

# ¿Cómo se integra la ganadería con la industria frigorífica?

## Transformaciones de la cadena de ganados y carnes en Argentina

ROBERTO BISANG

OFICINA DE LA CEPAL EN BUENOS AIRES

IPCVA - Seminarios Regionales 2008 *14 de noviembre de 2008*

*Mar del Plata, Argentina*

**Ganadería y Compromiso: Diagnóstico y Propuestas para el Crecimiento Sostenido de la Cadena de la Carne Vacuna**

**MECANISMOS DE FORMACION DE PRECIOS EN  
LOS PRINCIPALES SUBCIRCUITOS DE LA CADENA  
DE GANADOS Y CARNES VACUNAS EN LA ARGENTINA**



Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina  
Documento de Trabajo Nº 4  
CEPAL - IPCVA

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



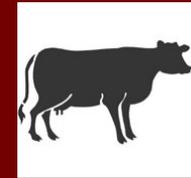
# IDEAS CENTRALES

- El proceso de formación de precios en la cadena de ganados y carnes: Del consumidor al productor
- La renta de cada etapa depende de:
  - La productividad de la empresa
  - La productividad de las empresas del resto de las etapas
  - Las condiciones económicas generales
    - Locales
    - Internacionales (especialmente de la estructura)

# La Magnitud del Negocio de Ganados y Carnes

El ganado vacuno es una **fuentes** de **múltiples materias primas**:

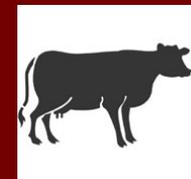
carnes y otros insumos industriales



Carne

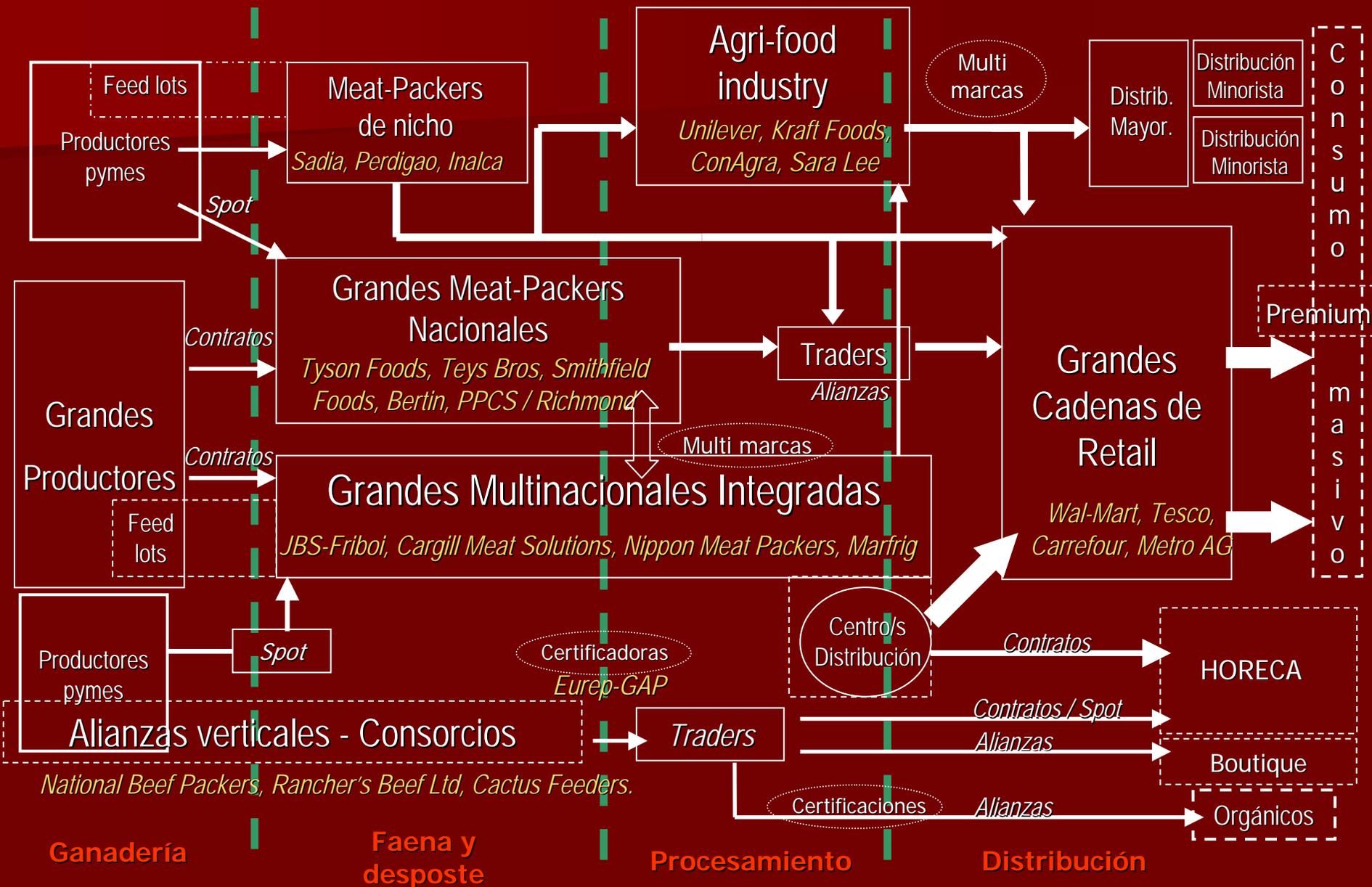
Subproductos

Relación con otras producciones



¿Hacia una nueva estructura del  
comercio mundial de carnes?

# Estructura genérica de las cadenas globales de valor de carne vacuna más consolidadas



## Hacia las redes internacionales de carnes

¿Quiénes controlan los principales nodos de la redes mundiales?

El rol de la comercialización, la logística y las marcas

# Perfil actual de la industria productora de carne vacuna en Argentina

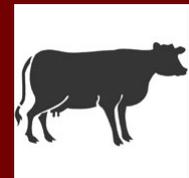
# Quien es quien en la industria transformadora

Cantidad total

Tamaño (faena mínima)

- . Escala y costos
- . Escala y subproductos

Localización



# PARTICIPACIÓN POR GRUPOS EMPRESARIOS DE LA CAPACIDAD INSTALADA

(Teórica)

Propietario	Cant. Plantas	Cap. Faena / Día	Particip.
<i>Empresas de Capital Extranjero</i>			
Tyson Foods (EEUU)	1	350	
Cargill (EEUU)	3	1.720	
JBS-Friboi (Brasil)	6	3.750	
Marfrig Group (Brasil)	5	2.760	
<b>Total Empresas de Capital Extranjero</b>	<b>16</b>	<b>8.400</b>	
<i>Empresas de Capital Nacional</i>			
Grupo A	7	2.200	
Grupo B	8	1.680	
Grupo C	3	1.840	
Grupo D	3	1.560	
Grupo E	2	1.340	
Grupo F	2	1.160	
Grupo G	2	1.040	
Grupo H	2	420	
<b>Total Grupos Nac. de 2 o más empresas</b>	<b>29</b>	<b>11.240</b>	<b>18,5</b>
Grupo I	1	1.180	
Grupo J	1	790	
Grupo K	1	780	
Grupo L	1	650	
<b>Total Empresas Independientes Grandes</b>	<b>4</b>	<b>3.400</b>	<b>5,6</b>
Cooperativos Autogestionados	12	3.050	
Cooperativos No Autogestionados	14	800	
<b>Total Grupos Cooperativos</b>	<b>16</b>	<b>3.850</b>	
<b>Total Grupos Empresarios</b>	<b>65</b>	<b>26.890</b>	<b>44,4</b>
<b>Total Resto de las empresas nac.</b>	<b>492</b>	<b>33.720</b>	<b>55,6</b>
<b>Total General de la Industria</b>	<b>557</b>	<b>60.610</b>	<b>100,0</b>
<b>Total empresas nacionales</b>	<b>541</b>	<b>52.210</b>	<b>86,1</b>

# Dinámica de la industria de transformación

## De la industria integrada a la “industria” prestadora de servicios

El rol de los matarifes y abastecedores

Funcionamiento: la tercerización y “el recupero”

Relevancia: (+ -) 50 % del total faenado se terceriza  
(+) de 2/3 de la faena para consumo interno se terceriza

E El negocio de la carne (y de los frigoríficos) depende de los subproductos

|

# Cambios en el mapa empresarial

El reingreso de los capitales externos, inversiones recientes

De los subproductos al control de la capacidad de faena: Los nuevos GE

De frigoríficos y feed lots

Las cooperativas autogestionadas

# **EL PESO RELATIVO POR TIPOLOGÍA DE EMPRESAS**

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN LA FAENA, PRODUCCIÓN CARNE, COMPRA DE NOVILLOS, NOVILLITOS Y VACAS, EXPORTACIÓN TOTAL Y CUOTA HILTON.

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

# **ASIMETRÍAS**

(productivas, económicas y financieras)

# Perfil productivo. Empresas seleccionadas.

- en miles de cabezas y en porcentaje -

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

Cantidad total de plantas (bovinos)	42	24	13	6	1	2	1
<i>En el país de origen</i>	20	12	11	5	1	2	1
<i>En Norteamérica</i>	6	1	1	0	0	0	0
<i>En América Latina</i>	6	11	1	1	0	0	0
<i>Europa</i>	6	0	0	0	0	0	0
<i>Otros</i>	4	0	0	0	0	0	0
Capacidad de faena (cabezas/día)	53.400	21.100	37.600	1.140	790	1180	780
<i>En el país de origen</i>	17.000	12.500	32.500	1140	790	1180	780
<i>En el exterior</i>	36.400	8.600	5.100	0	0	0	0
Centros de distribución	6	4	8	2	0	0	0
<i>En el país de origen</i>	3	2	6	1	0	0	0
<i>En el exterior</i>	3	2	2	1	0	0	0
Subsidiarias	11	3	2	1	0	1	0
<i>En el país de origen</i>	2	0	0	0	0	1	0
<i>En el exterior</i>	9	3	2	1	0	0	0

# Perfil económico productivo. Empresas seleccionadas.

- en miles de cabezas y en porcentaje -

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

# Conclusiones (I)

Los cambios en el perfil empresario

Una actividad desconcentrada... pero con cierto peso de 4 empresas de capitales externos y un decena de empresarios locales

Acortamientos en la cadena (frigoríficos/feed lots; supermercados/matarifes)

Las empresas locales siguen siendo mayoritarias... pero las inversiones externas comienzan a tener relevancia en los mercados externos

Aún con restricciones, los mercados externos son relevantes.... más aún para un selecto grupo de empresas

# Conclusiones (II)

Los diferenciales de tamaño entre las empresas locales líderes y los “jugadores de las grandes ligas”

La asimetría financiera

nivel, plazo y composición de la deuda

Estrategias privadas y políticas públicas... un modelo para armar

# MUCHAS GRACIAS



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Paraguay 1178 – Piso 2  
(1057) Buenos Aires  
Tel.(54-11) 4815-7810

E-mail: [Roberto.Bisang@cepal.org](mailto:Roberto.Bisang@cepal.org)