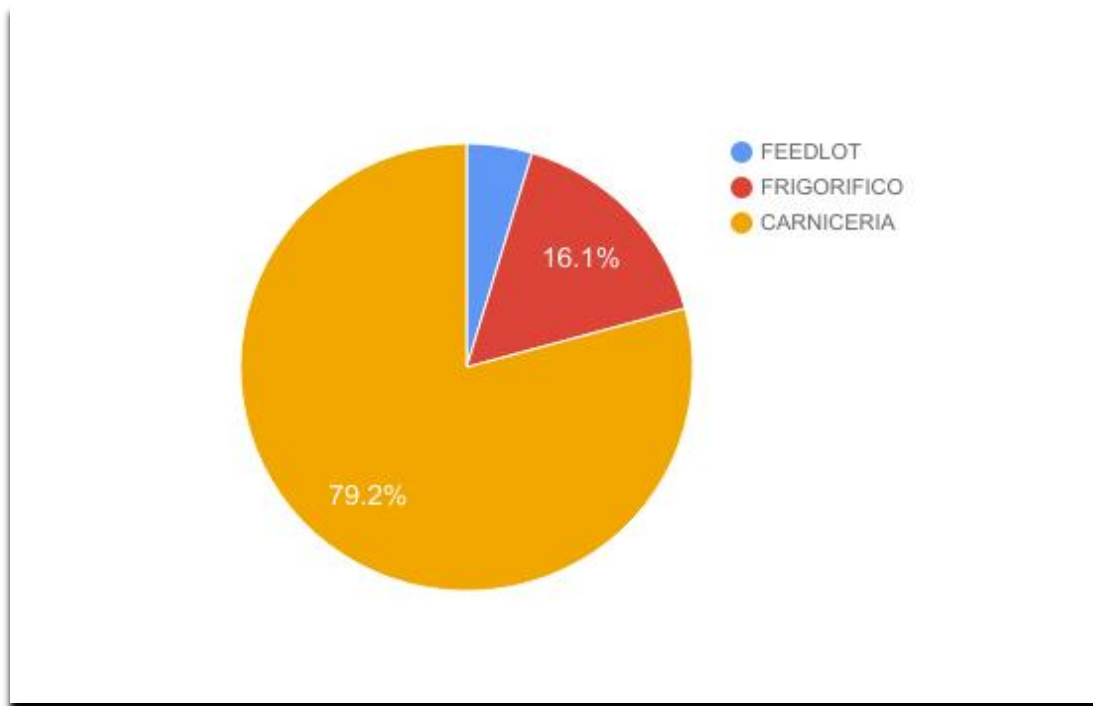
<http://fundacionfada.org/informes/indicadores-de-precios>

El frigorífico aparece con una baja participación, ya que sus costos son netos de recupero, lo que significa que el valor de los recupero está restado de los costos, esto porque se está analizando la carne que llega al consumidor final. Y, por otro lado, la escala, un frigorífico promedio faena por semana, la producción de un año de 5

productores ganaderos promedio, y comercializa lo que venden semanalmente al menos 200 carnicerías.

Respecto a los costos, al igual que en los indicadores de precios para leche, queso y pan, los salarios y el traslado de la mercadería son los de mayor ponderación, siendo el 1,45% y 10,69% sobre el precio de mostrador. El comercio es el que tiene mayor costo de personal frente a los otros eslabones; por otra parte, el costo de fletes se encuentra uniformemente repartido entre el feedlot -frigorífico y frigorífico-carnicería, en torno a 0,6-0,8% (véase Figura 20).

*Figura 19: Costos de la carne*



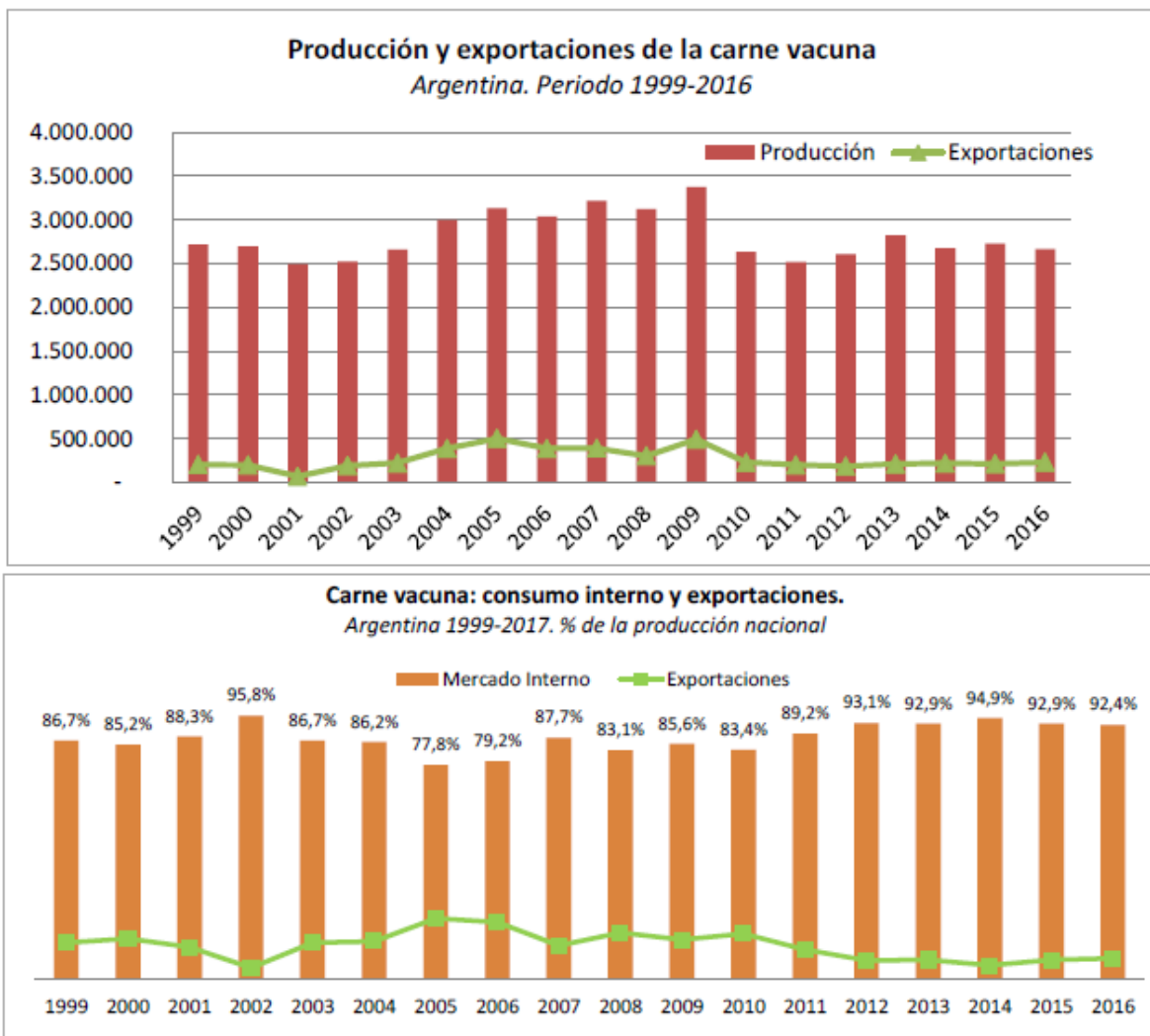
Fuente: Fundación FADA (Fundación agropecuaria para el desarrollo de Argentina)

<http://fundacionfada.org/informes/indicadores-de-precios>

## Producción en Argentina

La producción vacuna presenta una tendencia de gran volatilidad desde 1999 con periodos cortos de crecimiento; en 2016 la producción fue de 2,66 millones de toneladas (res con hueso). Para el promedio de los últimos 5 años, el 93% de la producción de carne vacuna en nuestro país es absorbida por el mercado interno, con un consumo per cápita promedio para los últimos 5 años de 59,6 kg, uno de los niveles más bajos de la historia argentina.

Figura 20: Producción y exportaciones de la carne vacuna



Fuente: Fundación FADA (Fundación agropecuaria para el desarrollo de Argentina)

<http://fundacionfada.org/informes/indicadores-de-precios>

Los frigoríficos ocupan apenas el 2,1% del precio de la carne al consumidor final, esto implica que se encuentran con una alta dependencia a los movimientos que tengan los demás integrantes de la cadena de valor. Por otra parte, si bien el volumen que maneja semanalmente es equivalente al de 5 criadores de terneros promedio, el valor agregado es sumamente acotado.

## 7 CAPITULO 5

### 7.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo bajo el paradigma de investigación mixto, cualitativo y cuantitativo. Con respecto al paradigma cualitativo, el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos. Por el otro lado, la perspectiva cuantitativa se interesa principalmente por la explicación causal derivada de hipótesis elaboradas, por descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos. Podemos caracterizar a esta perspectiva por su permanente preocupación por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente, llegando a una saturación de datos.

En cuanto al enfoque mixto, Hernández, Sampieri y Mendoza (2008) sostienen que representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

A continuación, haremos un breve repaso por las principales características del paradigma cualitativo enumeradas por Jacobs (1987) y su relación con el caso de estudio:

1. Inducción analítica: Hemos realizado un trabajo de recopilación de datos del contexto de los frigoríficos pasando por la industria en sí misma, los proveedores, los competidores, políticas de estado, entre otros actores con menor relevancia.
2. Proximidad: El trabajo comienza dentro de la compañía, donde directivos expresan la difícil situación que atraviesa el mismo.



3. Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales. En este punto coincide con la observación de los datos del contexto descrito en el punto número uno.
4. Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponerla.
5. Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados.
6. Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos contruidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.
7. Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos, más bien que el de los signos numéricos (la estadística): En este punto, hemos recabado datos estadísticos de fuentes de relevancia, organismos estatales, fundaciones, organismos del sector y especialistas en la materia.

Para este trabajo, consideramos que el estudio de caso único es apropiado ya que se enfoca en una situación particular, con una cierta intensidad, en un período de tiempo corto, con un único sujeto. La fortaleza de este método radica en que posibilita la concentración en un caso específico y permite identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman.

Según Merriam (1988), el estudio de casos posee cuatro características fundamentales. Para comenzar, es particular y descriptivo, ya que se centra la investigación en un evento o situación específica, de la cual se realiza una descripción completa del fenómeno, por ende, también debe ser heurístico, debido a que es condición necesaria que el lector comprenda el caso para poder analizarlo en profundidad. Para concluir, es inductivo, ya que se llega a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis.

La investigación que desarrollamos se encuentra dentro del marco descriptivo. Según Best(1988) desarrolla a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente

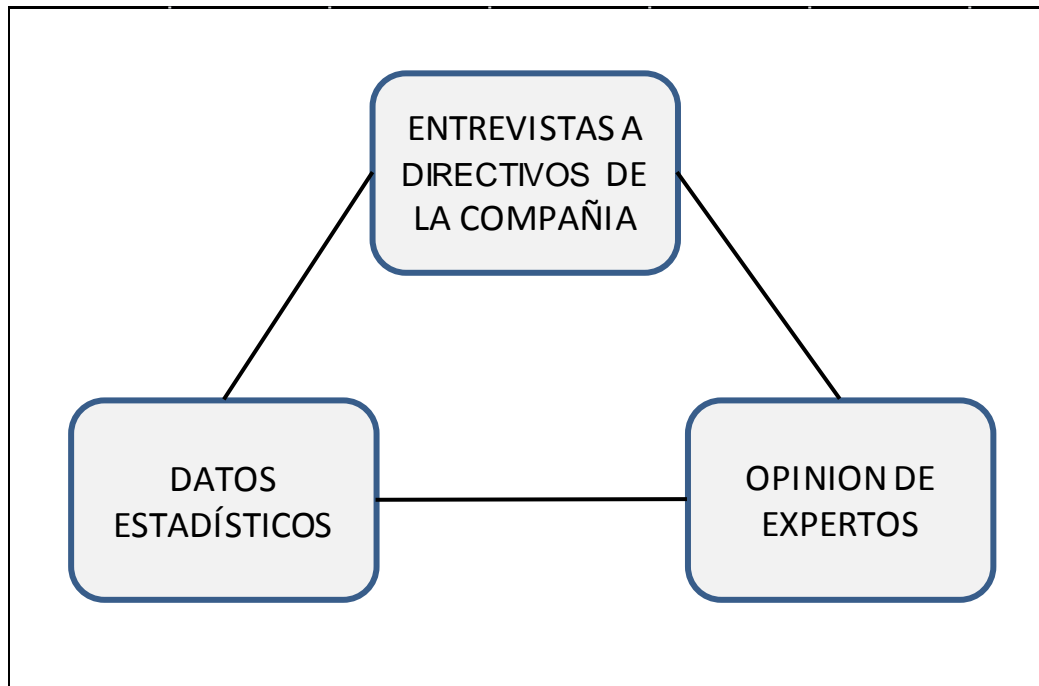
interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. Concierno a cómo lo que es o lo que existe, se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado, una condición o hecho presente.

Para la realización de este trabajo, utilizamos como elementos las entrevistas a directivos de la empresa ECOCARNES S.A., el análisis de datos y opiniones de expertos. Para Sampieri (2014) “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta”, obteniendo la información del interlocutor en situación cara a cara permitiendo adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal.

## **7.2 TRIANGULACIÓN**

Según Cook y Reichardt (1986) la importancia de la utilización del método cualitativo y el cuantitativo conjuntamente radica en que ambos tienen con frecuencia sesgos diferentes, será posible emplear a cada uno para someter al otro a comprobación y aprender de él.

Figura 21: Triangulación



Fuente: Elaboración propia

En nuestra investigación abordaremos la triangulación metodológica a través de tres fuentes clave, entrevistas a directivos de la compañía, datos estadísticos y opinión de expertos.

Mediante las entrevistas a directivos nos propusimos obtener la visión del negocio puertas adentro del frigorífico y desasnar la problemática de manera aislada. Llevamos a cabo una entrevista personal de ocho preguntas con el objeto de poder comprender mejor la situación que transita el negocio.

Por otra parte, dentro de las opiniones de expertos, entrevistamos a un referente del sector, el Ingeniero Miguel Schiaritti, presidente de CICCRA hace varios años y autor de varios documentos y libros que sirven de fuente de consulta. Además, yendo al plano de management pudimos concretar una entrevista con el Dr. Barrientos, donde le hicimos varias preguntas sobre cómo debería reformularse un negocio, factores a tener en cuenta e implicancias.

Por último, contrastamos la información obtenida de las entrevistas con datos estadísticos del sector de carne vacuna, aviar y porcina.

<b>Objetivos/ Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Identificar los principales cambios en el sector.	Políticas que impactaron en el sector	Aspectos que afectaron al frigorífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista a directivos. (pregunta 1)</li> </ul>
	Competidores	Evolución en las exportaciones de los principales países de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>USDA</li> <li>Entrevista a directivo (pregunta 2).</li> </ul>
	Proveedores	Evolución de la oferta de cabezas de ganado en pie (últimos 10 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPCVA</li> <li>Entrevista a directivo (pregunta 3).</li> </ul>
	Sustitutos	Crecimiento de faena. Faena avícola / Faena vacuna  (Anual acumulado 5 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Hacienda y Finanzas de RA.</li> <li>Opinión de especialistas.</li> <li>Entrevista a directivo (pregunta 4).</li> </ul>
		Crecimiento de faena. Faena porcina / Faena vacuna  (Anual acumulado 5 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Hacienda y Finanzas de RA.</li> <li>Opinión de especialistas.</li> <li>Entrevista a directivo (pregunta 4).</li> </ul>
Identificar los factores que disminuyeron la rentabilidad de los frigoríficos.	Costos	costos fijos totales (gas-agua-luz) / ventas netas totales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información oficial de ECOCARNES SA.</li> <li>Entrevista a directivo (pregunta 5 y 7).</li> </ul>
		Principal costo variable u. (kg ganado en pie) / precio local u. (media res)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información oficial de ECOCARNES SA.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista a directivo (pregunta 7).</li> </ul>
	Cambios en la composición de la cadena de valor	Evolución del precio de la carne versus salario básico del convenio carne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información oficial de ECOCARNES SA.</li> <li>Sindicato del Personal de Frigoríficos de la Carne.</li> <li>Entrevista a directivos (pregunta 6 y 7).</li> </ul>
	Tipo de cambio.	Costos fijos (luz-agua-gas) / precio Tn. Expo. x TC(variación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista a directivos (pregunta 5 y 7).</li> </ul>
		Precio de cabeza de ganado en pie / precio Tn. Expo. x TC(variación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista a directivos (pregunta 5 y 7).</li> </ul>
Identificar problemas que enfrenta el frigorífico a fin de reestructurar el negocio.	Opciones estratégicas.	Alternativas para el desarrollo del frigorífico.	Entrevista a directivo (pregunta 8).

## 7.3 TRABAJO DE CAMPO

### 7.3.1 ANÁLISIS DE OPINIONES DE EXPERTOS

#### Resumen de entrevista al directivo Contador Daniel Diaz

En el marco del trabajo de campo de la investigación dimos lugar a una entrevista con un directivo de la compañía ECOCARNES S.A., quién se encuentra en la más alta escala jerárquica hace varios años y además cuenta con casi 20 años de experiencia

en el sector, para que nos comente la perspectiva desde la cual el frigorífico logró operar en los últimos años y de qué modo transita y evalúa el futuro de su negocio. Por otra parte, dentro del cuestionario respondido, expresó su opinión sobre los nuevos rumbos que debería tomar la empresa para encausar el negocio hacia un futuro próspero con cierto crecimiento, pero por sobre todo, estabilidad.

En cuanto a la coyuntura, Daniel expuso las causales de la situación que vivieron y viven la empresa y el sector, y también sugirieron alternativas para mejorar la competitividad a nivel nacional e internacional. En primer lugar, Daniel remarco "... en el último tiempo, por diferentes factores fue perdiendo mercados internacionales como Rusia o Marruecos", donde destaca la falta de cabezas de ganado para hacer frente a esta demanda, tal como expresó Klemencic (2009, cap. 4.3.1) sobre una gran cantidad de ganaderos forzados a vender en forma anticipada su hacienda, y la aparición de competidores como Paraguay y especialmente Uruguay, este último con estándares de calidad altísimos por la inversión en un sistema de trazabilidad, del cual Argentina prescinde actualmente, "(...) crear un sistema de trazabilidad, es un requisito fundamental para entrar a Comunidad (Europea) hoy" afirmó, dejando en clara la diferencia de apoyo estatal entre ambos países, reafirmando lo dicho por Sanchez (2010, cap. 4.3) anteriormente.

Por otro lado, la situación actual sobre los costos fijos también fue ponderada por Daniel, mencionó la energía como una de las principales preocupaciones de la empresa, a su vez la carga salarial, que también expresó, porque la entienden como un costo fijo, además delineó los principales variables que afectan al negocio. Hablando de la demanda remarcó su opinión y la de la compañía sobre el consumo interno en Argentina, mencionando también aspectos sobre el consumo mundial y las oportunidades que se dejan de lado, año tras año, en casos emblemáticos como por ejemplo la cuota Hilton. Hablando de la oferta de hacienda en nuestro país comentó que de algún modo el contexto fue un detractor de la evolución de la misma y que en la actualidad los establecimientos de cría de ganado no se encuentran transitando el mejor de los momentos y que volver a un sector fuerte como en otras décadas puede ser cuestión de varios años, resaltando la faena de vacas madres que provocó la caída

en los novillos a faenar de los años posteriores, reforzando lo dicho en el informe del INTA (2011, cap. 4.3.1). Finalmente, esbozó su opinión sobre el tipo de cambio, considerándolo severamente retrasado, con una necesidad ajuste inmediato para volver a operar fuerte en los mercados internacionales.

### **Resumen de entrevista al directivo Ingeniero Dario Panattieri**

Desde el despacho de su oficina en la planta frigorífica el Ingeniero Dario Panattieri responsable de Relaciones Institucionales de la compañía nos brindó una entrevista donde nos comentó aspectos relevantes del sector, experiencias personales de una trayectoria de más de 20 años de permanencia en la industria y nos pudo responder cada una de las preguntas que le realizamos. En el contexto de la misma, el ingeniero destacó que las compañías faenadoras de carne vacuna tienen en promedio unos diez años de atraso tecnológico y en el caso de ECOCARNES SA aseguró más de 20 años. Dentro del área de costos el ingeniero considera que el principal costo variable es el costo del animal en pie, marcando que la evolución en dólares del mismo ha sido importante y que países exportadores de primer nivel como Estados Unidos tienen un precio de un 20% inferior al nuestro, lo destacada como una desventaja para la importación. Por otra parte, sobre los costos de los servicios necesarios para el funcionamiento de la planta habló sobre la importancia que tendría la construcción de una planta de generación de bioenergía eléctrica a partir de los desechos orgánicos de los animales, asegura que reducirían un 80% del gasto mensual.

Respecto a la pérdida de rentabilidad de los frigoríficos comentó que se deberían resaltar dos puntos de inflexión, el primero sobre el año 2008 y el conflicto de exportación con el estado por parte de las compañías, el segundo punto es el tipo de cambio atrasado. Otro asunto importante que nos pudo explicar fue el de cómo los propietarios de campos productivos reestructuraron el negocio para poder hacer más eficientes sus negocios, agrupar la cría de animales en pastura para poder sembrar granos y mejorar su cartera de negocios.

Otro tema abordado fue el de los competidores en el exterior, destacó la importancia del desarrollo de Brasil a partir de una política pública de fomento del sector, también

mencionó a Uruguay y Paraguay. El Ingeniero Panattieri asegura que Argentina ha perdido más mercado de los que han ganado los competidores.

Analizando la cadena de valor de la industria, se explayó sobre las políticas que se deberían llevar a cabo para combatir la informalidad que se encuentra instalada en el sector.

Dentro del sector exportador de la carne vacuna, considera que la carne avícola y porcina no son directamente sustitutos de la carne vacuna y además expresa que el precio de la carne condiciona al resto.

Cuando le hablamos de precios a Panattieri nos explicó cómo el frigorífico queda preso de un tipo de cambio que no lo favorece juntos con los precios internacionales. Además, su materia prima, ha podido actualizar sus precios, quedando así con márgenes de ganancia muy reducidos.

Dentro de su perspectiva, considera que es fundamental la reestructuración del modelo de negocios de los frigoríficos ampliando la integración vertical hacia adelante sobre la cadena y capturando mayor valor. Habló sobre procesar la grasa cuando hoy en día se vende sin procesar, mismo caso para los huesos, segmentar mejor el mercado interno y ajustar la oferta del frigorífico para no vender media res sino cortes específicos.

Sobre el nivel del tipo de cambio necesario para que la industria sea rentable lo calificó como sumamente atrasado.

Cerrando la entrevista, volvió a remarcar dos temas, costos y desarrollo tecnológico. Sobre esto se explayó y mencionó que el financiamiento sería imprescindible para renovar la planta productiva para reducir costos fijos, mano de obra y mejorar la productividad. Además, habló sobre la importancia de enfocarse en capturar mayor valor a través de otras unidades de negocios.

### **Resumen de entrevista a experto Doctor Jorge Washington Barrientos.**

Para reforzar los conceptos expuestos en el marco teórico, concretamos una entrevista con el Dr. Jorge W. Barrientos, experto en dirección de empresas y modelos de



negocios, donde pudo explayarse sobre los distintos temas mencionados anteriormente.

Comenzó remarcando la importancia del análisis del entorno a la hora de pensar en una reestructuración del modelo de negocios de una compañía, un análisis PESTEL es de vital importancia para esto. Dicha herramienta debe servirnos para desenmascarar potenciales situaciones futuras, tanto negativas como positivas, para las cuales la empresa debe estar preparándose. La lectura correcta del entorno que nos rodea puede generarnos oportunidades para obtener ventajas frente a los competidores o crear nuevas barreras de entrada para ellos, desembocando en un mejor posicionamiento estratégico para la empresa.

A su vez, introdujo el cambio de posición a la hora de pensar en el cambio del modelo de negocio, posándose en la mirada del cliente para entender cuál es el valor pretendido por ellos, el cual debe capturar la empresa mediante sus productos propiamente dicho o por fuera de ellos, innovando en cuestiones aledañas al mismo, coincidiendo en estas ideas de constantemente emprender actividades que creen valor, con autores como Osterwalder, Teece y Llorens Bueno (cap. 5.1.4).

Otros autores como Zott y Amitt, Casadesus-Masanel y Ricart (cap. 5.1.6), sumados a los anteriormente mencionados, comparten la idea de que la salud de un Modelo de Negocios, a fin de cuentas, está dada por si este genera ingresos o no. Dichos ingresos están relacionados con variables externas ajenas a la empresa como es la demanda de productos, siendo esta una oportunidad para captar mayor market share a través de la penetración en mercados nuevos. Para esto, el Dr. Barrientos reitera que es necesario ampliar el espectro, y buscar dentro de la cadena de valor, las distintas actividades que se pueden incorporar o cuales de las existentes pueden mejorarse, para obtener ese extra de valor agregado que mejorará el negocio actual. Jorge hizo hincapié en que, en estos mercados con márgenes acotados, la innovación en la cadena de valor es sumamente beneficiosa, pero no siempre se puede diferenciar por calidad o costos, sino que hay que considerar otras estrategias.

Para concluir, introdujo un puñado de valiosos ejemplos, donde compañías en situaciones similares al frigorífico, entendiéndose estas como un descenso en sus niveles de rentabilidad, pudieron revertirla poniendo el foco en captar mercados nuevos o nichos específicos, reforzar complementos del producto como el packaging donde se refuerce la identidad de la marca o se relacione el valor entregado directamente con la compañía, y en algunos escenarios, introduciendo productos complementarios a la oferta que la empresa brinda.

### **Resumen de entrevista a experto Ingeniero Miguel Schiaritti.**

Desde el despacho de su oficina CICCRA, el Ingeniero Miguel Schiaritti, Presidente de la Cámara de la Industria y Comercio de la Carne, mantuvo una entrevista donde nos comentó aspectos relevantes del sector y experiencias personales de su trayectoria de más de 15 años al frente del mismo. En el contexto de la misma, el ingeniero destacó la falta de incentivos que tuvo el sector durante los últimos años, que terminó provocando el debilitamiento del aparato constructivo del mismo, debido a la gran liquidación de cabezas que sufrió el país, con consecuencias de enorme repercusión como el aumento acelerado del precio de la carne por la falta de oferta, cierre del 20% de los establecimientos frigoríficos y la caída en las exportaciones.

En el contexto internacional, hizo especial hincapié en el crecimiento exponencial que llevó adelante Brasil, colocándolo en el puesto más alto en el escalafón de exportadores de carne a nivel mundial, resaltando el apoyo gubernamental que tuvo detrás semejante éxito, siendo este mismo esencial para la consecución del objetivo. Del otro lado del análisis, mencionó su preocupación por la situación de algunos países, importantes para el desarrollo de la industria ya que fueron grandes compradores, como son los casos de Rusia y China, por sus devaluaciones recientes, o el BREXIT, que genera una incógnita a la hora de saber sobre el futuro de los mercados del Reino Unido.

Sobre la industria local, opinó que, si bien hacen falta realizar numerosos cambios, el panorama para este año era positivo, debido a que la producción ganadera estaba en aumento constante. Entre las reformas que Miguel consideró necesarias, comentó que se busca impulsar a los productores a mantener la hacienda por más tiempo para lograr producir animales más pesados y hacer más productiva la industria, permitiendo dividir los costos fijos en un mayor volumen de unidades. Sobre estos últimos, expresó que en la actualidad son muy altos, en especial el costo de los salarios, resaltando que son de casi el doble del valor en dólares que los países que compiten contra el nuestro, entre otros aumentos como fueron la energía eléctrica o el precio del ganado en pie. Finalmente, considero el tipo de cambio como retrasado, pero propuso como solución la división del tipo de cambio por industria, para no recaer en una devaluación, ya que, bajo su punto de vista, solamente genera inflación y no soluciones.

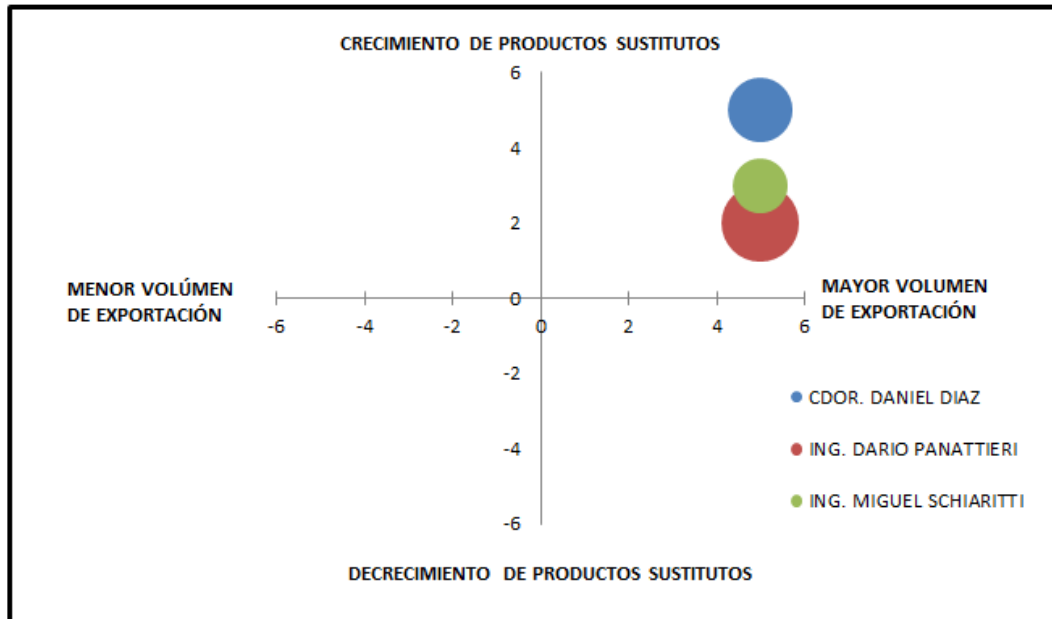
En lo que respecta a los productos sustitutos, dio cuenta del innegable crecimiento de la carne aviar y porcina, basado en lo que él describió como “un cambio de hábitos en el consumo del Argentino”, que por diversos factores optaron por reducir el consumo anual de carne, reemplazándolo por estos. En parte, explicó los motivos en los cuales él se basa, que son la diferencia en el precio, principalmente entre el pollo y la carne, y al mejoramiento de la raza de cerdos que hoy se trabaja en el país, debido a la incorporación de razas más magras provenientes de países europeos con trayectoria en la cría de estos animales.

INDICADOR	Cdor. Daniel Diaz	Ing. Panattieri	Ing. Miguel Schiariti	Dr. Barrientos
<b>Mayor volumen de exportaciones</b>	"... a nivel internacional, hay que citar que hemos perdido muchos mercados internacionales (...) como Rusia o Marruecos"	"...Argentina ha perdido el lugar de privilegio que poseía, dentro del top five de los exportadores de carne del mundo..."	"... no solo hay que fijarse en Argentina, han caído mercados como Rusia y China con sus devaluaciones de los últimos años, (...) con todo el tema de BREXIT tampoco sabemos si vamos a seguir exportando al reino unido (...); "... en el año 2005 (...) se exportaban 700 mil toneladas. (...) este año"	
<b>Crecimiento de productos sustitutos</b>	"Antes cualquier argentino comía 3 o 4 veces por semana carne"; "El pollo ha crecido un montón, el cerdo también"	"...creo que el pollo y el cerdo lejos de ser productos sustitutos favorecen a que haya más carne volcada a las exportaciones...traccionan el precio de la carne..."	"(...) cuando yo era chico el pollo era algo de lujo, hoy está en la mesa de todos los argentinos en todos los estratos sociales"; "Y el cerdo sigue creciendo, había quedado rezagado por su mala genética, que fue paleada con la importación de razas del norte de Europa"	
<b>Mayor inversión tecnológica</b>	"Creo que para aumentar la productividad (...) hay que automatizar algunos procesos de faena"; "Mejorar la infraestructura"	"...los frigoríficos en Argentina están atrasados por lo menos diez años, el nuestro 20..."		
<b>Incremento de costos Fijos</b>	"..., fueron uno de los motivos principales (...) de la caída de la industria"; "... estamos hablando de que la luz nos aumentó un 300%"; "... en el 2016 se terminó pagando una partiaría del 42%, más acuerdos no remunerativos...".	"...los costos fijos son demasiado altos, nosotros deberíamos construir una planta de generación de energía eléctrica renovable..."	"Este es un negocio de volumen, gran volumen y escasísimos márgenes"; "(...) es necesario enfatizar el engorde del animal para poder dividir el total de los costos en mayor cantidad de kilos"	

<b>Mayor captura de valor</b>	"..., ampliar el espectro y empezar a hacer otro tipo de producto"	"...de ninguna manera construiría un frigorífico sin una planta de hamburguesas, proceso de grasas, huesos y cueros..."	"Lo que necesita (...) un mercado de futuros confiable, porque no se puede hoy fijar ninguna posición a futuro debido a que no sabes en cuanto vas a vender"	"..., si esto con una estrategia con un abordaje de calidad, debo seguir si esta es valorada por el cliente..."
<b>Tipo de cambio</b>	"El tipo de cambio está totalmente retrasado en Argentina"; "... que no lo puedas aumentar hace que tus ingresos no suban, quedó muy retrasado con respecto a los costos totales"	"El tipo de cambio está sumamente atrasado, debería estar un 30% por encima"	"El atraso cambiario hace que los costos en dólares de la industria frigorífica sean muy elevados"; "(...) el salario medio está por encima de los U\$D 2.300, cuando en los países competitivos está en menos de la mitad"	
<b>Crecimiento de competidores</b>	"Evoluciono mucho la calidad de Brasil"; "...Uruguay evolucionó en cuanto a cantidad de cabezas disponibles"; "Paraguay (...) se metió en el rubro de la carne y ha hecho ruido..."	"Paraguay, Brasil, Uruguay crecieron muchísimo, pero Argentina perdió mas por sus propias acciones que por el crecimiento de los demás"	"Brasil creció de manera exponencial, capitalizó la falta de infraestructura de manera positiva"; "Brasil es hoy el primer exportador del mundo, y nosotros estamos en el puesto 13, habiendo sido terceros"	"ahora yendo a lo concreto del por qué cambiar un MdN, cambian porque los clientes varian porque empiezan a privilegiar cosas que antes no se privilegiaban..."

### 7.3.2 ANÁLISIS DE OSGOOD

Figura 22: Crecimiento de productos sustitutos y exportaciones

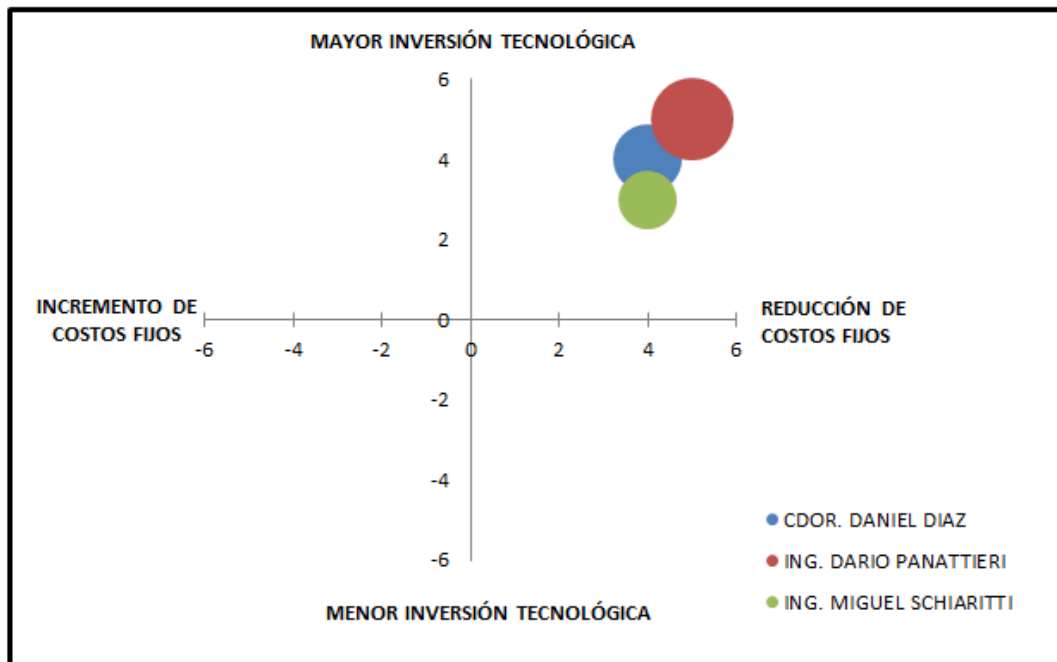


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Durante las entrevistas que mantuvimos, uno de los temas que más se abordó fue el crecimiento de los productos sustitutos en Argentina tales como la carne porcina y la aviar y su relación con las exportaciones del frigorífico. Si bien en el consumo interno de carnes, la vacuna, perdió participación frente al resto, según la opinión de los entrevistados arribamos a la idea de que la situación favorece a la rentabilidad del frigorífico debido a que el excedente de carne provocado por los cambios de preferencia antes mencionados se puede comercializar en el exterior por un precio más beneficioso para la empresa.

Por los datos observados en los informes de IPCVA, SENASA y Ministerio Agro Industria (Ver ANEXO 3) y en respuesta a nuestros indicadores que muestran la evolución en la faena de los productos sustitutos encontramos que el crecimiento de los mismos durante los últimos cinco años (2012-2016) fue del 88% para la carne porcina y del 17.5% para la aviar frente a un 3.44% del sector vacuno.

Figura 23: **Inversión tecnológica y costos fijos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

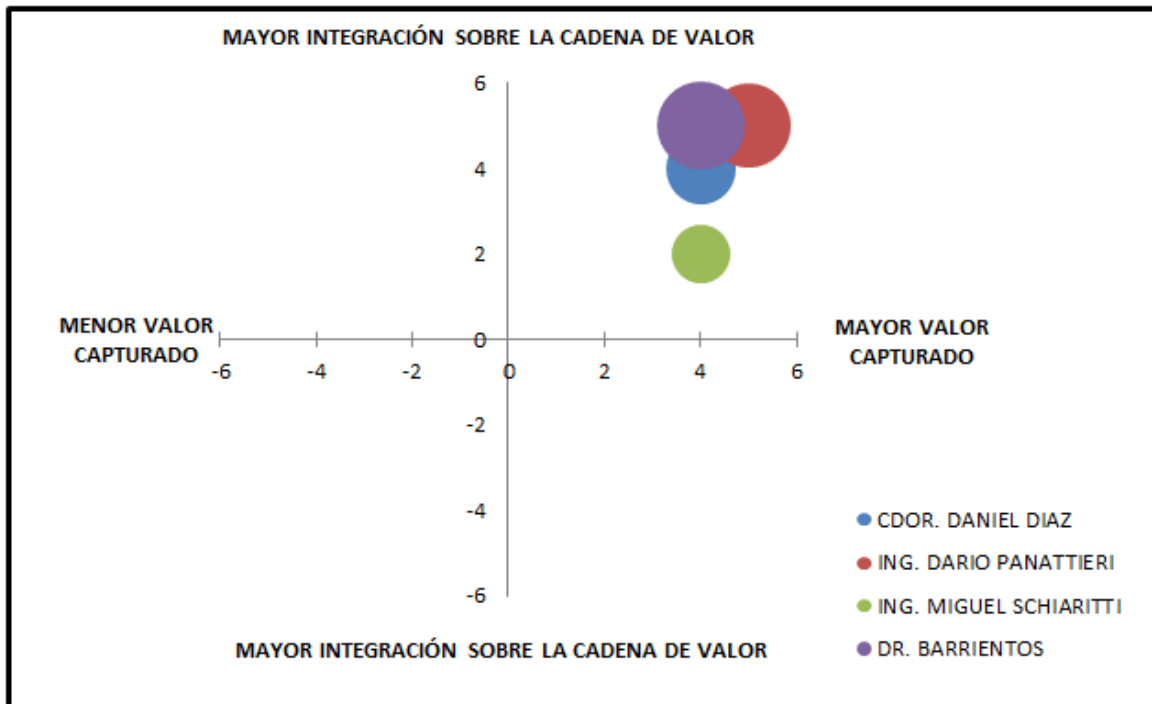
La siguiente relación de variables a abordar surgió de las entrevistas a los directivos donde los mismos expresaban preocupación sobre el notable aumento de los costos fijos, haciendo hincapié especialmente en las tarifas de servicios y el costo de la mano de obra. Por otro lado, consideran de vital importancia la inversión, tanto en tecnología como en infraestructura. El Ingeniero Schiaritti también enfatizó sobre la falta de incentivos a la inversión en el sector para poder mejorar la eficiencia y productividad del mismo.

### **Integración de la cadena de valor y valor capturado**

Los tres entrevistados especialistas en el sector coinciden en que los frigoríficos deben adaptar su modelo de negocios para subsistir, dentro de este proceso mencionaron la necesidad de integrar nuevos eslabones en la cadena de valor. De la misma manera y en carácter general refirió el Dr. Barrientos, mencionando como alternativa de

reformulación de un modelo de negocios, la integración hacia adelante o atrás. No obstante, el Ingeniero Schiaritti remarcó que la industria de la carne es una de las que poseen mayor cantidad de subproductos, hallando aquí otra oportunidad para los frigoríficos.

Figura 24: **Cadena de valor y valor capturado**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.



### 7.3.3 ANÁLISIS DE DATOS ECONÓMICOS DE LA COMPAÑÍA

El siguiente informe fue realizado en base a datos proporcionados por la compañía donde expondremos las principales variables económicas con sus respectivas variaciones.

Figura 25: Variaciones económicas

EJERCICIO AÑO	VENTAS	VARIACION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	VARIACION	COSTO	%/VENTAS
2013	\$ 204,117,809		\$ 80,854,190		\$ 149,566,190	0.73274444
2014	\$ 217,225,814	6%	\$ 80,854,190	0%	\$ 168,180,826	0.77422118
2015	\$ 165,025,591	-24%	\$ 87,259,539	8%	\$ 122,885,540	0.74464536
2016	\$ 179,176,454	9%	\$ 147,048,554	69%	\$ 148,297,123	0.82765966
VARIACION TOTAL		-12%		82%		13%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la compañía

### Costos

El negocio de los frigoríficos es como casi toda la cadena de la industria ganadera, compañías con grandes volúmenes de facturación y rentabilidades muy pequeñas si las comparamos con otros mercados, a principios del 2017 CICCRA elevó un informe donde asegura que el margen bruto del sector ronda el 1.5%. Por otra parte, y según lo expuesto en el marco teórico, los costos fijos son para una industria una de las principales variables a considerar y que requieren un exhaustivo análisis, esta compañía en particular tiene elevados costos de refrigeración, de mantención de una planta con más de 30000 metros cuadrados de superficie, completamente necesarios para la capacidad instalada y además, cuenta con una planta de empleados de 450.

Figura 26: Energía eléctrica

ENERGIA ELECTRICA		
PERÍODO	\$/MWh	VARIACIÓN
2016	119.69	
2017	239.89	100.43%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la compañía

En el caso de la energía eléctrica, la empresa proveedora es CAMMESA y a continuación podremos apreciar las variaciones que ha tenido el servicio en el último año. Por otra parte, otro factor clave en la determinación es los costos es la mano de obra donde el gremio que nuclea a los trabajadores de los frigoríficos determinó un incremento salarial de un 42%, según lo expuesto por CICCRA, el sueldo promedio del sector en Argentina es de 2300 USD, en cambio el de los países competidores se encuentra en valores cercanos a la mitad del mismo.

### **Ingresos**

Los ingresos como se puede apreciar en el resumen del principio del informe económico han sufrido una caída considerable en los últimos años, arrojando una variación negativa de un 12%. Si bien la compañía ha tenido algunos años mejores que otros, analizando punta contra punta del período podremos ver claramente que se ha perdido gran parte de los ingresos.

Según lo que nos pudieron mencionar los directivos tiene que ver directamente con la pérdida de algunos mercados donde ya no son competitivos, además, tampoco tuvieron un ajuste del tipo de cambio tal que haga que los ingresos se nivelen hacia un piso superior.

Otro factor condicionante de los ingresos es el tipo de cambio, el cual se encuentra ampliado en el siguiente punto.

A la falta de rentabilidad, ingresos estancados, tipo de cambio atrasado, costos elevados, le debemos agregar que las compañías exportadoras de carne sufren retenciones de impuestos por el estado que, si bien son reintegrados, se hacen efectivos luego de varios meses de la operación, lo cual le provoca un desfase financiero importante que en un caso como el actual, la compañía no se encuentra en condiciones de afrontar.

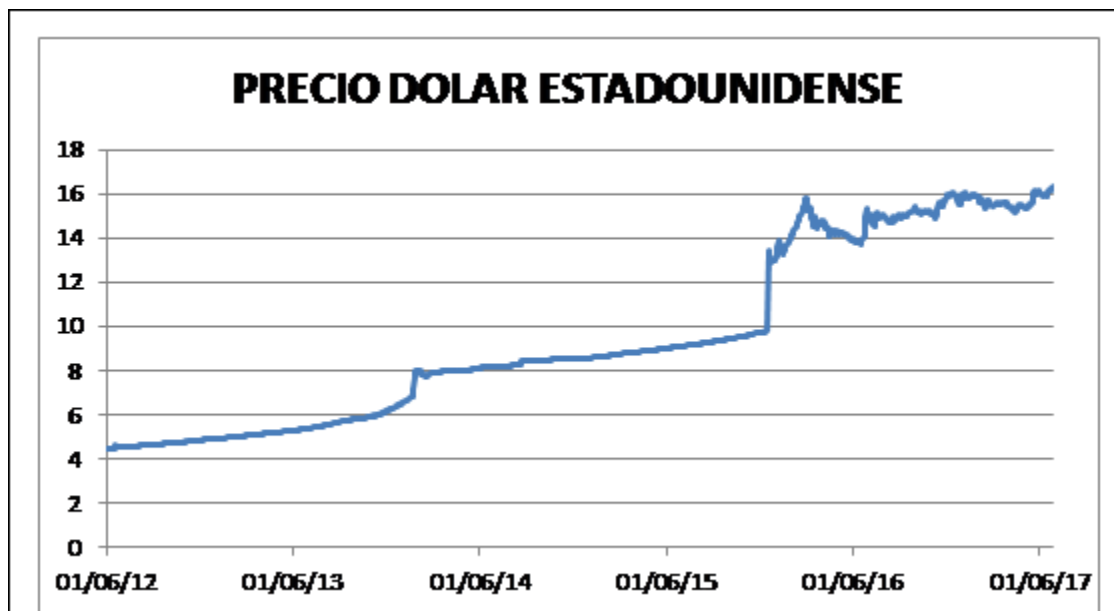
## Tipo de cambio Dólar estadounidense

Figura 27: Tipo de cambio

FECHA	T.C.	VARIACION
01/06/12	\$ 4.47	
01/06/13	\$ 5.28	18.18%
01/06/14	\$ 8.08	52.91%
01/06/15	\$ 9.00	11.34%
01/06/16	\$ 13.95	55.07%
01/06/17	\$ 16.06	15.13%
<b>VARIACION ACUMULADA</b>		<b>259%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina.

Figura 28: Precio dólar estadounidense



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina.

Dentro de las variables más importantes que definen el ingreso de un frigorífico exportador encontramos el tipo de cambio, sabemos que este es el precio por el cuál le pagan cada dólar estadounidense que cobra por transacciones en el exterior.

Dicho esto, la comparación inmediata que surge es contra los costos operativos locales ya que el precio de la carne FOB (Free on board) para exportación fluctúa en niveles similares para casi todos los países que operan en dichos mercados. Por ejemplo, el precio de la carne de exportación para Cuota Hilton es de alrededor de 13000 USD/TN, y si bien ha alcanzado niveles de hasta 20000 USD/TN hoy no atraviesa su mejor momento. Por otro lado, los servicios y la masa salarial en Argentina han tenido un ritmo de incremento que a las claras es superior al del precio del dólar, esto arroja un resultado negativo sobre la evolución de la rentabilidad del negocio, a continuación, se pueden apreciar los cambios en el precio del mismo.

Respecto a los ingresos, cabe destacar que la cuota Hilton es apenas el 10% del total de las exportaciones de carne, el resto se negocian a precios mucho más bajos ya que son cortes de calidad inferior.

### **Agregar valor a la compañía**

Dentro de las oportunidades que ofrece la cadena de valor integrando parte de sus eslabones es la de poder capturar mayor valor sobre los sub productos del proceso de faena, a continuación detallaremos tres de ellos pero cabe destacar que como tal lo mencionáramos en capítulos anteriores, la faena de carne vacuna es el proceso que mas subproductos arroja, sólo por mencionar algunos encontramos los huesos que se utilizan para la producción de gelatina, el cuero para los diversos usos conocidos, el pelo para fabricar pinceles, los intestinos para fabricar cuerdas, los cuernos para producir botones, las pezuñas, entre otros.

Figura 29: Valor de la compañía

DETALLE PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO PROMEDIO AÑO 2016	CANT. MENSUAL (KG.)	VOLUMEN DE FACTURACIÓN	VALOR POSIBLE DE CAPTURAR
Cuero de Novillos Fresco	\$ 12.13	405000	\$ 4,912,650.00	\$ 491,265.00
Hamburguesas	\$ 67.00	489600	\$ 32,803,200.00	\$ 3,280,320.00
Sebo de Primera Faena	\$ 30.64	505920	\$ 15,499,871.04	\$ 1,549,987.10
*Sobre una base de cálculo de 30000 cabezas mensuales de un promedio de 272 kg.				

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la compañía

Como podemos observar, considerando un 10% de captura de valor sobre cada peso facturado en los diferentes productos, la empresa podría a través de estas nuevas unidades de negocios alcanzar el superávit económico.

## Análisis FODA de la compañía

### **FORTALEZAS**

- Gran experiencia en el sector de faena ganadera.
- Poseer una de las marcas más importantes de carne en el mundo, la argentina.

### **OPORTUNIDADES**

- Integrar la cadena de valor verticalmente.
- Caída de las exportaciones de Brasil.
- La cuota 481 de exportación a Europa (año 2015).
- Desarrollar la faena porcina.

## **DEBILIDADES**

- Falta de inversión tecnológica en el proceso productivo.
- Una cadena de valor extensa con costos altos.
- El principal costo de la cadena en Argentina sigue siendo demasiado alto.

## **AMENAZAS**

- Las exportaciones de carne Bovina de Uruguay crecieron un 10% en el último año.
- Uruguay exporta el 67% de su producción.
- Uruguay posee una estructura de apoyo estatal sólido con aportes de última generación, trazabilidad, comunicación, estadísticas actualizado, etc.

### **La cuota 481 y las oportunidades que ofrece.**

A partir de la Comunicación 2014/C N° 336/02 de la Comisión Europea, la República Argentina ha quedado autorizada para expedir certificados de autenticidad en el marco del biotipo establecido por el Reglamento de Ejecución UE N° 481/2012, referente a la exportación de carnes deshuesadas “High Quality Beef” procedentes de establecimientos de engorde a corral (*Feedlot*), con destino la Unión Europea.

El cupo anual es de 48.200 toneladas (año agrícola) repartidas trimestralmente en sub-cuotas de 12.050 toneladas de peso producto, entre todos los países habilitados por la citada Comisión bajo el criterio administrativo “Primero Llegado, Primero servido”. Dicha cuota se encuentra libre de aranceles. A la fecha, además de Argentina, se encuentran habilitados dentro de dicho contingente: Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Uruguay.

## 8 CONCLUSION

Luego de analizar todos los datos obtenidos a través de los diferentes relevamientos, trabajo de campo, datos estadísticos brindados por la compañía y por organismos estatales y organizaciones afines a la industria de la carne, opinión de expertos de diferentes sectores ligados a la ganadería, opinión de expertos en negocios y dirección de empresas, opinión de directivos de la compañía, entre otras fuentes consultadas abordamos a las conclusiones que detallaremos a continuación.

El sector se encuentra atravesando un difícil momento en toda su cadena de valor, una de las principales causas de la reducción del stock fue la migración de productores ganaderos al mercado de los granos, que contribuyó en parte a la liquidación de vientres vacunos que tuvo lugar en el lapso 2008-2009, consecuencia de este y otras políticas de estado que atentaban contra la supervivencia de los partícipes del sector ganadero, entre las cuales se destaca la restricción a las exportaciones por 180 días o la suba en los aranceles de los derechos de exportación, actualmente los niveles de stock ganadero muestran signos de una lenta recuperación. Para continuar por el sendero de crecimiento, es necesaria una participación más activa por parte del estado mediante el sostenimiento de políticas de largo plazo que incentiven el crecimiento del sector, tal es el caso de las aplicadas recientemente sobre la quita del arancel del 5% sobre las exportaciones y la devolución del 4% de las mismas.

El modelo del negocio se ha ido transformando a causa de los niveles alcanzados por los costos totales, el estancamiento de precios y la falta de inversión en infraestructura. En lo que refiere a los costos fijos, principalmente la energía eléctrica y la mano de obra han sufrido variaciones considerables impactando directamente sobre la rentabilidad de la compañía; sumado a la reducción del volumen de faena, provocó que el costo fijo unitario suba aún más. Por otro lado, los costos variables, en comparación con otros países exportadores como Estados Unidos, Uruguay o Brasil, se encuentran un 21% por encima. Considerando que el costo de la materia prima es el 54% del costo total, lo deja muy alejado de niveles competitivos.

Respecto a los precios de exportación, se puede apreciar claramente cómo se han acotado los márgenes de rentabilidad en gran parte por el aumento de la oferta a nivel global. Un problema para ECOCARNES SA que viene a sumar a lo dicho anteriormente es el atraso cambiario y la falta de inversión en mejoramiento de procesos productivos que hacen aún más complicado hacer frente a la suba de costos.

A su vez, dentro del mercado interno, debido al cambio de hábitos de consumo en la población, los productos sustitutos han experimentado un crecimiento superior al de la carne vacuna. Este y otros factores derivaron en una menor utilización de la capacidad instalada alcanzando niveles de ociosidad del 50%.



## 9 IMPLICANCIAS

Si bien la compañía se encuentra transitando una situación compleja y los recursos financieros para el cambio son escasos, consideramos que se deben tener en cuenta algunas alternativas que propondremos a continuación.

Consideramos las siguientes alternativas para encontrar un horizonte de crecimiento en la compañía dentro del corto plazo:

- Continuar operando en los mercados actuales y buscar eficiencia en la utilización de la capacidad instalada.
- Apertura de nuevas unidades de negocios para comercializar sub productos como por ejemplo, el cuero, la grasa, los huesos, entre otros.
- Integrar verticalmente hacia adelante. Comercializar de manera más rentable, reemplazar la venta de la media res por la de los cortes específicos.
- Innovar en actividades de marketing. En este tipo de industrias se puede posicionar la marca a través del Packaging.

En lo que respecta al largo plazo, las medidas de cambio de rumbo implican la necesidad de financiamiento. En caso de ser posible obtenerlo, proponemos lo siguiente:

- Automatización de procesos para reducir costos.
- Desarrollar una planta de generación de energía renovable que permitiría un ahorro de hasta un 80%.
- Incremento de la capacidad de almacenamiento de materias primas a fines de obtener mayor poder negociación con los proveedores.

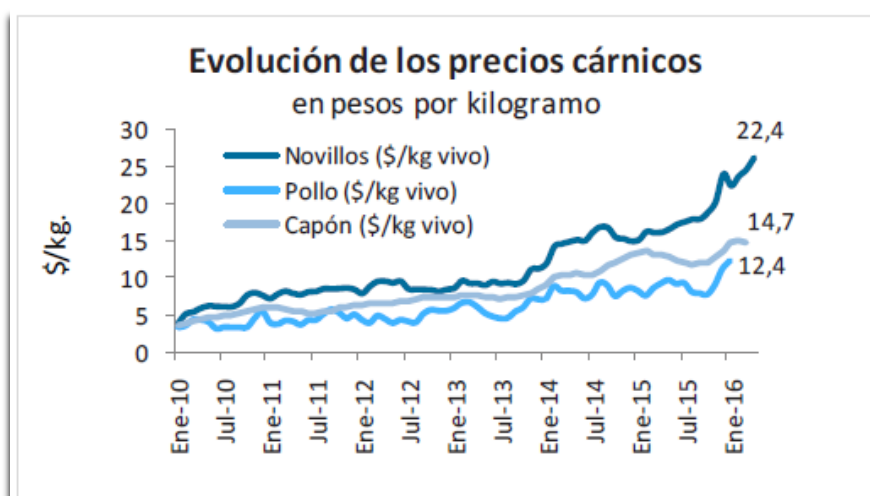
# 10 ANEXOS

## 10.1 ANEXO 1

### PRODUCTOS SUSTITUTOS

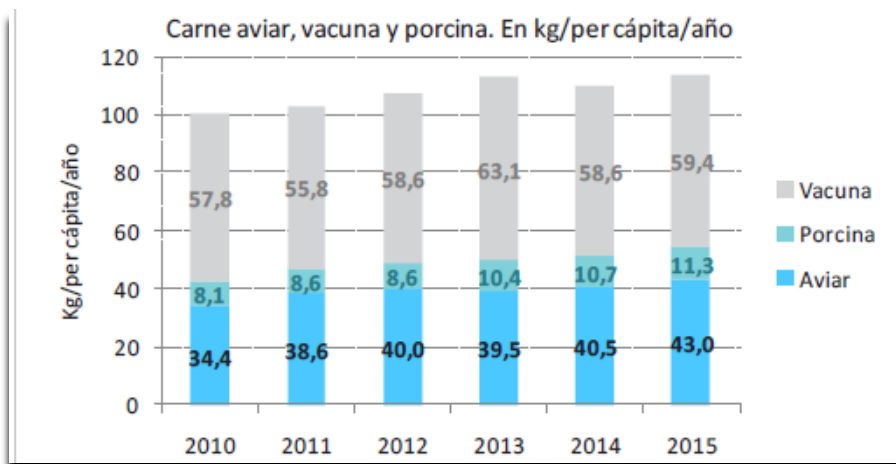
A continuación, ampliaremos la información sobre el análisis de los productos sustitutos que impactan directamente en el volumen del negocio de la carne bovina.

Figura 30: Descripción evolutiva de sustitutos



Fuente: Elaboración propia con base en el Ministerio de Agroindustria.

Figura 31: Canasta de consumo cárnica



Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Agroindustria.

## CARNE PORCINA

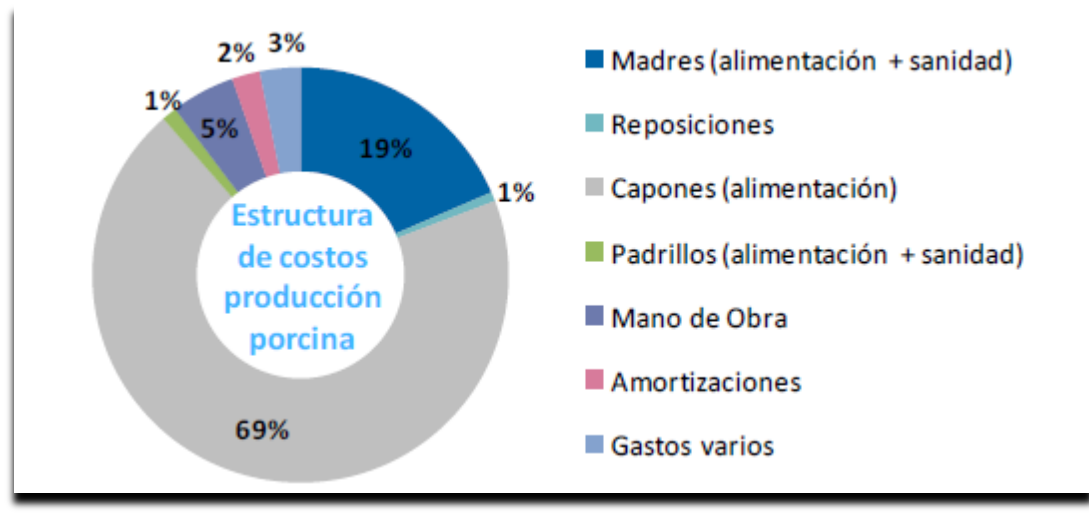
### Consumo

Favorecido por los precios relativos de la carne de cerdo respecto de la vacuna y un cambio en la percepción del público sobre los atributos de la carne de cerdo, el consumo de esta carne ha ido en aumento en los últimos años, al pasar de 323 mil toneladas consumidas en 2010 a 441 mil toneladas en 2015 (36%).

Se consumen principalmente chacinados o salazones, en tanto que los cortes frescos continúan sin mayor demanda, verdadero desafío para el sector.

### Estructura de costos

Figura 32: Estructura de costos de la producción porcina, año 2015.

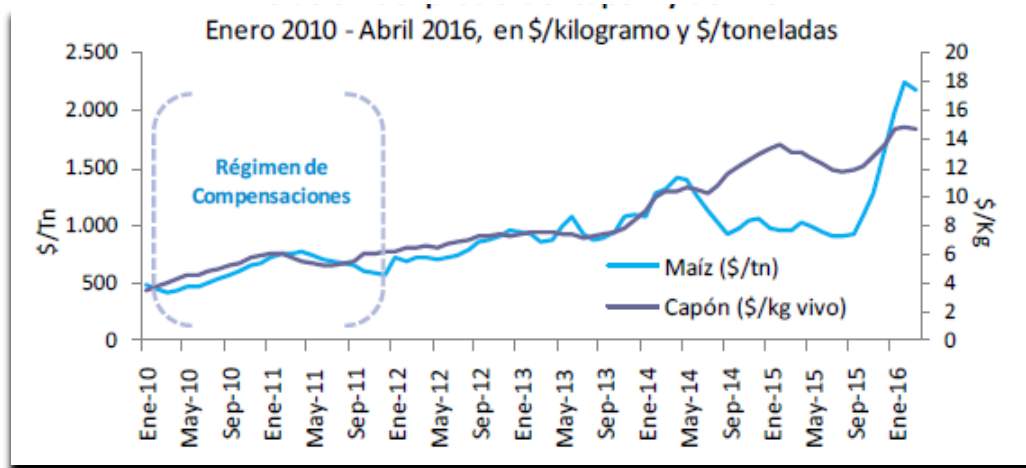


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas.

En la dieta de los cerdos, el maíz y la soja en conjunto representan entre el 75% y 90% del balanceado, siendo la conversión alimenticia de 3:1 (3 kg de balanceado para producir 1 kg de cerdo vivo). Como se indica en la estructura de costos de la producción

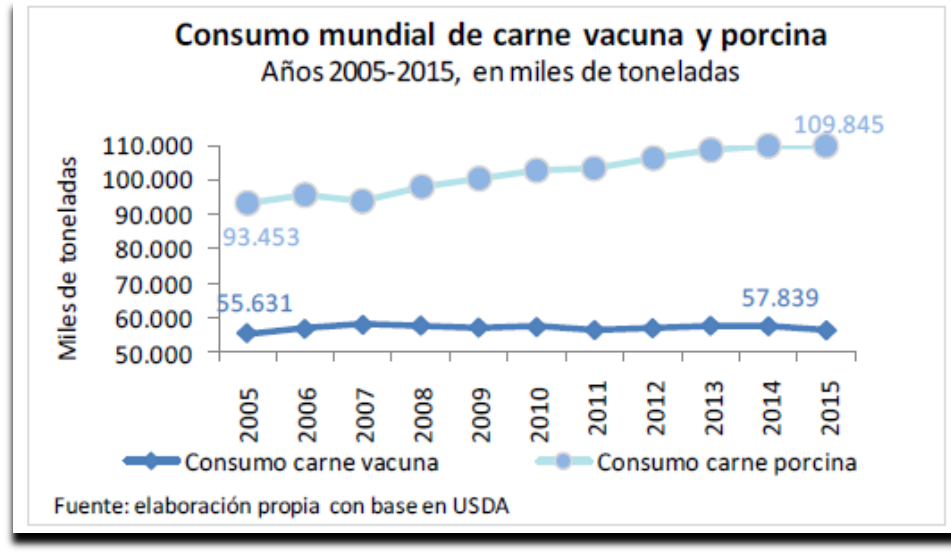
primaria porcina, las raciones concentran entre el 60-70% de los costos. Dado que el alimento es uno de los principales costos, se puede analizar la evolución del precio del capón y del maíz y específicamente, cuantos kilogramos de maíz se pueden comprar con 1 kilogramo de capón. Puede observarse en promedio para el 1° trimestre de 2016 con la venta de 1 kg. vivo de capón pudieron adquirirse 6,88 kg de maíz, una caída del 50% respecto del igual trimestre del año anterior. Este resultado estaría asociado al incremento del valor del maíz a partir de la quita de retenciones.

Figura 33: Evolucion del precio del capon y del maiz.



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas con base en INDEC y Bolsa de Cereal

Figura 34: Consumo mundial de carne vacuna y porcina



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas con base en USDA

## CARNE AVIAR

### DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

La producción de carne aviar creció, en los últimos seis años, a una tasa del 4,3% a.a., llegando en 2015 a las 1.969.000 toneladas. Estos aumentos estuvieron impulsados principalmente por el aumento del consumo interno y de las ventas externas. No obstante, en los últimos tres años esta dinámica de crecimiento se desaceleró por las menores ventas a Venezuela y por el retraso en los precios respecto a los costos.

La cadena está mayormente integrada en forma vertical por los frigoríficos. A medida que las empresas aumentan en escala, se alcanza un mayor grado de integración aguas arriba (actividades reproductivas) y aguas abajo (desarrollo logístico). Esta

configuración define una estructura productiva concentrada. En 2015, las primeras cinco empresas centralizaron el 49% de la faena. El engorde es un eslabón tercerizado, en más de un 80% en relación al total nacional. Estos establecimientos son independientes y, en general, de tipo familiar con una marcada heterogeneidad en sus estructuras productivas.

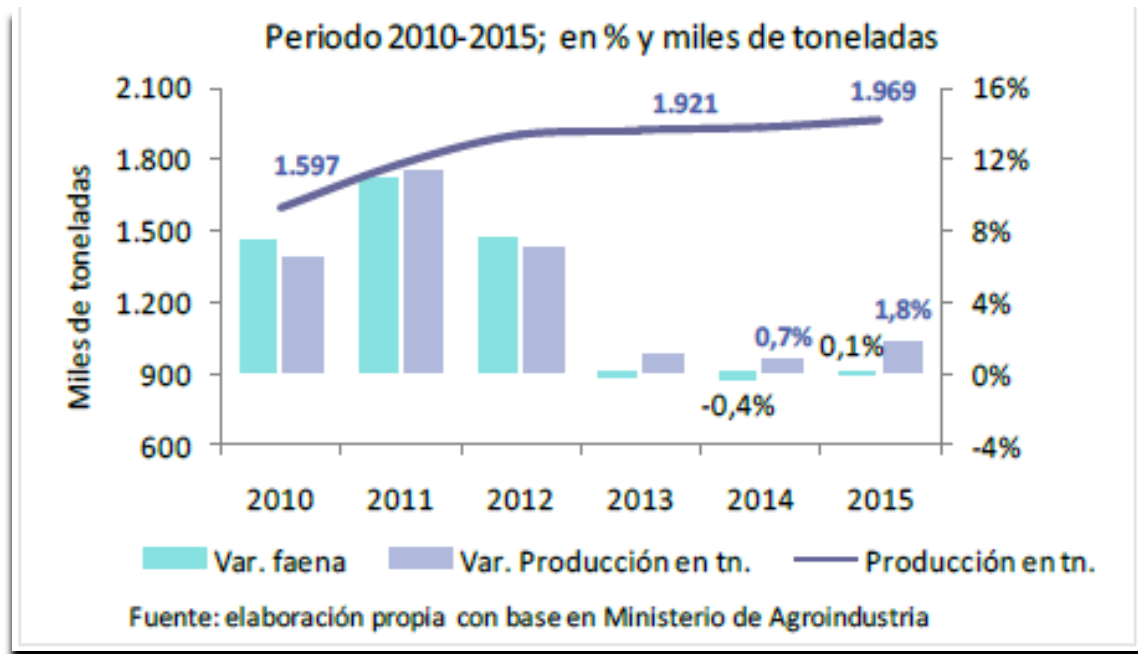
Las granjas de engorde para la producción de carne se localizan -principalmente- en las provincias de Entre Ríos (52%) y Buenos Aires (31%), fundamentalmente en las proximidades de los grandes centros urbanos. Sin embargo, casi la mitad de los establecimientos industriales se encuentran en Buenos Aires (47%) y en menor medida en Entre Ríos (29%).

Argentina tiene una interesante inserción exportadora en el mercado mundial de carne aviar y, en menor medida, en el mercado de subproductos derivados de la faena; ocupa el octavo lugar como productor y sexto como exportador a nivel mundial, aunque sólo participó del 2,3% en 2015 y 2,2% en 2014, respectivamente. En promedio (2010-2015), se destinó aproximadamente un 16% de la producción local al mercado externo, aunque en 2015 esta participación cayó al 11% por el desplome de las ventas a Venezuela. Actualmente los principales destinos de exportación son China (23%), Chile (11%), Arabia Saudita (7%) y Emiratos Árabes (7%), que en conjunto concentran casi la mitad de las exportaciones.

Los principales productores mundiales de carne aviar son EE.UU., Brasil y China, que en conjunto concentraron el 50% de la producción mundial en 2015. En términos de comercio exterior, Brasil y EE.UU. también lideran el mercado externo con una participación del 52% sobre el total de las ventas mundiales de carne aviar.

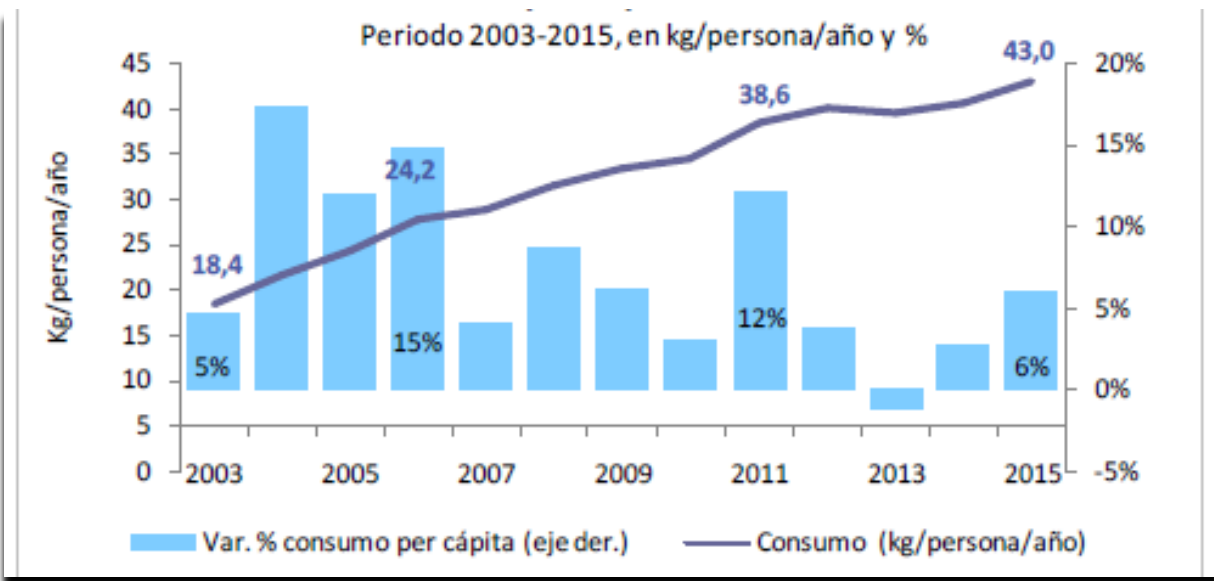
El marco internacional muestra buenas perspectivas para la exportación y Argentina tiene una inserción en importantes y dinámicos mercados como China, Emiratos Árabes, Sudáfrica y Chile. Se presenta como desafío abrir y mejorar la penetración en otros mercados cuyas importaciones se proyectan crecientes como Tailandia, Malasia y Colombia, en menor medida Haití, Kuwait, Gabón, Ghana y Filipinas.

Figura 35: Producción de carne aviar



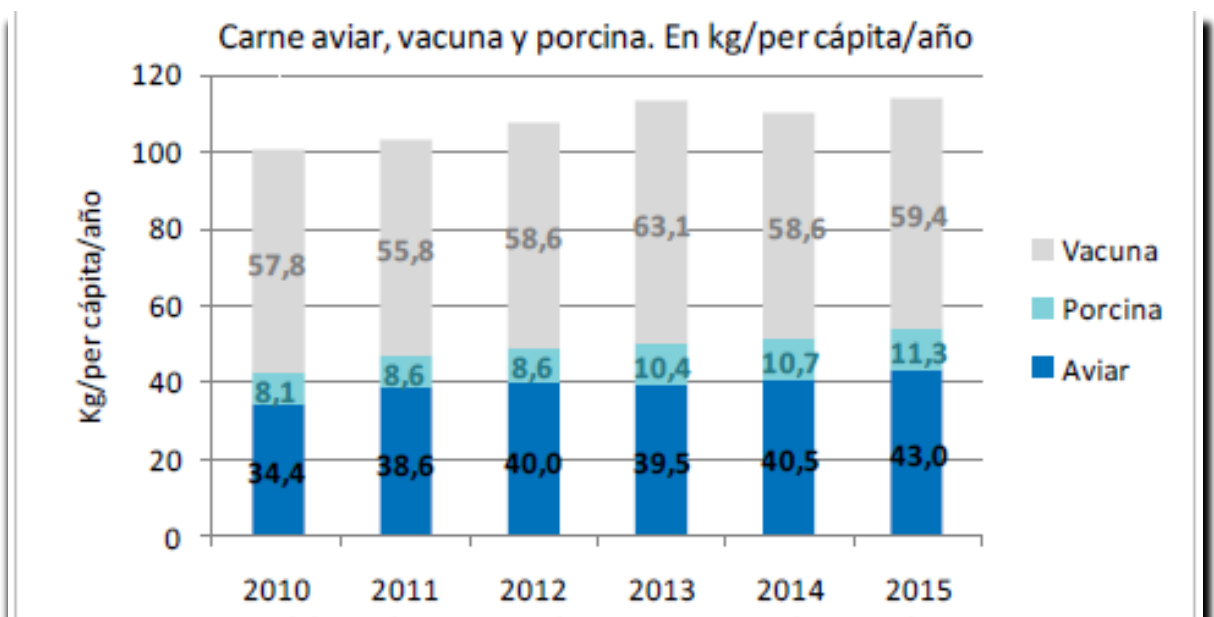
Fuente: Ministerio de hacienda y finanzas

Figura 36: Consumo per cápita de carne aviar



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas

Figura 37: Canasta de consumo cárnica



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas



## 10.2 ANEXO 2

### ENTREVISTAS

#### Entrevista efectuada a directivo de la compañía ECOCARNES S.A.

- 1- ¿Durante el transcurso de los últimos 10 años, que acontecimientos puede mencionar que hayan impactado en la pérdida de rentabilidad de los frigoríficos? (dispara indicador 1)

*La verdad, a nivel internacional, hay que citar que hemos perdido muchos mercados. Argentina fue siempre un gran exportador de carne, pero durante el último tiempo, por diferentes factores, fue perdiendo mercados internacionales como Rusia, como Marruecos, como China aunque ahora se volvió a exportar un poco, comunidad europea bajo un poco el nivel de demanda. Hay muchos factores que afectaron, que hicieron que argentina pierda, principalmente el stock ganadero. Al no tener gran cantidad de cabezas disponibles, para faenar y atacar estos mercados, lo perjudicó un montón. Se perdieron cabezas porque se liquidaron muchos vientres, la política argentina no apoyo a la parte ganadera, sino que muchos productores se volcaron a lo que es granos, por un tema de rentabilidad, porque criar un novillo de exportación te lleva 3 o 4 años y contra una soja, que valía mucho más, tenía menos costos y que en 6 u 8 meses se cosechaba. Argentina tenía zonas donde los productores eran básicamente de ganado, y estos se volcaron a otro sector, que fue el agropecuario.*

- 2- ¿Que competidores del Mercosur cree que han tomado mayor relevancia (tenido mayor protagonismo) en los últimos años? (dispara indicador 2)

*Si hablamos del Mercosur, Brasil siempre fue una potencia. Evoluciono mucho con la calidad Brasil, si bien siempre fue un exportador importante de carne, en los últimos años evolucionó en su calidad de carne. Antes argentina se diferenciaba por su calidad, por la hacienda que tenía, por la pastura, pero la verdad que Brasil a nivel cabezas*

*evolució mucho. Uruguay evolucionó en cuanto a cantidad de cabezas disponibles, porque se empezó a criar mucho más. Si bien es más chico que argentina, tiene pasturas buenas, al mejorar un poco la hacienda, consiguieron un producto que lo pudieron vender rápidamente. Pero también lo que hizo, es crear un sistema de trazabilidad que para comunidad (europea) es un requisito fundamental, si bien tienen muchos estándares de calidad y todo, esto a Uruguay lo beneficio, ya que, al tener un mejor sistema de trazabilidad y un mayor nivel de hacienda, no hizo falta que haga más para entrar a los mercados. Paraguay que nunca fue un competidor, se metió en el rubro de la carne y ha hecho ruido en mercados como Rusia, que también le empezaron a comprar a ellos. Nosotros (argentina) fuimos un poco perjudicados por esto, pero es consecuencia de lo que es el mercado de la carne.*

- 3- *¿Ve al sector ganadero mejor posicionado para hacer frente a la demanda creciente de productos por parte del mercado? (dispara indicador 3)*

*En realidad, hoy el mercado está en una meseta. A ver, si lo comparamos con el pasado, estamos un poquito mejor, porque teníamos menos vientres, menos productores que se dedicaban, hoy tiende a evolucionar, es la idea. Si bien está en una meseta, creo que al abrirse más mercado como China, que ya está comprando en argentina, y la posible caída de Brasil, tendería a que el mercado suba, ya que aumentan los países que demanden carne argentina y haya menos competidores como Brasil, yo creo que Argentina va a ser una potencia.*

- 4- *¿Considera a los productos avícolas y porcinos como una real amenaza para el consumo de carne? (dispara indicador 4 y 5)*

*Si, claramente sí. De hecho, el consumo local de carne bajó, por un tema de precio. Antes cualquier argentino comía 3 o 4 veces por semana carne. Hoy en día con un*

*precio mayor la gente lo va cambiando, y el consumo va bajando. El pollo ha crecido un montón, el cerdo también. Hay mucha gente que come cerdo y prácticamente el asado no lo comen, pero sí, lo veo condicionado por el precio. Notamos la caída en la venta de carnes. Antes había picos estacionarios como fin de año, donde la demanda de asado era impresionante, no había forma de abastecerla. Y hoy te digo, no pasa, ya no pasa.*

5- En los últimos 5 años, ¿que relevancia han tomado los costos fijos para los frigoríficos? (dispara indicador 6 y 9)

*Trascendentales, fueron uno de los motivos principales, a mi criterio, de la caída de la industria. Principalmente paritarias, una paritaria tan fuerte en un gremio bastante complicado, donde se incrementaron los costos de hacienda, los costos de los servicios, hablamos de costos considerables, estamos hablando de que la luz nos aumentó un 300%. Entonces, te aumenta la hacienda, te aumenta la paritaria, te aumenta los fletes, todo hace que no se lo puedas trasladar al precio de la carne, entonces claramente, en algún punto empezás a caer.*

6- ¿Como cree que evolucionó el precio de la faena con respecto al precio de venta del frigorífico? (dispara indicador 8)

*Los precios no evolucionaron de la misma forma, los costos subieron muchísimo, imagínate que en el 2016 se terminó pagando una paritaria del 42%, más los acuerdos no remunerativos establecidos por el sindicato, que real debió haber sido mucho mayor a este 42%. Obviamente que cuando te aumenta la carga salarial, también te aumentan las cargas sociales, pero no todo se pudo trasladar al precio de venta. No nos olvidemos que veníamos hablando de que subieron los costos, subió el costo de hacienda, subió el flete, todos los costos subieron pero el precio de venta no se mueve. Claramente no evoluciona igual.*

- 7- ¿Qué opina sobre el nivel del tipo de cambio para cubrir los costos totales?  
(dispara 6, 7, 8 y 9)

*El tipo de cambio está totalmente retrasado acá en Argentina, volvemos un poco a lo mismo, un precio de la cuota Hilton en dólares, un precio de la menudencia, del cuero, que son los principales ingresos del frigorífico, donde no tenes margen de mover el precio. Porque un producto que vos lo vendes acá en Argentina, te aumenta la masa salarial, te aumenta el flete, te aumenta algún insumo, y vos lo vas acomodando, lo puedes trasladar. La cuota Hilton es un commodity y vale lo que dice el mercado. Tiene sus oscilaciones, pero son ínfimas. Y el tipo de cambio es el único factor, que no lo puedas aumentar hace que tus ingresos no suban, quedo muy retrasado con respecto a los costos totales. Al liquidarlo a un tipo de cambio más bajo, le saca margen al frigorífico para poder operar, volumen de plata para afrontar estos gastos.*

- 8- ¿Qué alternativas posibles vislumbra para mejorar el desempeño actual del frigorífico? (dispara 10)

*y yo creo que para aumentar la productividad hay que tener más volumen de faena, principalmente, esto si el mercado ganadero lo acompaña, se puede conseguir. Automatizar algunos procesos de faena, si bien es una industria que lleva mucha mano de obra y es un poco artesanal, hay procesos que se pueden hacer vía maquinaria que pueden ser un poco más eficientes. Mejorar la infraestructura, a nivel inversión en almacenaje de insumo, para poder comprar a un precio mucho más favorable bajando costos. Te tiro un poco más lejos, si tenes 4 millones de dólares e invertís en una planta de energía renovable que le de energía al frigorífico propia, te ahorras 1 millón y medio de pesos por mes. Es como te digo, es un poco de inversión, aumento de capacidad de faena, aumento de la faena propiamente, o bueno, de última abrir un poco el espectro y*

*empezar a hacer otro tipo de producto como puede ser el cerdo, que de hecho hoy, está aumentando la faena y lleva una faena y una despostada igual que la hacienda, pero de cerdo, un producto sustituto puede ser una alternativa. Cambiar lo poco que hay que cambiarle, que no creo que sea mucho, porque una sala de despostada para carne vacuna y para cerdo, no hay diferencia, de hecho, hay frigoríficos de ciclo 2 que también lo hacen. Bueno, sería otro mercado y otro ingreso también.*

### **Entrevista efectuada al Doctor Jorge Washington Barrientos**

- 1) ¿Qué aspectos son a su juicio los más importantes para tener en cuenta a la hora de que una empresa cambie parcial o totalmente su modelo de negocios?

*Bueno, en primer lugar, entender si la empresa está cambiando el modelo de negocio. Porque avizora que, en el tiempo presente, ósea actualmente, tiene problemas o porque mirando al futuro interpreta que algo tiene que cambiar. Creo que esas son dos diferencias que hay que tener en cuenta. Ahora yendo a lo concreto del por qué cambiar el modelo de negocios, cambian porque los clientes varían porque empiezan a privilegiar cosas que antes no se privilegiaban, un ejemplo que recién dábamos en clase fue BlackBerry. Esta fue una compañía que creo un concepto, un mercado: “el de los smartphone”, mientras la decisión de compra de los mismos era una decisión técnica. Todos privilegiaba las cuestiones técnicas que tenían los BlackBerry siendo los más seguros, los más sólidos, con mayor duración de batería y mayor cantidad de servicio. Cuando el mercado, más allá de los prosumers, se da cuenta o empieza a valorar teléfonos más lindos o con otras características, como por ejemplo las pantallas táctiles, es evidente que algo tiene que hacer BlackBerry. Lo hace y lo hace tarde.*

*En cuando a que cambiar o que ver, desde una proposición de valor que para mí es esencial. Hay que ver hacia donde van las preferencias de los clientes: ver la cadena de valor de las cosas que están produciendo o que aspectos de lo que efectivamente hace una compañía agregan ese valor. Después hay factores ambientales que son claves. Cuando la industria de smartphone, de China, decide comenzar a subsidiar a sus cadenas de productores, y así, obviamente está ingresando en el juego.*

- 2) ¿Qué herramienta de análisis utilizaría para comprender el entorno de un negocio en crisis?

*La herramienta para mí más probada y tiene lo suyo, es hacer un análisis PESTEL o PESTELI, que es básico, pero prestándole atención no solamente a lo actual si no a lo futuro. Dentro del futuro, ver qué cosas estoy identificando como probable que va a suceder, ver con qué parte del modelo de negocios se conecta y ver si es positivo o si es negativo. Siendo que es positivo, como hago para asegurarme en ese tiempo futuro que se van a dar esas condiciones que creo que son positivas y si es negativo, como me preparo para que no termine siendo tan negativo. Creo que la herramienta analítica básica es mapear un marco PESTEL para conocer por donde es que van las preferencias.*

- 3) ¿A qué variables internas y externas, le daría mayor ponderación cuando se debe realizar un cambio de Modelo de Negocio?

*La salud de un modelo de negocios en definitiva es la rentabilidad o la venta, si uno está diciendo que por el momento privilegio venta y no rentabilidad. La variable interna al final de los tiempos más trascendentes en un negocio es la salud que tenga ese modelo de negocios, que se traduce: gana o no gana dinero. En lo externo hay cosas que son convencionales, ver como se expande la demanda o se está contrayendo la demanda, si estoy en un mercado que ya este maduro y no hay más demanda agregada, es decir demanda que se esté generando, entonces por más esfuerzo que yo haga es difícil de que pueda crecer. Distinto sería el caso cuando tenes un mercado en expansión y hay nuevos jugadores que están ingresando, por lo tanto, hay una información relevante, sería ver los nuevos ingresos. Siempre lo que uno busca es seguir que hace la competencia, como se expande el mercado, como está respondiendo y me parece que por ese lado va. En cuanto a los interno, si estoy con una estrategia con un abordaje de calidad, seguir si la calidad la está valorando el cliente, si estoy por el lado de los precios, buscar eficiencia operativa.*

- 4) ¿Qué importancia tiene para usted, el análisis de la cadena de valor de una industria al momento de reformular el negocio?

*Obviamente es comparativo el análisis, la cadena de valor como análisis, ósea como arco de referencia como fue inventada es importante, porque uno está compitiendo por efecto contraste hay que ver como los demás lo están haciendo. Es tremendamente crítica cuando hablamos de mercados con márgenes pequeños, por ejemplo, si estamos en los negocios logísticos, es un negocio de volumen con escaso margen entonces, si hay una compañía que encuentra alguna innovación en su cadena la tenes que adoptar por imitación. Es un poco más difícil o más desafiante cuando trabajamos en servicios cuando estamos en industrias que están atomizadas, donde no podés encontrar referencia, pero la cadena de valor y si uno la asocia encontrar lo que es buenas o mejores prácticas, la verdad que por ese lado es lo mejor. Lo bueno en estos análisis esta desde que uno tenga tiempo y recursos hacerlo de manera integrada, no es solamente la cadena de valor, si no de más mirar todo lo que puedas mirar si hay tiempo y hay plata.*

- 5) Al no poder diferenciarse por calidad ni por ser líder en costos, ¿Qué tipo de estrategia sería la más adecuada para que una empresa pueda destacarse?

*Si no se puede diferenciar por calidad y por costos. A ver, si vamos a Porter diferenciarse es hacer algo distinto, el hacer algo distinto puede ser con lo que me dijiste(...), me quedan los nichos, si yo supongo, no yendo a las estrategias genéricas de Porter pero si yendo al reloj estratégico de Bauman vos tenes, por ejemplo las estrategias híbridas, en la cual haces algunas partes que sean en costos y otras en calidad, o si no haces una diferenciación segmentada y el segmento es lo que tratás de atender, el punto es diferenciar, es hacer algo distinto y lo distinto no necesariamente relacionado con el producto. Puede ser, por ejemplo packaging, logra diferenciar y suele ser un atributo adicional que motiva un consumo, como te presentan un plato de comida, como te entregan un producto que recién estás adquiriendo y a veces eso te llama, un ejemplo que a mí me llamo la atención esto de diferenciarse o de valorar, lo que percibe el cliente, hace algunos años Falabella hizo un estudio para ver la experiencia de compra de las señoras de más de 30 hasta 45 en el local de Unicenter, que era lo que más recordaban, que era lo que más valoraban. Una de las cosas que salió muy bien ponderada y fue una sorpresa para los ejecutivos de Falabella, fue la*

*bolsita verde, entonces dentro del mapeo de temas ellos la tenían como, y “hay que darle una bolsa”, pero encontraron varias cosas de positivo a través de la simple bolsita como por ejemplo el refuerzo de marca, porque cada persona que pasea con la bolsita verde, y la “f” de Falabella, sabe que es de Falabella, y algún ama de casa luego a decir cómo están bien hechas y tiene plástico duro la pueden utilizar para otra cosa. Entonces me parece que pasa por ahí, siempre en lo potencial podemos encontrar algo distinto para hacer. El punto es que eso distinto que es la diferencia, tiene que tener alguna valoración del cliente, es decir no es solamente hacer distinto, sino que te lo valore el cliente*

### **Entrevista al Ingeniero Darío Panattieri**

- 1- ¿Durante el transcurso de los últimos 10 años, que acontecimientos puede mencionar que hayan impactado en la pérdida de rentabilidad de los frigoríficos? (dispara indicador 1)

*Podes dividirlo en dos etapas: una que es resolución 125 y conflictos del campo. Aquí se produce un quiebre en el año 2008 y un desincentivo al campo total. A su vez, las políticas bastante erradas, produjeron un hecho, que fue el desincentivo a la exportación del 2006, (con aquello famoso que se subió carne a un barco y después se bajó en contenedor del barco, para atajar el tema inflacionario por medio de la carne en esa época). Es todo bastante mezclado lo que te digo, pero esto no es un hecho aislado. La carne en el INDEC pesaba un 4 y medio por ciento, entonces atajar el precio de la carne era muy importante para que la inflación no se dispare, lo que pasa que todo lo que vos hagas en la exportación, en realidad es un boomerang que se te vuelve en contra para la producción de carne, porque la exportación al demandar animales pesados lo que hace es, que vos no vendes todo el animal, en realidad vendes el lomo de cuadril, el bife angosto y muchas cosas, pero tenes mayor volumen de carne, los*



*asados van a hacer más grandes, vas a tener más volumen de carne dando vuelta en el consumo interno, pero bueno para poner unos parámetros vos tenes resolución 125 y conflicto del campo, desincentivo total al campo, tipo de cambio totalmente atrasado. El desincentivo quiere decir que se entra en un periodo de liquidación importantísimo, en el cual si vos tenes menos oferta el precio sube.*

*La mutación o el cambio de actividad en el campo, se dio mucho antes que el vuelco de algunos productores hacia el sembrado de granos por eso mismo no creo que haya influido en la baja de la oferta en la argentina, porque aparte en ningún lado del mundo, existe un lugar donde vos puedas hacer agricultura, volcarse a la ganadería. En el único donde pasaba eso era en Argentina, hasta la década del noventa, después de la década del noventa, donde los costos empezaron a tener la convertibilidad y demás, hizo que el productor tuviera que sacar del mayor rédito a su hectárea. Entonces vos tenías, por ejemplo, América lugar con potencialidad para doce o trece mil kilos de maíz y hacías novillos en pasturas, es decir vos estabas haciendo un negocio que en seis meses tenías los resultados frente a uno de dos años, no existe en los negocios. El crecimiento de los feedlots te diría que es del 2010 en adelante. En los 90 lo que hizo fue un desplazamiento, y te diría que avanzada la década de los 90. En Crisis del campo resolución 125 hay un hecho de política, hoy el que no esté dando rentabilidad, es una suma de hechos como tipo de cambio depreciado. La carne funciona como un commodities y como un no commodities, es decir no es un commodities porque no se vende como el trigo, el petróleo o demás, pero cuando baja el precio del petróleo, baja el precio de la carne, se mueve como los commodities sin ser uno. Entonces la baja del precio del petróleo también hizo que jugadores muy importantes como Rusia salían del mercado. Y eso que hubo una baja de precios. Si uno piensa que en 2008 se llegaron a vender contenedores Hilton a 23000 dólares la tonelada y hoy esta 13500 dólares, nos da un panorama de cómo están las cosas. Analizar hechos aislados sin ver cómo era el tipo de cambio es muy loco, uno tiene que ponerle al lado precio de la tonelada, y cuanto era tu tipo de cambio en ese momento o en especies, decir cuanto necesitaba como parámetro.*

2- ¿Que competidores del Mercosur cree que han tomado mayor relevancia (tenido mayor protagonismo) en los últimos años? (dispara indicador 2)

*El gobierno de Brasil tomó la firme convicción de ser el primer exportador o primer jugador del mundo y lo logró. El competidor importante que nos surgió fue Paraguay, Chile porque también los competidores vos tenés que dividirlos en un mercado. Es decir, Uruguay nos compite a nosotros mucho en Europa, Brasil nos compite hoy mucho en china y Paraguay nos compite mucho en Chile, en realidad perdimos más mercado nosotros de lo que ellos ganaron. Hace 10 años Brasil estaba séptimo/octavo, hoy es el uno indiscutido desde hace mucho tiempo y obviamente en un momento avanzó más porque Estados Unidos también quedo afuera con temas de vaca loca pero hoy Estados Unidos está a pleno también. Hoy en día la Argentina ocupa el puesto número 12 lo cual es un desastre tuvimos décadas top 5. Se habla muy bien de Uruguay ya que tienen políticas muy Pro para el desarrollo, pero ahí hay que hacer una salvedad la carne a Uruguay es lo mismo que para la Argentina la soja representa de sus exportaciones totales un volumen importantísimo. consumen mucho lo que pasa es que ellos son recontra super habitarios. imagínate que Uruguay tiene 10 millones de cabezas y son 3 millones de personas, es decir tenes tres cabezas por "nuca", nosotros somos 40-42 millones con 50 y pico de millones, tenemos 1, y pico por habitante.*

3- ¿Ve al sector ganadero mejor posicionado para hacer frente a la demanda creciente de productos por parte del mercado? (dispara indicador 3)

*El sector ganadero hoy está un poquito más deprimido, tuvo una gran algarabía con el cambio de administración (del kirchnerismo al macrismo), hubo esperanza, pero hoy está más deprimida. En cuanto a la industria, hoy está pasando por un período complicado, pero el gobierno está llevando adelante una serie de medidas que están ordenando la cadena, lo cual es muy auspicioso. Esta es una cadena que ha luchado con la venta en negro toda la vida, y hoy los que estamos en la industria formal tenemos serias desventajas contra la industria informal, como siempre. En lo nuestro es*

*mucho más agravado, porque si uno piensa que hay un montón de jugadores en el consumo que están atrás de la informalidad, tu negocio no puede prosperar y no podés competir. Aparte se acabó la dicotomía exportación-consumo, antes estaban los que son importadores y los que son consumidores, hoy no, el mercado mostro que lo que tenés que hacer es la mejor integración de tu media res. El mercado dice que lo mejor es (más en la industria exportadora) vender el lomo, cuadril, bife angosto afuera. Vender todo el cuarto delantero a Israel y Chile, y la rueda, es decir, los cortes para milanesa donde mejor se vende es en Argentina. Entonces, no es que vos sólo sos exportador solamente, vos sos exportador y consumero a la vez, porque este negocio se trata de desarmar la media res y volverla a armar por precio. Entre el asado que representa el 15%, más el trasero que es mocho o rueda que es el 37% y lo tenes que vender en el consumo interno, que es donde se da el mejor precio, suman el 52% que lo estas metiendo en consumo.*

- 4- ¿Considera a los productos avícolas y porcinos como una real amenaza para el consumo de carne? (dispara indicador 4 y 5)

*En absoluto, no son una amenaza bajo ningún punto de vista, es más en mi caso o lo que piensa mucha gente son complementarios. Es decir, muchas veces por tema de precios se podría interpretar como sustituto, pero en realidad vos vas armando tu canasta de proteínas según precio. Y si uno piensa que hoy estamos comiendo 120 kilos de proteína animal por habitante, y por año, sería impensado reemplazar toda la carne aviar por carne proveniente de bonina, lo cual sería imposible. Siempre el precio de la carne tracciona a las demás proteínas.*

- 5- En los últimos 5 años, ¿que relevancia han tomado los costos fijos para los frigoríficos? (dispara indicador 6 y 9)

*Si vos te pones a ver la estructura de costo de un frigorífico el 85% de su costo es materia prima, eso fue históricamente así, y digamos "era lo que te quitaba el sueño", pero después cuando vas a analizar el otro 15%, de ese 15%, el 80/85% era costo mano de obra, y quizá los sigue siendo. Y en un contexto de atraso y tarifas, la luz, gas y demás no era importante. Hoy la luz, gas y demás tienen un peso bastante importante. Si vos te pones a ver como una línea de costos venía dando, en un momento, la línea de la materia prima se queda estancada, y tú costó fabrica es el que empieza a tener un valor relevante, fundamentalmente dado por la energía.*

6- ¿Como cree que evolucionó el precio de la faena con respecto al precio de venta del frigorífico? (dispara indicador 8)

*La nuestra es una industria tomadora de precios, porque al estar tan atomizada, nosotros no marcamos el precio. Yo te diría, que lo que ha variado más, es el valor de lo que vos podés vender en la calle. Está mucho más difícil lo que es vender en la calle, y todavía no se ha recuperado la oferta del todo, pero si vos ves el precio del novillo, no ha cambiado tanto y ha seguido bastante la línea de la inflación. Lo que sí, no cambio, es el precio de nuestra venta en el exterior, y la venta en el mostrador aumentó más de lo que nosotros pudimos aumentarla. Con respecto a la venta en el exterior, los precios bajaron más de lo que nos hubiese gustado. Yo creo que los productores de novillos y la venta en la calle, acomodaron más sus márgenes que nosotros. Hoy en día, también está complicado, para que él carnicero aumente sus valores. La carne está difícil.*

7- ¿Qué opina sobre el nivel del tipo de cambio para cubrir los costos totales? (dispara 6, 7, 8 y 9)

*El tipo de cambio se encuentra atrasadísimo, perdemos mercado por no ser competitivos en el exterior. Aunque para mí, no solamente hay que atajar el tipo de*

*cambio, las cuestiones de negocios son tipo de cambio, es un aspecto. Hay temas de costos y de logística que todavía nos tenemos que poner a trabajar.*

8- *¿Qué alternativas posibles vislumbra para mejorar el desempeño actual del frigorífico? (dispara 10)*

*Yo hoy, no construiría un frigorífico sin tener un lugar para hacer salchichas y hamburguesas, porque eso te va a permitir seguir agregando valor. Muchas veces vos rifas lo delantero, porque no tenes lugar donde hacerlo y te la compra Paladini que hace salchichas. Pero hoy tenes más alternativas para hacer fason, si no lo haces vos, y ver lo que haces y seguir agregando valor a tu materia prima. Sin duda, yo tendría una fábrica de hamburguesas y una grasería también, derretiría la grasa y la vendería envasada, para seguir capturando valor de los subproductos que tiene la carne. Si el "mugido" se podría envasar lo vendes también (jajajaa).*

*Hoy es una etapa difícil, pero creo que la inversión es fundamental para la baja de costos. Por ejemplo, en todo lo que es la logística interna del frigorífico habría que hacer una inversión importante en: automatizar depósitos, automatizar lugares de producción. En esa modernización, también empezas a hacer un uso de la energía y uso de todos los insumos de modo más eficiente. No dejaría de invertir en cuestiones de management, no es menor, porque podés hacer más eficiente tu trabajo. Y, por otro lado, yo lo que haría es, (ante un escenario de energías caras) invertir en una planta de bioenergía. Nosotros tenemos la materia prima fundamental que es la bosta. Nosotros producimos más o menos 15 toneladas de bosta por día, con eso podríamos hacer un biodigestor que produce un Megawatts, qué es lo que consume esta fábrica, y hasta le podríamos dar hasta una manzana luz, haciendo acciones de responsabilidad social empresaria.*

*Yo lo haría, y bajo mi costo de \$800000 a \$1000000 por mes a \$100000. Tipo de cambio barato y tasas de interés altísimas, son un cóctel explosivo para la industria. No hay industria que resista porque, ni podés vender bien lo que vendes afuera cuando sos exportador, ni te podes financiar bien ante posibilidad de inversión. Hoy como exportador no podemos tener diferentes especies. Yo creo, que el tema nuestro es un tema inversión y baja de costos, creo que por ahí pasa el tema, y no por otro lado. Son*

las dos herramientas que tenemos a las dos alternativas que podemos tocar para aumentar nuestro margen producto.

### **Entrevista al Ingeniero Miguel Schiaritti**

1- ¿Durante el transcurso de los últimos 10 años, que acontecimientos puede mencionar que hayan impactado en la pérdida de rentabilidad de los frigoríficos? (dispara indicador 1)

*El mayor factor desequilibrante en los últimos años es la imposición del gobierno en los últimos años (...), de imponer un precio en el mercado, mantuvo congelado el precio del novillo entre \$3 y \$3.5. Esto generó una liquidación de vientres de 12 millones y medio de cabezas, empezando en el 2006, que concluyo en la liquidación de vientres desde el 2008 al 2010, (...) liquidamos el 20% del stock en 2 años. La carne paso de \$3 a \$9, por la reducción de la oferta como es lógico que pasara, se faenaban en el año 2005, 16 millones de cabezas, con exportaciones de alrededor de 700 mil toneladas, y pasamos a faenar 11 millones de cabezas con exportaciones de 150.000 a 220.000 si tenemos suerte este año. La mayor destrucción del aparato constructivo fue esta.*

*Este negocio es un negocio de volumen, gran volumen y escasísimos márgenes, al final del año nosotros calculamos que el margen bruto de la actividad es del 1,5%, si no hay volumen, el negocio no existe, desaparece. Esto generó cierres de más de 120 fábricas de un total de 600 aproximadamente, casi un 20% pero no es lineal a la faena ya que fueron los más pequeños los que más sufrieron (...), es la consecuencia de todo lo anterior, y todavía hoy con 11 millones de cabezas, tenemos una capacidad instalada para entre 17 y 22 millones de cabeza, (...) con una capacidad ociosa de casi el 50%.*

2- ¿Que competidores del Mercosur cree que han tomado mayor relevancia (tenido mayor protagonismo) en los últimos años? (dispara indicador 2)

*Si por supuesto, Brasil. Creció de manera exponencial, capitalizó la falta de infraestructura de manera positiva. Cuando digo esto, estoy diciendo que Brasil (...) para salir del crecimiento explosivo que tuvieron con los cereales, fundamentalmente soja y maíz, (...) decidieron convertir ese cereal en carnes, y esto es lo que primero generó un aumento explosivo del pollo, después un aumento explosivo del cerdo y finalmente, con el agregado de el mejoramiento genético de sus razas con cruza indias e inglesas, mejorando el nivel de calidad de carne. Brasil es hoy el primer exportador del mundo, y nosotros estamos en el puesto 13, habiendo sido terceros.*

*Hace 9 o 10 años que no completamos la cuota Hilton, a partir del 2007 que no llegamos a las 30 mil toneladas. (...) Por casos de fiebre aftosa, la Argentina sufrió la caída de todos los mercados, no exportamos a ningún lado por 6 meses, pero por suerte nos recuperamos. Representa entre el 10 y el 15% de las exportaciones totales, tiene una fuerte ponderación porque tiene un alto precio. (...) Argentina no está abierta a EEUU hoy en día.*

3- ¿Ve al sector ganadero mejor posicionado para hacer frente a la demanda creciente de productos por parte del mercado? (dispara indicador 3)

*Hay que hacer cambios. Nosotros producimos un animal, donde la res tiene 220 o 225 kg, si lográramos un animal que tuviera una res con 275kg, es decir 50kg más por res, en una faena de 12 millones produciríamos 600 mil toneladas más de carne. Esto es darle mayor productividad al sector, ya que los costos operativos son iguales. Un sector que no crece es un sector que se achica.*

*Estas en un momento como este año, que aumentó mucho la producción ganadera, que en el segundo semestre la oferta va a aumentar más de lo que aumentó en el primero, si no tenes una salida exportadora, el precio del novillo va a caer, (...) va a haber una sobreoferta que genera una caída en el precio.*

*Lo que necesita la Argentina son 2 cosas: tipo de cambio para cada uno de los sectores (ej: devolución de tasas de exportación) y un mercado de futuros confiable, porque no se puede hoy fijar ninguna posición a futuro debido a que no sabes en cuanto vas a vender, (...) y para que esto funcione se necesitan timberos en el buen sentido de la palabra, gente que invierta para poder aumentar la producción, que pase de 12 millones a 20 millones de cabezas.*

4- ¿Considera a los productos avícolas y porcinos como una real amenaza para el consumo de carne? (dispara indicador 4 y 5)

*Son carnes complementarias, (...) cuando yo era chico el pollo era algo de lujo, hoy en día está en la mesa de todos los argentinos, en todos los estratos sociales, ya hubo un cambio de hábitos de consumo tan fuerte, que ya no es más una carne alternativa. Y el cerdo sigue creciendo, había quedado rezagado por su mala genética, que fue paleada con la importación de razas del norte de Europa, más magras, (...) pesan 110kg y no tienen grasa casi.*

*En el pasado se consumían alrededor de 90kg de carne por habitante por año, 8kg de pollo y 4 o 6 kg de cerdo, por eso la ponderación de la carne en el índice de precios era tan alta, hoy con la actual conformación de consumo por habitante por año no debería ser así. Estamos en un consumo de 55 o 56 kg por habitante, (...) además de esto tenes un crecimiento del pollo que ha sido exponencial, hoy estamos en 46kg de pollo por habitante por año, y en 14 a 17 kg de cerdo.*

- 5- En los últimos 5 años, ¿que relevancia han tomado los costos fijos para los frigoríficos? (dispara indicador 6 y 9)

*Importantísimos, ya que es un negocio de volumen, es necesario enfatizar el engorde del animal para poder dividir el total de los costos en mayor cantidad de kilos. Paradójicamente, no logramos que el productor se anime a tener 6 meses más su animal en el campo para llegar a un novillo más pesado, porque no hay premio.*

- 6- ¿Qué opina sobre el nivel del tipo de cambio para cubrir los costos totales? (dispara 6, 7, 8 y 9)

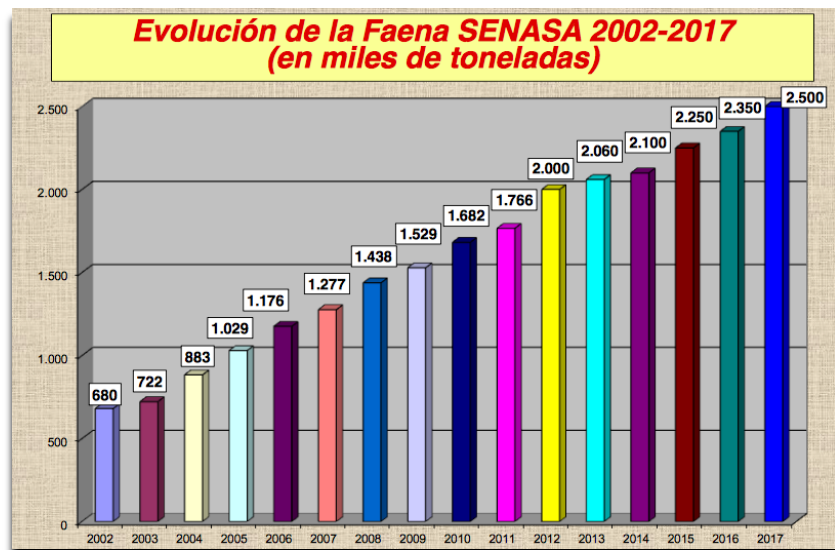
*El atraso cambiario hace que los costos en dólares de la industria frigorífica sean muy elevados, un salario medio en la industria frigorífica está por encima de los U\$D 2.300, cuando en los países competitivos está en menos de la mitad. Los costos de puertos, de energía, ganado en pie, (...) todo esto le quita competitividad a la cadena. Precisamente por esto te digo, con todo esto no alcanza.*



### 10.3 ANEXO 3

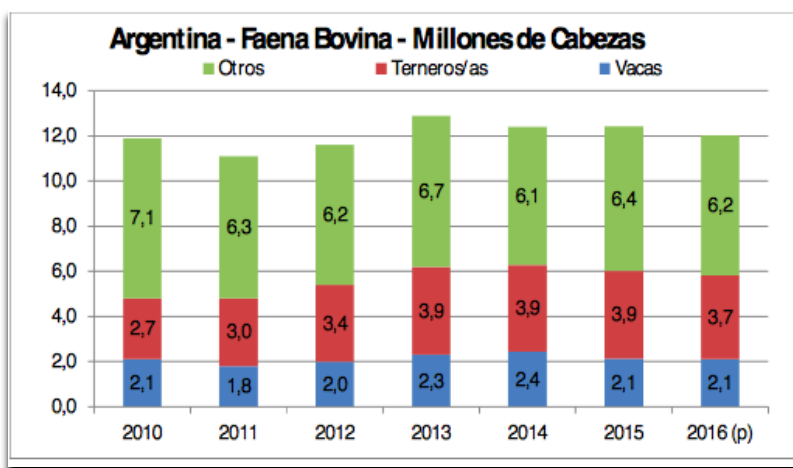
#### OSGOOD PRODUCTOS SUSTITUTOS

Figura 38: Evolución de la faena avícola



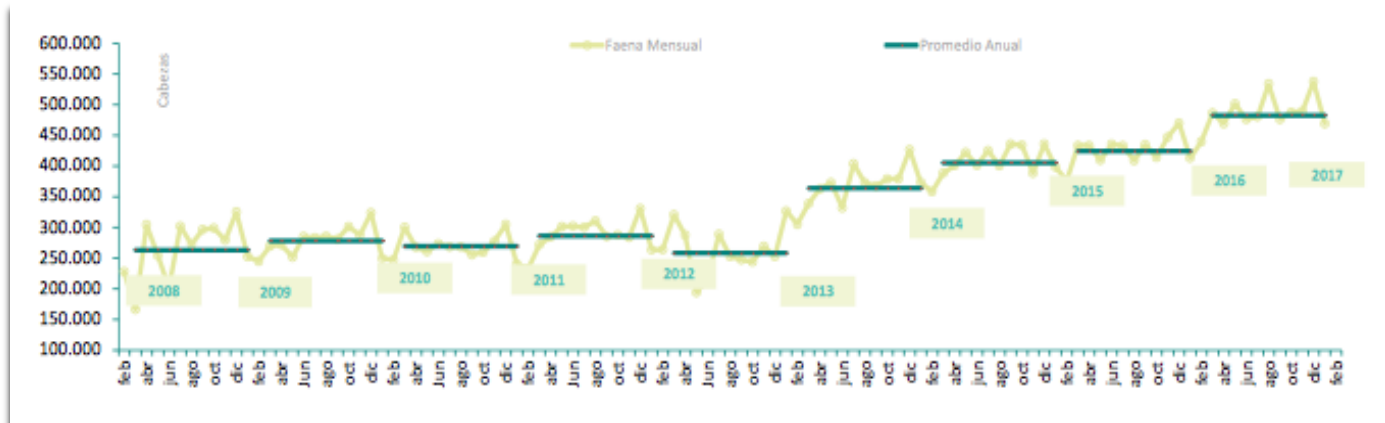
Fuente: CEPA, Centro de empresas procesadoras avícolas 2016.

Figura 39: Evolución de la composición de la faena Bovina



Fuente: IPCVA 2016, Informe Faena y producción de carne vacuna.

Figura 40: Evolución de la Faena Porcina 2008-2017



Fuente: Informe mensual de carnes porcinas de la subsecretaría de control comercial agropecuario.

# 11 GLOSARIO Y SIGLAS

## 11.1 GLOSARIO

- FEEDLOT: Corral de cría de ganado para engorde.
- MANAGEMENT: Proceso de llevar adelante la administración de una organización.
- FAENADORES: Empresas que se dedican a la faena de carne.

## 11.2 SIGLAS

- FADA: Fundación para el desarrollo agropecuario en Argentina.
- IPCVA: Instituto de promoción de la carne vacuna Argentina.
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- CAICHA: Cámara Argentina de la Industria de Chacinados
- SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.
- USDA: Departamento de agricultura de Estados Unidos.
- RENAVI: Registro Nacional de Multiplicadores e Incubadores Avícolas.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

- Art. 2º, LEY 11.123, Ley Provincial sanitaria de carnes. Texto actualizado con las modificaciones introducidas por la Ley 11.306.
- Ansoff, I. (1995). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, (113-124)
- Crivelli, S., Monkowski, M. & Colombo, P. (2008). *Mercado de la carne e industria frigorífica*. Buenos Aires: Becher y Asociados S.R.L.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos aires: Granica
- Davenport, T.H., Leibold, M. & Voelpel, S. (2006), *Strategic Management in the Innovation Economy*. Alemania: Publisis.
- Ferrari, O. & Speroni, N. (2006). *Invernada de Alta Producción*. Buenos Aires: Difusión Ganader.
- Grant, R. (1998.) *Comtemporary strategy analysis*. (3a.ed.). Gran Bretaña: Blackwell publishers.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Henning Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 (12).
- Johnson, G & Scholes, K. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Pearson Education SA
- Kotler, & Armstrong. (2008). Fundamentos de marketing. Mexico: Pearson Education
- Lara, A. L. (2006). Cuadernillo Técnico No 2. Mercado de la Carne Vacuna en Argentina. Estado de Situación y Perspectivas. El conflicto ganadero en un contexto global. IPCVA & Universidad Catolica Argentina. Buenos Aires.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. (1a ed.) Nueva Jersey: Wiley.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and competitors*. Nueva York: Free Press
- Rodríguez, J. Consecuencias económicas de la difusión de la soja genéticamente modificada en Argentina, 1996 -2006. Informe final del concurso: Los impactos socioculturales y económicos de la introducción de la agricultura transgénica en América Latina y el Caribe. Buenos Aires. 2005
- Rearte, D.H. (2010). *Situación actual y prospectiva de la producción de carne vacuna*. INTA. Buenos Aires.
- Sánchez, C.O. (2010). *Elementos de Producción y Comercialización Agropecuaria para Profesionales en Ciencias Económicas*. Buenos Aires: Ed. Cooperativa.
- Teece, D.J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, (172-194).

## 13 PAGINAS CONSULTADAS

- Barrientos, J.W. (2005). *Modelo de negocios*. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de <http://www.aximia.com/blog/wp-content/uploads/file/Modelo%20de%20negocios.pdf>
- Cardin, R. (2016). *Informes de cadena de valor*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de [http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/SSPE\\_Cadena\\_Vvalor\\_Aviar.pdf](http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/SSPE_Cadena_Vvalor_Aviar.pdf)
- Espinosa, R. (2015). *Matriz de ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado el 30 de marzo de 2017, de <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Errecart, V. (2015). *Análisis del mercado mundial de carnes*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de [http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia\\_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf](http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/CERE%20-%20Mayo%20-%202015.pdf)
- Emilia Martínez Rodríguez, E.M. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. Recuperado el 13 de abril de 2017, de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1)
- Lobo Poblet, M.S. (2009). *Informe Aspectos Ambientales, Sociales y Económicos Industria Frigorífica*. Recuperado el 2 de mayo de 2017, de [http://www.vet.unicen.edu.ar/ActividadesCurriculares/IntroduccionSistemasProductivos/images/Documento/2015/Informe\\_Industria\\_Frigorifica\\_Impacto\\_Ambiental.pdf](http://www.vet.unicen.edu.ar/ActividadesCurriculares/IntroduccionSistemasProductivos/images/Documento/2015/Informe_Industria_Frigorifica_Impacto_Ambiental.pdf)
- Llorens Bueno, G.A, (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Recuperado el 8 de abril de 2017, de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*. Recuperado el 13 de abril de 2017, de [https://www.researchgate.net/publication/222380736\\_The\\_Entrepreneur%27s\\_Business\\_Model\\_Toward\\_a\\_Unified\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/222380736_The_Entrepreneur%27s_Business_Model_Toward_a_Unified_Perspective)

- Osterwalder, A. (2010). *Innovación de Modelos de Negocio*. Recuperado el 8 de abril de 2017, de <http://www.emprered.org/libros/innovacion-de-modelos-de-negocios>
- Ponti, D. (2011). *Canales de comercialización de carne vacuna*. Recuperado el 21 de abril de 2017, de <http://www.minagri.gob.ar/sitio/areas/bovinos/mercados/carnes/archivos//000000=Canales%20de%20comercializacion%20de%20carne%20bovina/000005-Canales%20de%20comercializacion%20de%20carne%20bovina.pdf>
- Sánchez, C.O. (2015). *Mercado argentino de bovinos para carne: caracterización y mejoras en su comercialización*. Recuperado el de 2017, 25 de mayo de <http://revistas.uns.edu.ar/index.php/eca/article/view/309/240>