



## PREFACIO

El Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe presenta la publicación de los resultados de esta Investigación titulada "Carne Argentina: Del productor argentino al consumidor europeo", encuadrada en las políticas de promoción de la competitividad del sistema agroalimentario, en este caso específico, de la Cadena de Valor Bovina.

Este documento es el resultado del trabajo articulado entre el sector Público y Privado de Santa Fe, ya que esta Investigación fue contratada por actores privados de esta Cadena de Valor, la Asociación para la Valorización Ganadera PROGAN y su Cooperativa de Productores Exportadores COPRODEX Limitada, con la Dirección Técnica y el apoyo informativo de las Direcciones de este Ministerio.

Los contenidos de este documento inciden en el desarrollo de la competitividad internacional de los productores ganaderos, ya que abordan la investigación de las condiciones de comercialización de los cortes más valiosos, comprendidos en la Cuota HILTON, dentro del mercado de destino, en un país agroindustrial de la Unión Euro-

pea, como es Francia.

Otra característica que distingue este trabajo, es que fue realizado en el seno de una organización privada de Productores-Exportadores de Santa Fe, en la parte Argentina y dentro de una empresa comercializadora de carne en Francia. Este abordaje se hizo desde la práctica, en contacto directo con los actores de ambas cadenas de producción y comercialización, tanto de la carne bovina producida en Santa Fe, como de la carne producida en el Sur de Francia, lo que ha permitido acceder a información de costos, precios y estrategias comerciales, que es muy difícil de conocer si no se realiza este tipo de investigación.

El enfoque de la Investigación es desde la perspectiva de la participación directa de los Productores de carne vacuna argentina en el Comercio Internacional, con una reflexión sobre la práctica empresarial, a la luz de la teoría del Comercio Internacional y de la Internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas. Se realizó un análisis comparativo de las formas de producción, de faena, de embalaje y de distribución de carnes francesas y argentinas, que permita la detección de oportunidades de negocios para los Productores Argentinos en Francia.

Quien realizó la investigación en Argentina y en Francia, Juan Facundo Fernández González, es un joven profesional, Licenciado en Comercio Internacional por la Universidad del Salvador de Buenos Aires y Diplôme Supérieure de Commerce International por la École Supérieure de Commerce International Du Pas-De-Calais, ESCIP, Francia, que ha surgido de una familia de productores de La Camila, Departamento San Justo, Provincia de Santa Fe. La coordinación de este estudio ha sido realizada por la Dirección General de Inversiones, apoyándose con el aporte informativo de la Dirección General de Extensión e Investigaciones Agropecuarias y de la Dirección General de Comercio Exterior.

Con esta publicación, el Ministerio de la Producción desea hacer un aporte para la Competitividad Internacional de todos los actores de la Cadena agroalimentaria de Santa Fe, que se integran como eslabones en aras de un desarrollo sostenible, compatible con las expectativas, compromisos y responsabilidades de todos.

Santa Fe, República Argentina, Julio de 2009.

CPN Mario Viudez  
Director General de Inversiones  
Ministerio de la Producción  
Gobierno de la Provincia de Santa Fe

# MARCO INSTITUCIONAL DE LA ARTICULACIÓN DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## SECTOR PÚBLICO

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE  
MINISTRO DE LA PRODUCCIÓN

Ing. Juan José BERTERO

SECRETARIO DEL SISTEMA AGROPECUARIO, AGROALIMENTOS Y BIOCOMBUSTIBLES

CPN. Carlos SARTOR

## SECTOR PRIVADO

Presidente

Asociación para la Valorización Ganadera PROGAN

Dr. Orlando HUG

Presidente

Cooperativa de Productores Exportadores COPRODEX Limitada

Don Carlos HERNÁNDEZ

## COLABORADORES DE LA INVESTIGACIÓN

### A - SECTOR PÚBLICO

CPN Mario VIUDEZ

Director General de Inversiones y Financiamiento MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

Ing. Oscar BROGGI

Director General de Comercio Exterior MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

Ing. Oscar MOREAL

Director General de Extensión e Investigaciones Agropecuarias MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

**B — SECTOR PRIVADO**

PROGAN y COPRODEX Limitada CPN Enrique LUPOTTI

Dr. Máximo MARANI

Emmanuel AGLIERI

Paola AGUIRRE

**C — EN FRANCIA**

**Por la École Supérieure de Commerce International Du Pas-De-Calais, ESCIP Francia**

Profesora Graciela PADOANI

**Por la empresa francesa:**

M. Thierry FRONTIN et M. Frédéric TRESSIERES

**AGRADECIMIENTOS**

Ing. Mario Leconte "Coordinador de la CVB Cadena de Valor Bovina de Santa Fe"

Dr. Amado Yaya "Profesional del Área y Programa Carnes Santafesinas"

Sr. Hugo Correnti "Gerente General de la firma Frior S.A. Santa Fe"

CPN Fernando Ramseyer "Estudio Ramseyer y Asociados . Santa Fe"

**DIRECCIÓN TÉCNICA Y EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**DIRECTOR TÉCNICO**

CPN Mario VIUDEZ. E-mail: [mviudez@santafe.gov.ar](mailto:mviudez@santafe.gov.ar)

Director General de Inversiones y Financiamiento MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

**INVESTIGADOR**

Juan Facundo FERNÁNDEZ GONZÁLEZ. E-mail: [fernandez.facundo@gmail.com](mailto:fernandez.facundo@gmail.com)

Licenciado en Comercio Internacional Diploma de Honor Universidad del Salvador - Buenos Aires

Diplome Supérieure de Commerce International École Supérieure de Commerce International Du Pas-De-Calais, ESCIP Francia

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

1. El enfoque teórico de la internacionalización de las PyMES
  - 1.1. Definición
  - 1.2. Las formas de internacionalización
  - 1.3. Los motores y las motivaciones de la internacionalización
  - 1.4. Los problemas y las dudas de las PyMES en cuanto a la internacionalización
2. La cadena de valor de la carne bovina francesa
  - 2.1. La producción en el campo
  - 2.2. La faena y la despostada
  - 2.3. Venta y distribución
3. La cadena de valor de la carne bovina argentina destinada a la exportación
  - 3.1. La aduana europea
  - 3.2. La producción rural
  - 3.3. La faena y la despostada
  - 3.4. La aduana argentina
  - 3.5. El transporte internacional
4. Oportunidades de Negocios
  - 4.1. Situación del mercado a Mayo del 2008
  - 4.2. Marketing Mix
  - 4.3. Análisis FODA
5. Bibliografía
6. Anexo: Disposición N° 001/09. Ministerio de la Producción de Santa Fe, Argentina.

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación es el resultado final de un trabajo realizado durante tres años en el seno del consorcio de productores - exportadores PROGAN en Santa Fe y de una pyme comercializadora de carne vacuna en Francia. El método con el cual se realizó, es el de una reflexión sobre la práctica. Es el resultado del diálogo directo con los directivos de las empresas, con sus proveedores, con sus clientes, con sus prestadores de servicios, con los organismos estatales y el análisis de la información que iba surgiendo. Esa información analizada volvía a discutirse con los actores en pasos sucesivos hasta llegar a estas conclusiones.

Estos aspectos metodológicos han sido esenciales para poder acceder a información sobre precios, costos y rentabilidades, surgidos del seno de estas empresas que operan cotidianamente en el mercado.

El interrogante general del cual parte esta investigación es acerca de la posibilidad que tienen las Pymes de ser protagonistas del proceso de internacionalización. Si pueden realizar este proceso por sí mismas o deben hacerlo con la mediación de compañías multinacionales. Para responder este interrogante en el primer capítulo, se abordan los principales conceptos de la internacionalización basada en las experiencias reales de las PYMES europeas. Para ello, haremos uso de un informe de la Comisión Europea basado en una encuesta de la ENSR (European Network for SME Research) sobre el proceso de internacionalización de las PYMES europeas. En este capítulo se aclara sobre la definición de la internacionalización, los instrumentos utilizados y las motivaciones y dudas de las PYMES para afrontar este proceso.

A continuación se analiza el proceso inicial de internacionalización de pymes, que es el de exportación / importación. Este análisis plantea dos interrogantes básicos:

- ◆ Qué rol juega el precio internacional con sus variaciones en las estrategias comerciales de largo plazo. Concretamente, que sucede cuando los precios altos o bajos interrumpen un flujo de negocios internacionales.
- ◆ La carne argentina es un producto de alta calidad. Sin embargo, en el proceso de importación / exportación, en muchos casos se comercializa como un commodity. Qué posibilidades existen de comercializarla como un producto diferenciado.

Con el objetivo de desarrollar la estrategia de internacionalización, en los dos capítulos siguientes, describiremos la cadena de valor de la carne bovina francesa y luego la cadena de la carne argentina destinada a la exportación. Además, se tratarán diversos temas como las razas bovinas, la transformación de la carne, el tratamiento arancelario de la mercadería, la logística y los costos. El método de investigación ha sido el método de campo con el contacto directo con los actores tanto públicos como privados de las cadenas en Francia y en Argentina.

Finalmente, al manejar las dos cadenas de valor, en el último capítulo llamado Oportunidades de negocios, realizaremos diversos análisis para responder a los interrogantes motores de esta investigación.

## 1. EL ENFOQUE TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

El primer capítulo de este trabajo mostraremos los principales conceptos relativos a la internacionalización de las PyMES. A su vez, este capítulo será abordado sobre la base del Informe: La internacionalización de las PyMES del Observatorio de PyMES europeas de la Comisión de la Unión Europea. El Informe citado fue realizado sobre información de la Encuesta de Empresas de la ENSR (European Network for SME Research) que refleja la experiencia de las PyMES europeas frente al proceso de internacionalización en 2003 y 2004.

En dicho capítulo definiremos qué es la internacionalización y luego cuales son las formas de realización de este proceso. Finalmente, mostraremos de un lado, cuales son las motivaciones y los motores de la internacionalización, y del otro cuales son las dudas y temores para emprender la internacionalización.

### 1.1. DEFINICIÓN

La exportación ha sido tradicionalmente un medio de internacionalización que permite aumentar el volumen de negocios. En la actualidad este método continúa siendo muy utilizado, pero la internacionalización se ha diversificado mucho y constituye un elemento indispensable para la competitividad.

Con el fin de facilitar los intercambios de conocimientos y de tecnologías, y reforzar las estrategias económicas internacionales de las Pymes, los medios son las asociaciones de empresas en el extranjero, los inversores extranjeros y la creación de redes internacionales. Es así que internacionalmente encontramos actividades "salientes", es decir, dirigidas hacia el exterior de la empresa (como la exportación) y actividades "entrantes", es decir, dirigidas hacia el interior de la empresa (como la importación). Generalmente, las empresas exportadoras desarro-

llan también las actividades llamadas entrantes que están en relación con las actividades salientes.

Aunque la exportación haya estado siempre considerada como el medio de internacionalización prácticamente exclusivo, los conceptos de cadena de valor le dan a la internacionalización un carácter más extenso. En la economía global de hoy en día, la internacionalización se refiere a un grupo de actividades que conciernen tanto el comercio internacional como la competitividad de las empresas.

"Las Pymes al desarrollar sus estrategias de internacionalización, se basan en la teoría clásica, en la cual la empresa acrecienta su presencia en los mercados extranjeros de manera gradual, evolucionando hacia estrategias cada vez más sofisticadas (yendo de la exportación esporádica hasta la inversión en el exterior, pasando por acuerdos contractuales). Esta corriente de pensamiento refleja cada vez menos la realidad actual, sobre todo en lo que refiere a las Pymes. El camino que las Pymes toman en el extranjero no es más lineal. Sucede que las Pymes adoptan estrategias de internacionalización avanzadas (licencias, transferencia de tecnologías, inversiones, etc.) desde sus primeros pasos a nivel internacional. Un caso particularmente revelador en este aspecto son las Pymes de alta tecnología donde la internacionalización se materializa a menudo por la realización de alianzas estratégicas".

## 1.2. LAS FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En primer lugar, la internacionalización no debe ser considerada como el solo hecho de llevar adelante actividades exportadoras e importadoras. El proceso de internacionalización puede estar centrado sobre actividades de importación de bienes, de capital o de tecnologías.

Dentro de las formas de internacionalización, tener un proveedor extranjero junto con la exportación son los métodos más comúnmente usados. Por lo tanto las filiales o los joint-ventures en el extranjero se presentan como actividades de internacionalización más complejas.

### EXPORTACIÓN

Después de la importación, la exportación es el camino más simple y menos riesgoso, es por ello que se presenta como la opción más utilizada por muchas empresas en el comienzo de su aventura internacional.

La estrategia de exportación presenta algunas ventajas pero también algunos inconvenientes. Entre las ventajas podemos remarcar:

- ◆ La eliminación de costos asociados al establecimiento de operaciones en otros países.
- ◆ La obtención de economías de escala, como consecuencia de la centralización de la producción en un solo país.

Los inconvenientes más significativos están ligados a los costos de transporte, a las barreras arancelarias y para-arancelarias, y a problemas potenciales con los agentes locales (por ejemplo por las actividades de marketing).

Pese a la existencia de determinadas desventajas, la exportación es recomendable como estrategia de entrada cuando se trata de una pequeña empresa, con pocos recursos y cuando los riesgos son muy significativos por emprender otras estrategias (como la inversión directa en el exterior).

### LA CONCESIÓN DE LICENCIAS

Las licencias son otra forma de expansión internacional. La concesión de licencias es el resultado de acuerdos contractuales entre empresas. Estos acuerdos significan el uso conjunto de las licencias o bien la cesión del beneficio a otra empresa, generalmente establecida en el mercado de destino.

Este método de internacionalización intenta combinar las ventajas de la empresa en expansión internacional con el mejor conocimiento del mercado de destino que tienen las empresas locales.

Tipos de licencias:

- ◆ Acuerdos de distribución: el licenciatario distribuye el producto prácticamente en las mismas condiciones que lo recibe del productor. Paralelamente, el productor mantiene un fuerte control sobre la actividad del signatario del contrato.
- ◆ Franquicias: la franquicia es un contrato entre un franquiciante y un franquiciado. El franquiciado tiene el derecho a la utilización de un producto, de un sistema de venta, un know-how o el uso de una marca, contra el pago de un canon o una regalía.
- ◆ Contrato de fabricación: El licenciatario es autorizado por contrato a la fabricación de un producto, a la prestación de un servicio o al empleo de una marca comercial, mientras se cubran determinados niveles de calidad.
- ◆ Cesión de patentes: la posibilidad de utilizar el derecho de patentes.

### INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Finalmente, la inversión externa directa (IED) representa el método más importante en lo que refiere a recursos y nivel de riesgo. Esta es la alternativa más desarrollada a nivel internacional. La IED permite consolidar una

presencia permanente en los mercados internacionales y la obtención de mayores beneficios a largo plazo por la realización de inversiones productivas o por el establecimiento de redes comerciales propias en otros países.

Existen diferentes razones para invertir en el exterior que las podemos agrupar en cinco categorías:

- ◆ La adquisición de recursos a un menor costo.
- ◆ Abastecer de bienes o servicios en dicho país o en países adyacentes.
- ◆ Sostener o mejorar la competitividad internacional por la adquisición de activos o factores estratégicos.
- ◆ Lograr mayores niveles de eficiencia.
- ◆ Un grupo heterogéneo de motivos como escapar a legislaciones o políticas económicas desfavorables.

La IED se puede desarrollar de variadas maneras. Para nuestro análisis nos basaremos en las dos modalidades más importantes:

- ◆ Las filiales propias, que suponen la creación de unidades productivas propias para ocuparse del mercado de destino del mismo país. Su principal fortaleza radica en el mayor control sobre las operaciones. Sin embargo esta figura significa enfrentar todos los riesgos y costos por la propia empresa individualmente.
- ◆ Empresas conjuntas, implica la asociación a largo plazo entre dos o más empresas para desarrollar un negocio, y bajo esta asociación se comparte el control, la toma de decisiones, los beneficios y los costos. A pesar de un menor control de las operaciones, su mayor ventaja está asociada al aporte del conocimiento del mercado local por parte del socio en destino.

### **1.3. LOS MOTORES Y LAS MOTIVACIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

El objetivo de este segmento es estudiar la manera en la cual los dirigentes de las Pymes han respondido a la internacionalización, y cuáles son los motores y motivaciones específicas que han empujado a las Pymes a internacionalizarse.

Las Pymes se internacionalizan por distintas motivaciones, mostrando de esta manera lo diversificado que es el acercamiento a este proceso. Las Pymes presentan dos motivos principales para internacionalizarse:

- ◆ La posibilidad de crecimiento en el exterior.
- ◆ La búsqueda de una diversificación del riesgo.

Entre las motivaciones de los empresarios para desarrollar este proceso, podemos destacar la menor importancia de otras motivaciones tradicionales consideradas esenciales, como la mejor utilización de la capacidad productiva.

Para las Pymes exportadoras o que disponen de establecimientos en el exterior, las motivaciones principales para internacionalizarse son el acceso a nuevos mercados más amplios para exportar los productos de la empresa o para crear filiales.

Acceder a nuevos mercados puede ser considerado de una manera saliente, por la venta de productos de la empresa, o puede ser considerado de manera entrante para comprar materias primas o adquirir conocimientos.

Al mismo nivel que el acceso a nuevos mercados más amplios, encontramos otras motivaciones para internacionalizarse como el acceso al know-how, a la tecnología o a costos de producción muy elevados en el mercado local. Esto demuestra que la elección de un tipo de internacionalización refiere a un objetivo estratégico de la empresa y la elección de dirigirse hacia el extranjero no representa solamente el paso posterior a tener un proveedor o un cliente en otro país.

#### **ACCESO AL KNOW-HOW O A LA TECNOLOGÍA**

El aumento de las ventas nos es el único objetivo de la internacionalización. Este proceso también les permite a las Pymes adquirir mayores niveles de competitividad por la adquisición de nuevas tecnologías y de Know-how.

#### **IMPULSIÓN O ATRACCIÓN**

La motivación de las Pymes por la internacionalización puede ser definida por dos tipos de motores fundamentales que son:

- ◆ Motor de impulsión (push), el cual presenta las siguientes características:
  - ◆ Un mercado local muy limitado para un producto de nicho o muy especializado.
  - ◆ Y/o una competencia en el mercado nacional muy intensa.
- ◆ Motor de atracción (pull), presentando las siguientes características:
  - ◆ Cuando los compradores extranjeros presentan demandas por un producto, que no habían sido solicitadas antes.
  - ◆ Y/o cuando un cliente importante le pide a la empresa de acompañarlo sobre algún mercado extranjero.

#### **ACCESO A UNA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN SUPLEMENTARIA**

Aquellas empresas que desean concentrarse sobre su actividad principal y disminuir costos de producción

elevados, tercerizan las otras actividades hacia lo internacional. En la actualidad, el acceso a subcontratistas más baratos y/o la obtención de una capacidad de producción suplementaria son motivos principales a la hora de afrontar la internacionalización.

## **ACCESO AL CAPITAL**

El acceso al capital es una motivación a la internacionalización que cobra cada vez mayor importancia para determinados sectores como el de la biotecnología. De hecho, las Pymes pueden lograr el acceso a financiamiento a través de contratos de licencias o acuerdos comerciales a largo plazo con las grandes multinacionales.

### **1.4. LOS PROBLEMAS Y LAS DUDAS DE LAS PYMES EN CUANTO A LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Hacia el interior de la empresa, las Pymes que comienzan un proceso de internacionalización citan como principal inconveniente la falta de una estrategia inicial que guíe las actividades.

Esta información pone en relieve el hecho de que las Pymes le atribuyen mucha importancia a la planificación de sus actividades internacionales. Sin embargo, existen problemas en lo que refiere a la realización de estas actividades, debido principalmente a la falta de tiempo y la limitación de las capacidades dirigenciales y financieras de las Pymes.

Otros elementos que se presentan como obstáculos en relación a la experiencia internacional son:

- ◆ La falta de know-how a nivel internacional.
- ◆ La identificación de socios adecuados.
- ◆ La evaluación del mercado de destino potencial.

Además, estos elementos dependen exclusivamente de la dirigencia de la empresa.

El hecho de dirigirse hacia los mercados internacionales implica costos suplementarios. Los costos elevados de la internacionalización son un problema normalmente evocado por las empresas internacionalizadas. Dentro de estos costos suplementarios, podemos mencionar los estudios de mercado en el extranjero, los servicios de asesoramiento jurídico, la traducción de documentos, la adaptación de productos a los mercados extranjeros, los gastos de desplazamiento y el riesgo económico y financiero más alto.

Paralelamente, podemos resaltar que las Pymes que efectúan exclusivamente actividades entrantes deben hacer frente a menores problemas hacia el interior de la empresa que aquellas que tienen actividades internacionales salientes. Nos encontramos con que las Pymes exportadoras (o aquellas que tienen filiales extranjeras) deben afrontar más dificultades relativas a la insuficiente calificación y competencias del personal que el caso de las Pymes importadoras. Por lo tanto podemos remarcar que a medida que el nivel de internacionalización es más desarrollado, más numerosos serán los obstáculos percibidos por las Pymes.

«Sin embargo, la importancia del ánimo y la experiencia de los líderes empresariales con respecto a la internacionalización de las empresas es un factor clave para el crecimiento de los negocios en el extranjero. Diversos estudios muestran que los factores personales como la personalidad y las preferencias individuales de los propietarios de pequeñas empresas, su compromiso y tenacidad, son susceptibles de promover las actividades internacionales de las PYME.»

Los obstáculos externos comúnmente citados son:

#### **Obstáculos de leyes y reglamentaciones existentes**

Tanto las Pymes que tienen sólo un proveedor extranjero como las Pymes teniendo filiales en el extranjero o distintas formas de internacionalización encuentran que las leyes y las reglamentaciones son un obstáculo. Esto significa que tanto las Pymes que realizan actividades salientes como aquellas que llevan adelante actividades entrantes deben ser ayudadas para hacer frente a estas barreras externas.

#### **Falta de capitales**

En un primer momento, los empresarios Pyme no consideran la falta de capital como un obstáculo, pero desde que estas mismas empresas ya se encuentran internacionalizadas, la falta de capitales o de financiamiento se transforma entonces en un obstáculo a sobrepasar.

#### **Obstáculos a los intercambios**

La política comercial, la protección del comercio nacional, las normas técnicas, la reglamentación nacional sobre la seguridad, la protección de los consumidores son ejemplos de obstáculos externos que limitan la internacionalización de los intercambios.

Con la eliminación de barreras comerciales al interior de la Unión Europea, numerosos obstáculos aduaneros fueron disminuidos para los países miembros de la UE. Sin embargo, para los países fuera de la UE, los obstáculos comerciales aduaneros persisten. De esta manera, para los países europeos y no europeos, hay obstáculos no

aduaneros como las reglas de etiquetaje, las especificaciones de los productos, las diferencias culturales, las preferencias nacionales y otros, siguen siendo de actualidad. De igual modo, hay exigencias específicas de comercialización ligadas a la lengua en que deben ser comercializados los productos.

En conclusión, en cuanto a la competitividad, las actividades internacionales son a menudo fuente de estabilidad y/o de aumento del volumen de negocios, y raramente significa la disminución de este último.

También, para los jefes de empresa, las actividades de cooperación son más importantes que la internacionalización en sí misma. Es por esto que para mejorar la competitividad, tanto en el mercado interno como internacional, las relaciones de cooperación con Pymes extranjeras constituyen un medio eficaz.

## 2. LA CADENA DE VALOR DE LA CARNE BOVINA FRANCESA

En este capítulo desarrollaremos la producción:

- ◆ en el campo,
- ◆ en el frigorífico — tanto ciclo I (faena) como ciclo II (despostada) -
- ◆ la venta,
- ◆ la distribución.

Esto con el fin de comprender el funcionamiento de la cadena de valor y compararla con la misma cadena de valor en Argentina. Además, esto nos permitirá determinar las características del producto francés y del producto argentino a fin de establecer las posibilidades de negocios.

### 2.1. LA PRODUCCIÓN EN EL CAMPO

Comenzamos a partir de este punto por considerarlo el primer eslabón de la cadena de valor de la carne bovina. Aquí trabajaremos sobre las distintas características propias de la producción agropecuaria para los productos "Ternero de Aveyron" y novillo de la raza Aubrac. Los criterios que se pondrán en evidencia serán:

- ◆ Las razas,
- ◆ Los pesos de los animales,
- ◆ Las edades,
- ◆ La alimentación de los animales producidos en Aveyron.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS

En este punto, veremos las características de los establecimientos agrícolas de los dos productos tomados en consideración: el novillo Aubrac y el ternero de Aveyron. La producción de estos dos tipos de animales presentan dos sistemas de producción diferentes, el primero es de tipo extensivo, mientras que el segundo es de tipo intensivo.

#### **Aubrac:**

"Este tipo de crianza se caracteriza por grandes superficies y poca mano de obra en la explotación. Además se requiere poca inversión en materiales, ya que por ejemplo no se realizan trabajos de suelos.

Este sistema está presente en la zona basáltica del Norte Aveyron (Aubrac) y sus prolongaciones en Cantal y Lozère. Debido a la altitud (800 a 1200 m.), la región se irriga con regularidad (1000 mm. de precipitaciones anuales) y es fría en invierno. El periodo estival a veces es seco.

Las laderas y las superficies rocosas no permiten la mecanización en casi un tercio de la superficie. Las praderas naturales ocupan la totalidad del territorio agrícola.

Los establecimientos han desarrollado un sistema de engorde de machos hasta 18 meses máximo, integrando un buen valor agregado, que refuerza el engorde de terneras de calidad.

Estos animales vendidos vivos antes de los 18 meses abastecen a la demanda italiana para un engorde de 4 a 5 meses y una faena imperativa a los 24 meses para evitar el cambio de categoría comercial (toro) y el test ESB (mal de la vaca loca) obligatorio.

Este sistema permite una buena valorización de los recursos naturales (el pasto), con un consumo débil en concentrados (muy costosos actualmente y que necesitan de mano de obra o materiales para ser distribuidos).

Las vacas son puestas a pastorear en abril en una parcela, esto con el fin de asegurar una buena reproducción y pariciones precoces. La transición continúa hasta mayo, con algunos días de diferencia según la altitud. Es en este momento que son puestos en el pasto los novillos de hasta 18 meses y las terneras sobre buenas pasturas por toda la primavera (Marzo a Junio)."

### **Ternero de Aveyron:**

"Las partes bajas de Ségala y la región de Albi (250 a 400 m. de altitud) muestran suelos predominantemente arcillosos. Las precipitaciones anuales, de 600 a 800 mm mal distribuidas, presentan un déficit estival marcado. La producción ganadera para carne con cultivos asociados a esta producción se desarrolla en este sistema de cría basado en diversos cultivos.

Estas explotaciones han experimentado una expansión, aún en curso, a favor del desarrollo de cultivos sobre superficies con buen potencial para reducir los requisitos de capital y mano de obra. El desarrollo de las ventas de animales jóvenes y terminados dentro de la cadena de valor "Veaux d'Aveyron y Ségala" (ternero de Aveyron y Ségala) con Label Rouge (Sello de calidad) asegura la eficacia comercial del sistema de producción.

La mayoría de las tropas corresponden a las razas Limousine en la región de Ségala mientras que la raza Blonde d'Aquitaine se encuentra presente en la región Albigeois-Castrais. También hay muchos establecimientos que trabajan con cruza (madre Limousine / toro Blonde d'Aquitaine).

La organización de la rotación de pastos, junto con un pastoreo precoz (a mediados de marzo), permite mejorar la calidad del pasto y valorizar los stocks. Una suplementación alimentaria es necesaria durante las primeras semanas de pastoreo. Durante los períodos de sequía estival, la distribución de forrajes es casi obligatoria. El clima en el otoño condiciona la abundancia y la duración de los pastos para toda la tropa.»

### **LAS RAZAS**

En cuanto a las razas, nos avocaremos a dos productos tradicionales de la región de Aveyron: la raza Aubrac para el novillo, y el ternero Limousin o cruza con Blonde d'Aquitaine. Aquí desarrollaremos estos dos tipos de productos por separado.

#### **Aubrac:**

El novillo es un animal rústico adaptado a las duras condiciones climáticas de la alta meseta de Aubrac.

La rusticidad de estos animales genera algunas características de la carcasa y por ende, la calidad de la carne. La rusticidad se traduce en la infiltración de grasa en la carne (reservas energéticas para los tiempos difíciles), por sobre la grasa de cobertura en las carcasas. Esta grasa intramuscular es la responsable de la ternura y el sabor específico de la carne.

Las vacas Aubrac pesan alrededor de 600 kg. Estas vacas dan carcasas pequeñas (340 kg) -en comparación con el promedio francés- que permiten trozar la carne en gramajes adaptados a la restauración.

#### **Limousine - Blonde d'Aquitaine**

El producto tradicional en el departamento de Aveyron es un ternero pesado, de 8 a 11 meses de edad de una de estas dos razas o de la cruza entre ellas.

El ternero de Aveyron da una carne rosada, madura, lo que la convierte en un producto atípico (3% de la producción francesa). Además, esta carne no da agua en la cocción por lo que puede cocinarse grillé o a la sartén.

Este producto es el resultado de la especificidad de la cría y su dieta variada. El ternero mama por la mañana y por la noche de su madre, pero tiene también una alimentación complementaria de granos, heno y forraje seco para rumiar.

Es este complemento en la alimentación que causa el color de la carne. De hecho, el animal que consume solamente leche es anémico (deficiencia de hierro) lo que da una carne blanca.

Una dieta variada (heno, forraje seco y cereales) garantiza la buena salud de los animales e incorpora hierro en la sangre, produciendo una carne de color rosa.

## **2.2. LA FAENA Y LA DESPOSTADA**

El interés de esta sección es de establecer las características del producto en relación al peso, el color, la grasa y la presentación de los cortes a la venta. Además, desarrollaremos los costos y márgenes de los productos susceptibles de ser importados, a fin de conocer el precio al cual importar.

Este análisis de costos y precios internos de un país miembro de la UE, con una ganadería importante como es Francia, es relevante para el productor-exportador argentino, al brindar información que sirva como referencia para el negocio de los cortes argentinos en Europa.

#### **La faena**

En base a la experiencia obtenida para esta investigación, tomaremos a la faena como una prestación de servicio realizada por otra empresa. Esta modalidad analizada en Francia, permite una comparación más directa con la cadena de valor de los productores-exportadores argentinos, ya que deben contratar estos servicios de forma similar.

Luego de la faena obtendremos la carcasa. Entendemos por carcasa: el cuerpo entero del animal sacrificado tal como está después del sangrado, evisceración y desollado. La carcasa se presenta:

- ◆ Sin la cabeza y sin las patas;
- ◆ Sin los órganos contenidos en las cavidades torácica y abdominal con o sin los riñones y la grasa de los

riñones;

- ◆ Sin los órganos sexuales, sin la ubre y la grasa mamaria." 5 Las carcasas son clasificadas según la categoría, conformación y grado de gordura.

Según la edad y el sexo de los animales, los bovinos se clasifican en una categoría. El ternero, la cría de la vaca, tanto femenino como masculino es una categoría, que será ternero hasta los 12 meses durante los cuales bebe la leche de la madre, come pasto y cereales. Al crecer será:

- ◆ "Vaquillona" para la hembra de 12 meses y mas, o vaca después del nacimiento de su primera cría.
- ◆ "Novillito" (bovino joven) para el macho hasta 24 meses, después toro o novillo.
- ◆ El toro es el macho adulto y el novillo es el macho adulto castrado.

A pesar de estas diferentes categorías, bajo la apelación "Novillo" encontramos diferentes categorías de animales:

- ◆ "Vaquillona".
- ◆ Las vacas que, llegado el fin de su producción lechera o de sus funciones de reproducción, son consumidas por su carne.
- ◆ Los bovinos jóvenes, machos no castrados criados hasta dos años máximo.
- ◆ Los novillos.
- ◆ Los toros.

"En los frigoríficos, las carcasas de los vacunos son clasificadas en función de su conformación y de su nivel de gordura:

- ◆ La conformación, o desarrollo del perfil de la carcasa es evaluado por una de las letras «E», «U», «R», «O», «P». Una carcasa «E» tiene una excelente conformación. Las letras «U», «R», «O», «P» significa que la carcasa no tiene un carácter homogéneo de sus perfiles.
- ◆ El grado de gordura: la grasa del ganado vacuno se compone de 4 grasas diferentes. Se distinguen la grasa interna (en la cavidad abdominal), la grasa intermuscular, la cobertura de grasa (que se encuentra debajo de la piel) y la grasa intramuscular (llamada «persillé»).

El nivel de grasa es evaluado de 1 a 5, siendo 1 una carcasa magra y 5 una carcasa grasa. La nota óptima buscada por el mercado francés es de 3, o sea una carcasa cubierta con una ligera película de grasa.

Así una carcasa muy buena será evaluada E3 y una muy mala P1. Esta etiqueta se adhiere a la carcasa escrita con tinta alimentaria.

La clasificación de las carcasas se lleva a cabo por agentes clasificadores en general aprobados por el Estado o por una estructura profesional"

Nivel de Gordura	Descripción
<b>1 - Muy débil</b>	Cobertura de grasa inexistente o muy débil
<b>2 - Débil</b>	Ligera cobertura de grasa en casi todos los músculos
<b>3 - Medio</b>	Músculos, con excepción de la rueda y la paleta, casi totalmente cubiertos de grasa; débiles depósitos de grasa al interior de la caja torácica.
<b>4 - Fuerte</b>	Músculos cubiertos de grasa, pero todavía parcialmente visible al nivel de la rueda y la paleta; algunos depósitos pronunciados de grasa al interior de la caja torácica.
<b>5 - Muy fuerte</b>	Toda la carcasa cubierta de grasa, depósitos importantes de grasa al interior de la caja torácica.

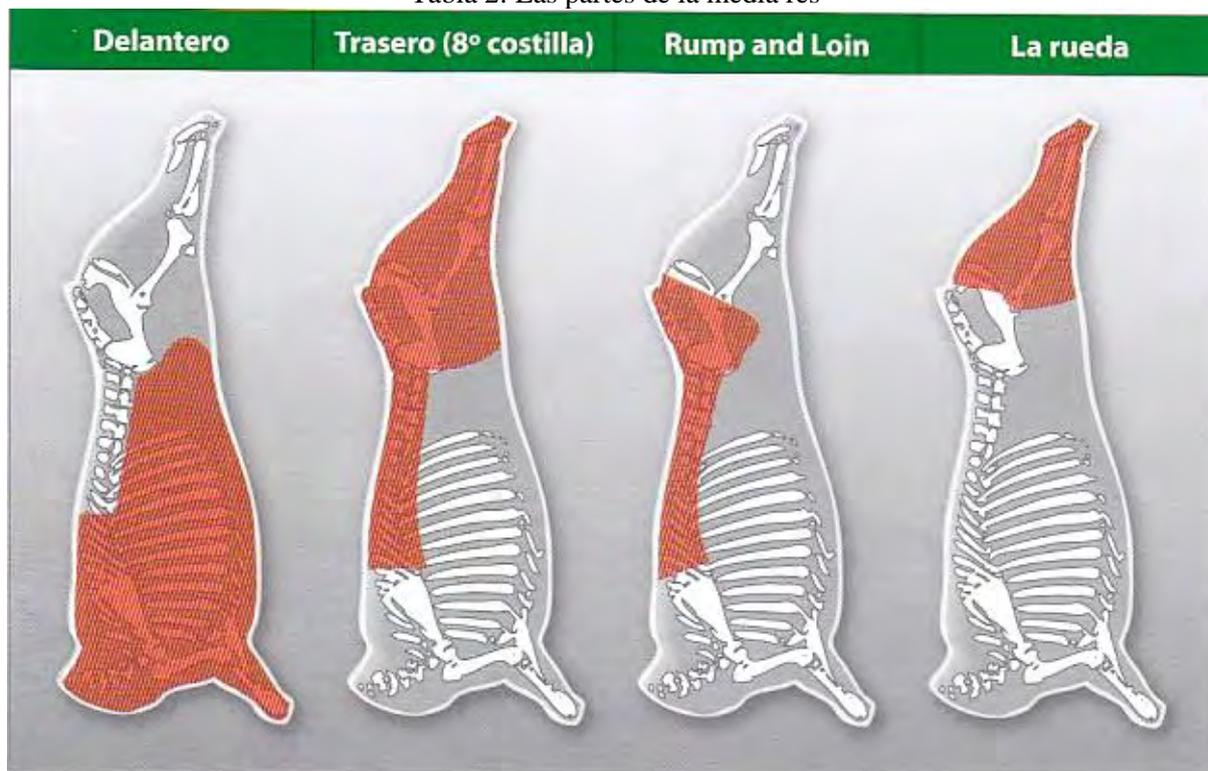
Fuente: RÉGLEMENT (CE) No 1183/2006 DU CONSEIL du 24 juillet 2006 relatif à la grille communautaire de classement des carcasses de gros bovins.

### La despostada

En cuanto a la despostada, la media res es dividida en 2 partes. El trasero, donde encontramos los cortes de mayor valor comercial, y el delantero donde encontramos los cortes de menor valor.

Nosotros consideraremos el trasero hasta la 8va costilla (que corresponde al corte del bife ancho) como puede ser observado en las imágenes siguientes.

Tabla 2: Las partes de la media res



Fuente: *Nomenclador argentino de carnes vacunas*. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina. [www.ipcva.com.ar](http://www.ipcva.com.ar).

Dentro del trasero, podemos distinguir dos partes: la rueda (que se puede ver en la imagen) y el Rump and Loin (cuadril y lomo) donde se encuentran los cortes de mayor valor comercial (el lomo, el cuadril, el bife angosto y el bife ancho). Estos cortes son los que nos interesan para la comercialización de carne argentina en Europa.

Es por esto que estableceremos el costo de estos cortes mediante el uso de dos métodos:

### MÉTODO 1: COSTO BASADO SOBRE EL RENDIMIENTO DEL RUMP AND LOIN (RAL)

Los precios reportados son los precios de mercado, mientras que los pesos han sido obtenidos después de haber realizado el promedio de diferentes pesajes.

Producto	Peso Kg	Precio €	Valor €
Carcasa*	320	3,4	1088
<b>Delantero</b>	<b>150</b>	<b>1,7</b>	<b>255</b>
<b>Trasero</b>	<b>170</b>	<b>4,9</b>	<b>833</b>
Rump and Loin (RAL)	93	6,31	586,55
Rueda	77	3,2	246,4

\* Vaca

Sabemos que el precio de la carcasa con el servicio de faena incluido (por una vaca) es 3,40 E / kg. El precio de mercado del delantero es 1,70 E. Por lo tanto, tenemos el precio del trasero (8 costillas) a 4,9 E / kg. Por último, con el precio de mercado de la rueda (3,20 E / kg), deducimos el precio de 6,31 para el Rump and Loin por kg. Una vez determinado el costo del Rump and Loin, estableceremos el precio de los cortes individuales.

**Tabla 4: Método 1 del costo – rendimiento del Rump and Loin**

Producto				Peso Kg	Precio €	Valor €
R&L				46,5	6,31	293,28
	Bife ancho con huesos			<b>7,56</b>		
		Bife ancho con tapa		6,665		
			Bife ancho	5,52		
			Bife ancho sin tapa	3,83		
			Trimming	1,16	4	4,64
	<b>Colita de cuadril</b>			<b>2,145</b>		
		Colita de cuadril limpia		1,205	10,5	12,65
	<b>Cuadril sin elaborar</b>			<b>5,222</b>		
		Corazón Cuadril		3,225		
		Langue chat		0,235	4	0,94
		Trimming		0,49	4	1,96
	<b>Tapa de cuadril sin elaborar</b>			<b>1,83</b>		
		Tapa de cuadril lista para cortar		1,33	10,5	13,97
	<b>Lomo sin elaborar</b>			<b>3,835</b>		
		Lomo Semi limpio		3,08		
			Lomo limpio	2,285		
	<b>Bife angosto con/huesos</b>			<b>10,85</b>		
		Bife Angosto s/huesos		6,68		
			Bife Angosto s/ huesos limpio	6,065		
	<b>Bife de vacío entero</b>					
		Bife de vacío		1,525		
			Bife de vacío limpio	0,875	8,9	7,79
		Media luna de vacío		2,99		
			Media luna de vacío limpia	1,995	10,9	21,75
		Trimming		2,54	4	10,16
						73,85

Conociendo el precio del Rump and Loin, realizamos el rendimiento de este último a fin de determinar el costo del bife ancho, el corazón de cuadril, el lomo y el bife angosto.

Para alcanzar este objetivo, fue necesario definir algunos precios: los precios del trimming, de tapa de cuadril y del bife de vacío. Los precios de estos cortes no fueron definidos en relación al costo real sino en relación al precio de venta de esos cortes en el mercado. Por ejemplo el precio del trimming es de 4 €/kg.

**Tabla 5: Método 1 de costo a partir del valor residual**

Corte	Valor (€)
RAL	293,2755
Bife de vacío - Tapa de cuadril - Trimming	73,85
Valor Residual (€)	219,43

Corte	Kg	Valor residual (€)	Costo/Kg (€)
Bife ancho	5,52		
Cuadril	3,225		
Lomo	3,08		
Bife angosto	6,68		
<b>TOTAL</b>	<b>18,505</b>	<b>219,425</b>	<b>11,858</b>

Con el valor del Rump and Loin, anteriormente definido, y el valor del bife de vacío, de la tapa y del trimming, llegamos a un valor residual. Partiendo de este valor residual, llegamos a un costo por kilo de 11,858 para el cuadril, el lomo, el bife angosto y el bife ancho en su conjunto, como podemos observar en la tabla anterior.

Cortes	Kg	Precio de Venta (€)	Valor (€)
Bife ancho	5,52	17,2	94,944
Cuadril	3,225	15,5	49,9875
Lomo	3,08	26,5	81,62
Bife Angosto	6,68	15,9	106,212
<b>TOTAL</b>	<b>18,505</b>		<b>332,7635</b>

Margen Bruto:	$\frac{\text{Valor Resid.}}{\text{Valor Venta}}$	34,06%
---------------	--	--------

En esta tabla, tomamos el peso de cada corte al que le afectamos su correspondiente precio de venta. Esto nos permite obtener la valorización real del Rump and Loin, o sea 332,763 E. Estando determinado este valor, podemos calcular el margen bruto a partir del valor residual.

## **MÉTODO 2: COSTO BASADO SOBRE EL COEFICIENTE DE MARGEN BRUTO DEL NOVILLO (mes de referencia: Abril de 2008)**

**Tabla 6: Costo basado sobre el coeficiente de margen bruto de novillo**

	Precio Venta (€)	Coef. Margen Bruto Abril	Peso (kg)	Valor (€)
		0,3364		
Bife ancho	17,2	11,414	5,520	63,005
Cuadril	15,9	10,551	3,225	34,028
Lomo	26,5	17,585	3,080	54,163
B. angosto	15,5	10,286	6,680	68,709
		<b>11,88</b>	<b>18,505</b>	<b>219,905</b>

Para el método 2, comenzamos a partir de los precios de venta de los cortes del RAL. Sobre este precio de venta, afectamos el coeficiente de margen bruto para el mes de abril para todos los productos del novillo.

El margen bruto de 33.64% se define de manera contable sobre el mes de abril y para categoría Novillo. Del mismo modo, los precios utilizados para establecer el costo del RAL fueron los precios del mismo mes.

Con el peso de cada corte, tenemos un precio medio ponderado de 11,88 E / kg para las 4 cortes en conjunto.

De esta manera, constatamos que los 2 métodos dan el mismo resultado. Esto significa que el margen bruto del lomo, del cuadril, del bife angosto y el bife ancho es el mismo que el margen bruto promedio del Novillo.

Para saber el costo, hay que añadir los distintos gastos como gastos fijos, los gastos de personal y también las bolsas de plástico, etiquetas y envases de cartón, lo que llamamos materiales. Los costos por kg se calcularon sobre los valores del mes de abril de 2008.

**Tabla 7: Los costos: las mercaderías, los costos fijos, el personal y los materiales.**

	<b>Gastos € / kg</b>	<b>Costo acumulado € / Kg</b>	<b>Margen (%)</b>
<b>Mercadería</b>		11,870	33,99%
<b>Costo Fijo / kg</b>	0,296	12,166	32,34%
<b>Costo de personal / Kg</b>	<b>Desposte</b>	0,130	31,62%
	<b>Embalaje</b>	0,058	31,30%
	<b>Expedición</b>	0,069	30,91%
	<b>Materiales / Kg</b>	0,070	30,52%

Esta información de los precios y costos de los productos franceses similares a los cortes argentinos, nos permite conocer los márgenes de utilidad de la producción y comercialización interna, para tener un punto de referencia que permita evaluar los costos y precios de los cortes argentinos en el mercado europeo. Esto significa que nos ayudará a determinar el precio de compra de la carne de importación argentina a partir del precio de venta que el mercado puede aceptar y el margen esperado.

Con el fin de visualizar los pesos de los diferentes cortes del RAL a partir del método 1, mostraremos las fotos de estos cortes. Estas fotos nos servirán también a determinar el color de la carne y la cantidad de grasa presentada en los productos comercializados.

Esta investigación se desarrolló en una empresa que realizaba la despostada y el porcionado de las carcasas en locales aprobados por la CEE. Estos locales estaban constituidos por un taller de desposte en los cuales se efectuaban las principales actividades de transformación, y un servicio administrativo y comercial próximo al sector de producción a fin de simplificar las relaciones internas y ser reactivos a la demanda.

En relación al aprovisionamiento, si el animal posee una buena conformación, el precio del animal vivo es más alto, pero si compramos separadamente el delantero de la rueda y del RAL, remarcamos que el precio de mercado para el delantero y la rueda es prácticamente el mismo cualquiera sea la conformación y la calidad de la carcasa inicial.

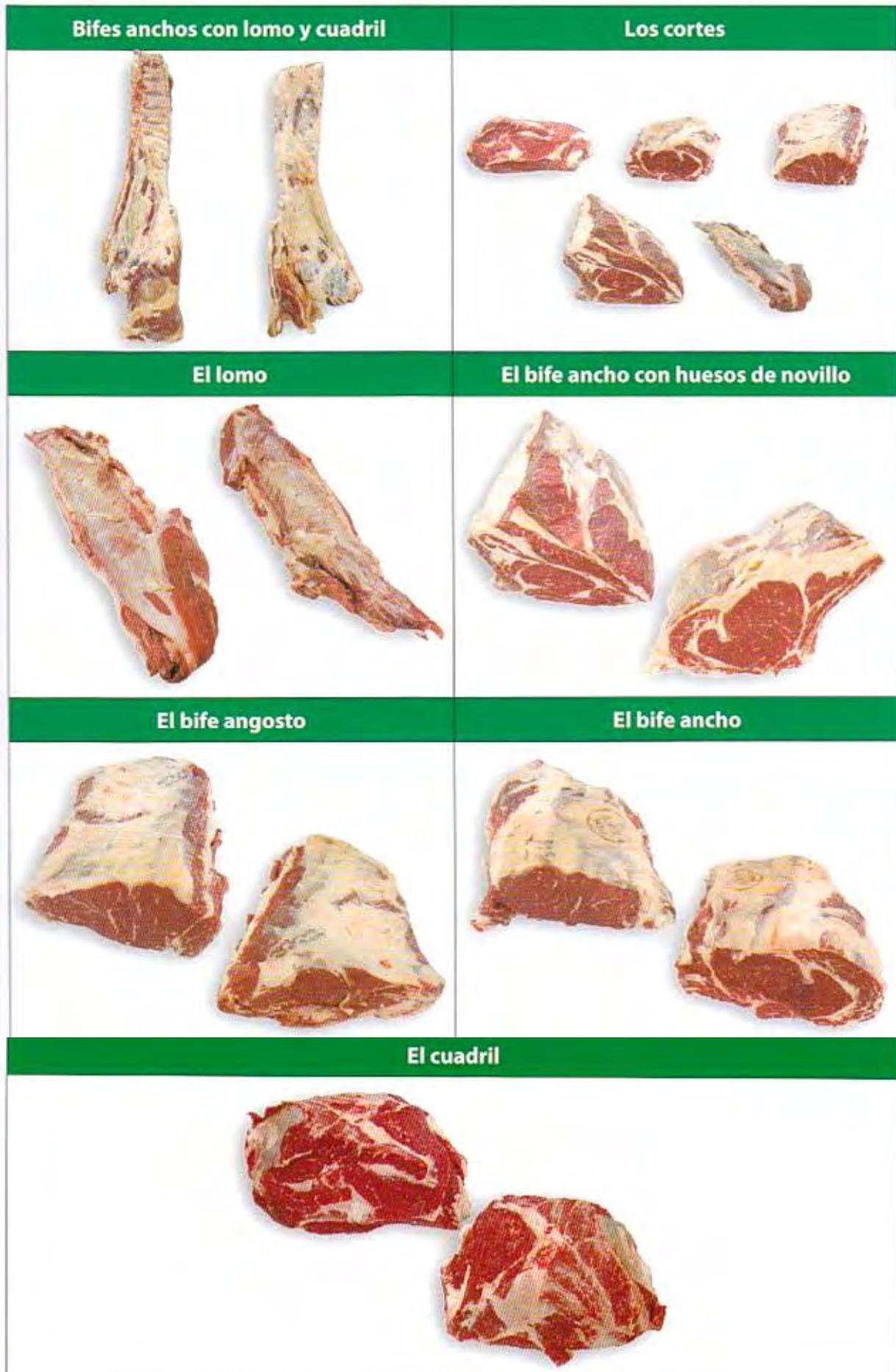
En el caso del RAL, si la carcasa presenta una buena conformación, el precio aumenta y el peso también. Para la restauración, los clientes demandan cortes llamados de calidad pero inferiores en peso, y por lo tanto en precio.

Por lo tanto, el enfoque óptimo sería reconstituir las carcasas comprando por separado la rueda y el delantero de animales pesados y de calidad garantizando rendimientos importantes y completando el animal con un RAL mas pequeño adecuado para los cortes que requiere la restauración. Esto permitiría crear el animal ideal y menos costoso.

De este análisis surge una ventaja comparativa de los cortes del RAL argentino.

Para abastecer la demanda de la restauración con carne francesa, el menor peso de los cortes requiere la faena de animales que no presenten una conformación óptima. Los cortes argentinos presentan un peso adecuado a la restauración, provenientes de animales con buena conformación.

Imagen 1: Los cortes nobles de la carne bovina francesa



## 2.3. VENTA Y DISTRIBUCIÓN

Los clientes de la compañía donde se llevó a cabo la investigación, son los restaurantes de alta gama, los comedores, las carnicerías y tiendas de alimentos. La mayoría de los clientes se encuentran en dos regiones geográficamente distantes. Por un lado, la región sur, que incluye las ciudades de Montpellier y Nîmes y por el otro, la región de París. Habiendo para cada área un vendedor.

El hecho de tener diferentes tipos de clientes permite valorizar todo el animal. Por ejemplo, a los restaurantes se le venden sobre todo los cortes de mayor calidad y a los comedores, los cortes de menor calidad.

De la misma manera que la división geográfica de los clientes entre París (50% de la actividad) y el sur permite guardar un nivel de actividad estable durante todo el año, ya que se constata un pico de actividad en verano para la región sur cuando la región parisina se vacía.

Así, gracias a la variedad de la clientela (restaurantes, comedores, mercados) y a la repartición geográfica de esta última (París, sud), la empresa valoriza la carcasa entera y todo el año.

## POSICIONAMIENTO

Dentro de la gama de la carne vacuna, la empresa comercializa los dos productos mencionados anteriormente: el novillo Aubrac y el ternero de Aveyron. Estos productos están adaptados para el mercado abastecido por dos razones: su costado inusual y de calidad y su adaptabilidad a los gramajes requeridos por la restauración.

Esta es una empresa formada por jóvenes, ubicada en el departamento de Aveyron. Aveyron es una región con alta reputación en lo que refiere a producción agrícola, productos de la tierra y alimentos de calidad. La producción agrícola orientada a la cría es una fuente inagotable de productos cárnicos de calidad.

La empresa controla el abastecimiento en base a su relación con la economía agrícola local, comprando en directo en los establecimientos ganaderos o en los mercados locales.

Finalmente, es una empresa Pyme familiar con una gestión directa de sus dueños, centrada en los aspectos comerciales, lo que le permite responder rápidamente a las necesidades de sus clientes.

De esta manera, las características de su posicionamiento son las siguientes:

- ◆ Una imagen de empresa inserta dentro de su espacio geográfico, en parte gracias a estar dentro de Aveyron, un departamento con fuerte tradición agrícola.
- ◆ Productos del suelo, de calidad y atípicos.
- ◆ Una empresa formada por jóvenes.
- ◆ Una empresa dinámica y reactiva a la demanda.

# 3. LA CADENA DE VALOR DE LA CARNE BOVINA ARGENTINA DESTINADA A LA EXPORTACIÓN

Con el objetivo de poder comparar los precios y costos de los cortes argentinos con respecto a sus similares franceses, vamos a relevar todos los agentes públicos y privados de la cadena en la Argentina hasta que la mercadería esté puesta en Europa. Vamos a analizar los elementos de producción y logística de la cadena para obtener las características del producto y los costos de importación de la carne argentina en Francia.

Para cumplir con esta finalidad, la cadena de valor ha sido dividida en etapas bien marcadas. Estas etapas son:

- ◆ La "aduana europea": desarrollaremos el tratamiento aduanero de la carne bovina argentina que sumado a la información de la cadena francesa, nos permitirá definir el producto argentino adaptado al mercado europeo.
- ◆ La "producción rural": esto mostrará las especificidades del sistema de producción de las explotaciones ganaderas.
- ◆ La "faena y la despostada": representa la etapa de transformación.
- ◆ Terminaremos con las formalidades aduaneras y las modalidades de transporte en lo que constituye las secciones "aduana argentina" y "transporte internacional", etapas que completan la cadena.

## 3.1. LA ADUANA EUROPEA

La decisión de considerar la aduana europea como el comienzo de la cadena de valor para la exportación de carne bovina argentina puede sorprender. Sin embargo, esto se debe al hecho de que disponemos de la información del mercado de destino que explota la empresa anteriormente analizada.

A esta información del mercado, le añadiremos el tratamiento arancelario de las mercaderías procedentes de terceros países de la Unión Europea. Esta información condicionará la totalidad de la cadena hacia atrás (carne

argentina de exportación): desde la producción agropecuaria, hasta su transformación en un frigorífico para la futura exportación. Esto es coherente con el concepto de que las exigencias de las empresas ubicadas más arriba en una cadena, determinan el nivel de actividad de las que se encuentran más abajo.

Cuando hablamos de exportaciones de carne argentina a la Unión Europea, nos referimos en general, a la cuota Hilton o exportaciones fuera de la cuota. Por lo tanto, en esta sección, desarrollamos el significado de estos términos y las tarifas, según corresponda.

## **LA CUOTA HILTON: EXPLICACIONES**

La cuota Hilton es un volumen de importación, definido por la Unión Europea y asignada a diferentes países, con tarifas preferenciales para los cortes de carne bovina de calidad superior fresca y sin huesos. La cuota está compuesta de un volumen de 59.100 toneladas asignadas anualmente a los siguientes países:

- ◆ Argentina dispone de una cuota de 28.000 toneladas,
- ◆ Estados Unidos y Canadá (11.500 toneladas),
- ◆ Australia (7.000 toneladas),
- ◆ Uruguay (6.300 toneladas),
- ◆ Brasil (5.000 toneladas),
- ◆ Nueva Zelanda (300 toneladas),
- ◆ Desde 2002, Paraguay (1.000 toneladas).

La distribución de la cuota de importación es dividida entre los países exportadores. A continuación cada país exportador decide los criterios para dividir y asignar los volúmenes de la cuota entre las empresas exportadoras.

Los criterios de la cuota Hilton:

Para beneficiarse de tarifas preferenciales de la cuota Hilton, la carne debe ser de «calidad superior». Estos son cortes seleccionados de novillo, terneros o novillito que fueron alimentados exclusivamente de pastos desde su destete.

«Se entiende como "Carne Vacuna de Calidad Superior" a los cortes de carne obtenidos de novillos, novillitos o vaquillonas que han sido alimentados exclusivamente a pasturas desde su destete, cuyas reses fueron clasificadas como "JJ", "J", "U" o "U2", las reses de novillitos y vaquillonas como "AA", "A" o "B", según la clasificación oficial de la carne vacuna establecida por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos del Ministerio de Economía y Producción".

"Los cortes deberán etiquetarse de acuerdo con el Artículo 13 de la Regulación de la Comunidad Europea (CE) N° 1760 de fecha 17 de julio de 2000 del Parlamento Europeo y del Consejo, que prevé un sistema que garantice la relación entre la identificación de la carne (cortes, cuartos y/o canales) y sus productos, con el grupo de animales del cual proviene. Se podrá agregar a la etiqueta la indicación "Carne Vacuna de Calidad Superior".

Por el término "alimentado exclusivamente a pastos", se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- ◆ Los animales procedentes de instituciones que trabajan con los pastos donde no se realiza ningún tipo de encierro,
- ◆ Los establecimientos que no utilizan dieta equilibrada y / o concentrados de uso comercial o industrial como suplemento alimenticio,
- ◆ Sin embargo, a pesar de la adopción de estos criterios, los animales que presenten algunos granos de cereales en el tracto digestivo no están excluidos del circuito de comercialización.

## **Los aranceles de la cuota Hilton**

El arancel de la cuota es de 20%, mientras que el arancel extra-cuota tiene un componente ad valorem de 12.8% mas un derecho específico que depende de la posición arancelaria. Este derecho específico varía de 2.210 € por tonelada a 3.034 € por tonelada (3.034 € tonelada es el que pagan los cortes refrigerados argentinos).

Debemos remarcar que la mercadería una vez nacionalizada en Europa, que haya entrado dentro o fuera de la cuota Hilton, tiene el mismo precio y la carne que ingresa dentro de la cuota no presenta un precio inferior. Esto quiere decir que el beneficio de la cuota es recibido por los exportadores argentinos. Para el importador europeo, el precio en Europa no tiene ningún cambio si el producto ingresa dentro o fuera de la cuota.

## **LA CUOTA GATT**

Para la carne congelada existe otra cuota de importación. Esta es conocida bajo el nombre de cuota GATT. La misma representa un volumen de 53.000 toneladas expresadas en peso de carne sin hueso para el período que va del 1° de julio al 30 de junio. Este contingente es asignado a los importadores sin limitarlos a una lista de países desde los cuales importar (como en el caso de la cuota Hilton).

El ingreso de la mercadería dentro de la cuota presenta un arancel ad valorem de 20%, mientras que el arancel fuera de la cuota tiene un componente ad valorem de 12.8% y otro específico de 3.041 € por tonelada.

Cada operador puede efectuar un pedido de atribución del derecho a importar. Este pedido de atribución se realizará sobre la base de una cantidad de referencia correspondiente a las cantidades de carne bovina que pueda

justificar haber importado el mismo o en su nombre durante el periodo que va del 1° de mayo al 30 de abril del año anterior.

El pedido de atribución de derecho a la importación puede ser presentado solo en el Estado miembro donde el interesado está inscripto en el registro de IVA.

### 3.2. LA PRODUCCIÓN RURAL

El análisis de la producción rural en Argentina nos servirá para determinar el producto y la calidad de la carne. Como partimos de la hipótesis de que el sistema argentino de producción es de calidad, diferenciar el producto por el hecho de la cría de ganado en praderas naturales, puede ser un elemento útil.

#### EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

La ganadería en la Argentina es en general extensiva. Este sistema de explotación se lleva a cabo en grandes parcelas, donde la carga es de hasta 2 cabezas por hectárea. Los animales comen libremente los pastos.

Podemos distinguir dentro de la ganadería dos actividades, la cría y el engorde de ganado, en función de las características del suelo y el clima, que son los dos factores que afectan el valor nutritivo los pastos.

El modelo de cría es un modelo productivo que tiene por objetivo la producción de terneros. El objetivo ideal sería de un ternero por vaca y por año. Al momento del destete, los terneros son destinados a otras explotaciones donde se completa el ciclo de engorde. Las vaquillonas son guardadas en establecimientos para el autoaprovisionamiento de vacas reproductivas a partir del reemplazo propio, siendo poco frecuente la adquisición de vaquillonas.

El modelo de engorde es el modelo que completa el proceso de producción agrícola. Los animales provienen de establecimientos de cría o de establecimientos que no pueden completar el proceso de engorde son vendidos a aquellos que pueden desarrollar esta actividad. La actividad de engorde, en cada una de sus alternativas, requiere una gran disponibilidad de pasturas de alta calidad para maximizar el aumento de peso diario de los animales en la menor superficie posible.

Los límites a la producción son principalmente ligados a las características del suelo. La realización y la explotación de cultivos de mayor calidad puede estar impedido por subsuelos con condiciones de salinidad y de altura de la napa freática. Las praderas sembradas son a base de alfalfa.

La dieta básica se compone de:

- ◆ Forraje de pastos naturales,
- ◆ De los pastos cultivados,
- ◆ Y la energía adicional que corresponde a la incorporación de alimentos almacenados (heno, ensilado, granos y sus combinaciones). Estos complementan la ración alimentaria de los animales en los sistemas de pastoreo.

En los sistemas productivos de carne en los cuales los animales son engordados a pasto, la ganancia de peso depende de la cantidad, de la calidad y de la distribución de los pastos durante todo el año. Es por esto que durante determinados periodos del año es necesario suplementar la alimentación para mantener un buen nivel de engorde en relación a la carga animal por hectárea.

La suplementación alimentaria es utilizada en los siguientes casos:

- ◆ Cuando las pasturas no cubren los requerimientos de los animales,
- ◆ Cuando deseamos aumentar la carga animal,
- ◆ Si se desea aumentar la ganancia de peso en la etapa final del engorde, para mejorar el peso final y el precio.

En Argentina, son utilizados los granos como suplemento energético por excelencia, donde podemos reconocer al sorgo y al maíz como los más utilizados. Sin embargo, por razones económicas y disponibilidad, también se utiliza cebada, avena o trigo.

#### LAS RAZAS

Entre las razas criadas en Argentina, podemos distinguir las siguientes:

- ◆ Las razas de origen británico,
- ◆ Las razas continentales (razas europeas),
- ◆ Razas de origen índico o cruza con razas índicas.

##### **BRITÁNICAS:** Hereford - Aberdeen Angus

Aberdeen Angus: Es una de las razas más difundidas en Argentina, a causa de su capacidad de engorde y su adaptación a los campos. Los novillos engordan fácilmente a pasto, presentando un producto tierno y de calidad.

Hereford: Su aptitud de engorde a pasto está demostrada. En general, esta raza es explotada pura pero de todas maneras existen establecimientos que cruzan esta raza con la raza Angus. El novillo obtenido es llamado careta. Por su facilidad de engorde y adaptabilidad a los campos, los terneros son buscados por los engordadores. Esta

raza se encuentra en todas las provincias argentinas.

Algunas de las características de la carne de las razas británicas son:

- ◆ Buen rendimiento y conformación de las carcasas,
- ◆ Buen color y terneza de la carne,
- ◆ Estas razas son reconocidas en el mercado internacional.

#### **CONTINENTALES: Limousin - Charolais**

Limousin: es una raza de origen francés que produce carcasas con poca grasa y buen rendimiento en carne.

Charolais: es una raza francesa que produce mucha carne. Esta raza tiene una gran masa muscular, sobre todo en el trasero donde se encuentran los cortes con mejor calidad-precio. Solo su masa ósea le es desfavorable.

Características de la carne de las razas continentales:

- ◆ Buen rendimiento y conformación de los cortes.
- ◆ Buen color y terneza.
- ◆ Falta de infiltración de grasa en sus cortes.
- ◆ Falta de grasa de cobertura en las carcasas.

#### **INDICAS: Brahman**

Brahman: Esta raza se adapta a las condiciones difíciles. Esto explica su presencia en regiones tropicales y subtropicales, pero igualmente en regiones templadas como la región Pampeana. En Argentina, se utiliza principalmente en cruce con razas europeas para aportar rusticidad y adaptación, lo que permite tener la conformación y por ende el rendimiento de razas europeas con la adaptabilidad climática de razas índicas.

Características de la carne de la raza índica:

- ◆ Carne más oscura.
- ◆ Falta de grasa de cobertura en la carcasa.
- ◆ Terneza y rendimientos medios.

#### **CRUZAS INDICAS: Braford - Brangus**

Bradford: Es una raza adaptada a las condiciones subtropicales de zonas marginales de Argentina. La raza es obtenida a partir de ganado cebú de gran rusticidad y la raza Hereford que le otorga calidad a la carne al facilitar el engorde. En Argentina se adapta a los suelos más difíciles y a la región pampeana.

Brangus: Es una raza de carne a partir de la cruce entre ganado cebú y la raza Angus. Es un animal que combina la adaptabilidad a las zonas marginales (calidad del cebú) con la productividad, la calidad de la carne y la fertilidad del Angus.

Estos tipos de cruces son una buena alternativa si el animal comprende un 25% de raza índica (para beneficiarse de la adaptabilidad del cebú) y 75% de raza británica (por la calidad de la carne) y si el animal se encuentra bien terminado.

### **LA DISTRIBUCIÓN DEL STOCK GANADERO ARGENTINO**

El 13 - 14% del ganado se utiliza para la producción de leche, principalmente vacas Holstein (Holando) pero también Jersey.

Menos del 1% de las razas son del continente europeo y de sus cruces. Hubo un marcado descenso en las últimas décadas de las razas Charolais y Fleckvieh, mientras que el número de Limousin y Limangus se mantiene estable.

El 25 % de los animales es cruce de cebú. En Argentina, hay poco ganado Nelore o Brahman puro, está presente sobre todo en las provincias de Misiones, Corrientes y Formosa, en el nordeste de la Argentina. En este 25%, la mayoría de los animales son de cruce con «criollo» y con las razas británicas (en proporciones variables y sin plan genético). En el ganado cruce de cebú, sólo hay 10 o 15% de razas bien definidas como Brangus y Bradford.

Por último, el 60% de los bovinos en la Argentina está representado por vacunos de razas británicas puras o cruces entre ellas. La raza Angus se encuentra principalmente en la Región Pampeana, especialmente en las provincias de Buenos Aires y La Pampa.

Durante la última década, ha habido un gran desarrollo de la raza Hereford, utilizando toros Hereford con vacas Angus. La raza Hereford se encuentra principalmente en la provincia de Corrientes, una parte importante de la provincia de Entre Ríos, en el sur y suroeste de la provincia de Buenos Aires, y la provincia de San Luis. La raza Hereford es la más utilizada en la Patagonia.

### **PRECIO DE VENTA VIVO DEL NOVILLO DE EXPORTACIÓN:**

En paralelo con la explicación de los distintos factores que intervienen en la cadena de valor de la carne vacuna de exportación, tomaremos los precios para cada uno de los eslabones de la cadena con el objetivo de definir el valor agregado de cada una de ellas y el precio del producto argentino puesto en Francia.

Los datos utilizados aquí son los datos de mercado y tienen referencia a mayo de 2008. El precio de venta del

novillo de exportación vivo por kg es de 0.77 € (la tasa de cambio es de 1€ a 5 pesos).

### 3.3. LA FAENA Y LA DESPOSTADA

En esta parte desarrollaremos la totalidad de los costos, como así también las características de las carcasas. Partiendo de carcasas enteras, llegaremos a diferentes cortes y a su valorización en el mercado interno y para la exportación.

Los animales destinados a la exportación tienen un peso vivo de 450 a 480 kg para las razas británicas o sus cruza, y aproximadamente 500 kg para las razas continentales. Si calculamos un rendimiento del 56% en peso vivo, tenemos el peso de la carcasa.

Tenemos algunos datos, como el precio del animal puesto en el frigorífico, el peso vivo y el rendimiento. Conociendo el costo de faena (como prestación), podemos calcular el precio por kg de la carcasa luego de la faena.

Ejemplo:

Novillo de 480 kg → precio por kg vivo 0.77 euros

Rendimiento de 56 % (268.8 kg) → Precio por kg carcasa 1,374 euros

Pero el peso del animal, el peso de la carcasa y grado de gordura deben responder a las exigencias del mayor mercado y al mejor precio.

Si consideramos la importancia de la cuota Hilton dentro de las exportaciones argentinas de carne, es necesario tomar en cuenta algunas características de los animales de exportación.

La clasificación para la exportación a la Unión Europea debe ser Novillo, esto quiere decir que el animal debe presentar una media res de un peso mínimo de unos 125 kg o un novillo de alrededor de unos 445 kg vivos.

Los músculos, la relación trasero/delantero, la armonía de la media res son elementos que nos permiten establecer la relación carne/hueso, o su conformación. En Argentina, la conformación se establece a partir de las letras: JJ — J — U — U2 — N — T — A, donde JJ es la mejor conformación y en A la relación carne/hueso es prácticamente nula. Los animales aceptados para la exportación a la UE son los JJ — J — U — U2.

El último elemento utilizado para clasificar las carcasas destinadas a la exportación hacia la UE es el nivel de gordura o de engrasamiento que refleja la relación grasa/carne. En Argentina, el nivel de grasa se define con las cifras 0, 1, 2, 3, 4, donde "0" corresponde a un nivel de grasa nulo y "4" a un nivel excesivo. Para destinarse a la exportación dentro de la cuota Hilton, la carcasa debe tener un nivel de gordura comprendido entre 1 y 3.

Grado 1 :	4 á 7 mm de espesor*
Grado 2 :	9 mm de espesor
Grado 3 :	13 mm de espesor

\* De la grasa de cobertura.

Luego de definir la carcasa tipo, susceptible de ser destinada a países de la UE, estableceremos los costos de las etapas sucesivas.

Los cortes que Argentina exporta tradicionalmente a Europa son los cortes conocidos tradicionalmente como Rump and Loin (RAL), integrado por el lomo, el cuadril y el bife angosto, que son los cortes de mayor valor comercial.

Para exportar un contenedor de 20 pies con 11 toneladas de Rump and Loin, hacen faltan 512 novillos de 480 kg, a los cuales afectamos un rendimiento de 56% (tendremos 137.626 kg carcasa). El RAL representa el 8% del peso de la carcasa, por lo que obtenemos 11.000 kg por un precio de 12.023,27 €/tonelada (valor de mercado a mayo de 2008).

Con el fin de comparar los cortes argentinos con sus homólogos franceses, veremos el color de los cortes, el aspecto y el peso de los cortes argentinos.

**Imagen 2: Lomo argentino. Peso aproximado: 1.75 kg**



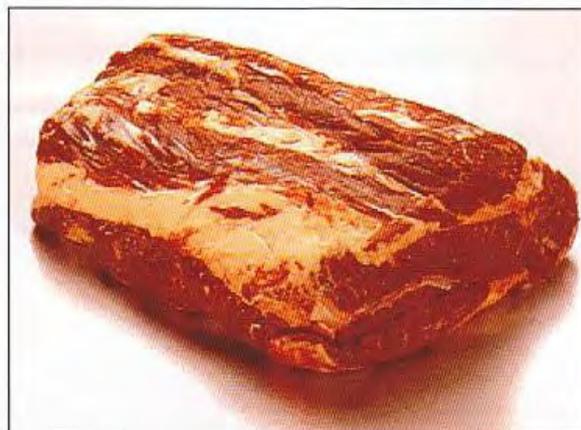
**Imagen 3: Cuadril argentino. Peso aproximado: 2.314 kg.**



**Imagen 4: Bife angosto argentino (3 – 4 costillas). Peso aproximado: 4.5 a 5.2 kg**



**Imagen 5: Bife ancho argentino. Peso aproximado: 2.574 kg**



Fuente: [www.ipcva.com.ar](http://www.ipcva.com.ar) – Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina.

Tabla 8: Los valores de la comercialización de la carne bovina argentina.

VENTAS	EUROS / KG FOB <sup>1</sup>	KG	TOTAL EUROS
UNION EUROPEA			
Rump and Loin	12,023	11.000	132.253
MERCADO ARGENTINO			
Ruedas	1,169	37.269	43.567,46
Pechos	0,718	50.197	36.041,44
Asados	1,231	19.116	23.531,79
Grasa	0,149	825	122,92
Recupero	0,075	137.626	10.321,95
VENTAS TOTALES			245.838,56

Fuente: Estructura de costos de la Cooperativa de Productores/Exportadores PROGAN. Santa Fe - Argentina.

De esta manera, realizamos ventas en concepto de exportaciones por 132.256€ FOB por la comercialización del RAL, pero este último representa sólo el 8% del peso de la carcasa, y es necesario vender el resto del animal. Tomaremos un esquema simple en el cual el resto del animal se comercializa en el mercado interno argentino, que permite vender los delanteros. La exportación de cortes a bajo valor comercial se convierte en imposible por el costo prohibitivo de los derechos de importación de la Unión Europea. Así, entre el mercado europeo y el mercado argentino, llegamos a ventas totales por 245.838,56 €.

Sin embargo, todavía debemos comparar las ventas (valor de comercialización de la carcasa) con el costo de la materia prima. Este último se obtiene multiplicando el peso total de la carcasa (137.626 kg) por el precio medio del novillo de 1,374 €/kg carcasa. De esta manera obtenemos el valor de las carcasas de novillo al entrar en el frigorífico ( $137.626 \text{ kg} * 1,374 \text{ E/kg} = 189.098 \text{ E}$ ).

Además debemos agregar el costo de las diferentes etapas necesarias para conocer el costo del producto nacionalizado en Europa.

- ◆ FAENA:  $0,0122 \text{ E} * 11 \text{ ton} = 134,2 \text{ €}$
- ◆ CUARTEO INSUMOS:  $0,0045 \text{ E} * 11 \text{ ton} = 49,5 \text{ €}$
- ◆ PRODUCCIÓN:  $0,1292 \text{ E} * 11 \text{ ton} = 1.421,2 \text{ €}$
- ◆ INSUMOS:  $0,1939 \text{ E} * 11 \text{ ton} = 2.133,16 \text{ €}$

Estos costos son los que paga el consorcio de productores para la faena y la preparación del producto para exportación. De este modo, el ítem faena refiere al sacrificio de los animales. Los tres ítems siguientes refieren a la etapa denominada ciclo 2, que es la despostada y el acondicionamiento de los cortes. El costo de los insumos para el cuarteo está referido a los costos directos de la despostada en el ítem producción se consigna el costo de mano de obra del ciclo 2 y finalmente, en insumos se presenta el costo de bolsas, etiquetas y cajas.

Por la carne que se destina al mercado argentino tenemos sólo el costo de la faena, debido a la manera de comercializar en medias reses. La faena representa un costo de 0,0122 €/kg, siendo el valor total obtenido de 1.555,19 €, esto se obtiene del producto de los kg que comercializamos en Argentina (126.626 kg) por 0,0122 E.

Así, tenemos todos los costos de la etapa de producción industrial, ya sea para el mercado local o para la exportación. De esta manera, los costos son de 194.391,25 euros sobre ventas totales por 245.838,56 euros.

### 3.4. LA ADUANA ARGENTINA

En esta etapa, abordaremos todos los costos hasta llegar a la aduana argentina, con el objetivo de definir el precio FOB. El precio FOB comprende el precio de la mercadería libre sobre el barco designado por el comprador. Dentro de este precio incluiremos los costos de la mercadería, la faena, las diferentes etapas de transformación, de acondicionamiento, el transporte por ruta hasta el puerto (por ejemplo tomaremos los gastos de transporte desde la ciudad de Rosario, en la Provincia de Santa Fe hasta el puerto de Buenos Aires), la carga y los gastos de exportación.

Los gastos de transporte de Rosario al Puerto de Buenos Aires son de 0.0429 E/kg (dentro del gasto de transporte son incluidos los gastos de guía). Si consideramos las 11 toneladas de RAL el costo del transporte es de 472,13 euros. A esto le agregamos el gasto de despachante de aduana y los derechos de exportación percibidos por el Estado argentino.

Los gastos pagados al despachante de aduana dependen del precio FOB de exportación. Estos gastos corresponden al 1,5% del precio FOB que abarcan:

- ◆ La intervención de SENASA,
- ◆ El certificado de origen,
- ◆ El certificado Hilton,
- ◆ Los gastos de la terminal portuaria.

Entonces, el costo del despachante de aduana será de 1,5% por 11 toneladas a 12.023 € /ton., o costo de 1.983,80 euros.

La comisión a un intermediario, que representa un costo de 1% del FOB, alcanzando un total de 1322,55 euros. La función del intermediario es de poner en relación al exportador argentino con el importador europeo.

Los últimos gastos son los derechos de exportación que alcanzan el 15% del FOB, representando un costo total de 19.838,40 euros.

Finalmente, si agregamos a los gastos de transformación los gastos de post producción podremos establecer un esquema de costos y beneficios del exportador.

Tabla 9: Los costos y los beneficios de la carne argentina.

Ventas totales			€ 246.012 ,91
COSTOS			
Novillos 480 Kg	€	1,3749	137 626 € 189 222,67
COSTOS DE EXPORTACIÓN			
FAENA	€	0,0123	11 000 € 135,10
CUARTEO INSUMOS	€	0,0046	11 000 € 50,48
PRODUCCIÓN	€	0,1293	11 000 € 1 422,11
INSUMOS	€	0,1939	11 000 € 2 133,16
DESPACHANTE DE ADUANA	1,50%	FOB	€ 1 983,84
DERECHOS DE EXPORTACIÓN	15%	FOB	€ 19 838,40
COMISIÓN INTERMEDIARIO	1%	FOB	€ 1 322,56
TRANSPORTE AL PUERTO	€	0,0429	11 000 € 471,88
COSTOS MERCADO ARGENTINO			
FAENA	€	0,0123	126 626 € 1 555,19
COSTOS TOTALES			€ 218 135,39
BENEFICIO			€ 27 877,52
BENEFICIO POR NOVILLO			€ 54,45

Aquí presentamos un esquema simple de comercialización en el cual exportamos los tres cortes de mayor valor y vendemos en el mercado interno argentino el resto del animal. La idea ha sido de establecer el beneficio para este actor de la cadena, con el esquema más simple, sabiendo que los cortes de la rueda pueden tener una mejor valorización.

### 3.5. EL TRANSPORTE INTERNACIONAL

Con el objetivo de establecer el costo final de la mercadería en el mercado de destino, abordaremos el costo del transporte internacional, ya sea por vía marítima o por vía aérea. Para obtener la información del transporte internacional se tomó contacto con la empresa TRIESSE SRL, empresa que efectúa el despacho de mercaderías y se encuentra en contacto con agentes de carga que venden el servicio marítimo.

En lo que respecta al transporte marítimo, tenemos dos destinos posibles, uno al norte, al puerto de Le Havre y el otro al sur, al puerto de Fos sur Mer. En ambos casos el puerto de origen es el puerto de Buenos Aires, el tiempo de tránsito es de alrededor de 24 días y las tarifas son por un contenedor (refrigerado) de 20 pies.

#### Buenos Aires / Le Havre:

- ◆ Contenedor de 20 pies reefer.: 1.588,31 €
- ◆ International Ship and Port Security (ISPS)n: 4,45 €

#### Buenos Aires / Fos sur Mer:

- ◆ Contenedor de 20 pies Reefer: 1.683,6 €
- ◆ International Ship and Port Security (ISPS): 4,45 €

Si consideramos un contenedor con 11 toneladas, obtenemos un costo de transporte internacional por tonelada de alrededor de 150 € en ambos casos.

En el caso del transporte aéreo, tomamos como referencia un vuelo directo de Air France Buenos - Paris. En este caso el costo es el siguiente:

- ◆ Transporte: 0,95 EUR / Kg
- ◆ Fuel: 0,57 / Kg (según el precio del petróleo)
- ◆ Seguro: 0,09 / Kg

El costo del transporte aéreo es de 1.610 € por tonelada, siendo más de 10 veces superior al precio del transporte marítimo. El transporte aéreo, que debe sus altos precios fundamentalmente al aumento del precio del petróleo, es utilizado muy raramente.

La utilización de este tipo de transporte tiene lugar cuando se aproximan las fechas límites para ir con las cuotas de importación en Europa y los exportadores no tienen el tiempo suficiente para utilizar el transporte marítimo debido al tiempo de tránsito. En aquellos casos en los cuales los exportadores deben recurrir al transporte aéreo, su beneficio se ve fuertemente afectado.

Como hemos detallado, tenemos los costos hasta el precio FOB en Buenos Aires. Ahora agregamos todos los costos que permiten llevar las mercaderías hasta el mercado francés. Es por esto que agregamos los gastos de transporte y el seguro internacional, a fin de llegar al precio CIF de las mercaderías.

Sobre este precio CIF, calculamos los derechos de importación en Europa, específicos y ad valorem según el caso (Hilton - Extra Hilton). Finalmente, calculamos el IVA cuya base imponible es el precio CIF más los derechos de importación.

Tabla 10: Costo de la importación de carne argentina en Europa (Hilton - Extra Hilton)

HILTON	Transp. Marítimo			
	Cont 20	IVA	Por kg	IVA
FOB	132.253,000		12,023	
Transporte Internacional	1.592,750		0,145	
Seguro Internacional	859,645		0,078	
CIF	134.705,395		12,246	
Derecho específico	0,000		0,000	
Derecho Ad Valorem (20%)	26.941,079		2,449	
IVA		31 682,709		2,880
<b>COSTO FINANCIERO TOTAL</b>		<b>193 329,182</b>		<b>17,575</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>161 646,473</b>		<b>14,70</b>	
EXTRA HILTON	Transp. Marítimo			
	Cont 20	IVA	Por kg	IVA
FOB	111.628,000		10,148	
Transporte Internacional	1.592,750		0,145	
Seguro Internacional	725,582		0,066	
CIF	113.946,332		10,359	
Derecho específico	33.374,000		3,034	
Derecho Ad Valorem (12,8%)	14.585,130		1,326	
IVA (19,6%)		31.733,471		2,885
<b>COSTO FINANCIERO TOTAL</b>		<b>193.638,933</b>		<b>17,604</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>161.905,462</b>		<b>14,719</b>	
Los precios son en Euros. EUR 1 = 1,574 USD				
Contenedor de 20" con 11 ton. de Rump and Loin				
Flete internacional : Buenos Aires - Le Havre : 1592,7				

En ambas tablas de costos, se diferencia el costo financiero total del costo total, debido a que el importe del IVA se recupera cuando se vende el producto.

En este capítulo, hemos descrito todas las etapas de la cadena de valor de la carne vacuna de exportación en Argentina. Comenzamos con las cuotas que definen la cantidad de producto autorizado a entrar en la Unión Europea con beneficios arancelarios. Estas cuotas condicionan determinados aspectos productivos de la cadena de exportación, desde los novillos pesados en las explotaciones ganaderas, pasando por la transformación y la exportación.

Al nivel de la producción en las explotaciones rurales, analizamos el sistema de producción (extensivo), con productores que se dedican a la cría y productores que se dedican al engorde. También analizamos las razas que se crían, con las características de la carne que se obtiene de estas razas, y como ellas se encuentran repartidas sobre el territorio nacional. Esta etapa es de gran importancia ya que a partir de allí se determinarán las características del producto final.

Al nivel de la transformación, han quedado en evidencia las características exigidas para la carne de exportación, como la manera de conformar un contenedor de exportación con sus costos. Por otra parte, para conocer los diferentes cortes que podrían ser exportados a Francia, se presentan las fotos como base empírica de comparación con los mismos cortes en Francia.

Finalmente, las etapas siguientes tanto de la aduana como el transporte internacional, nos ayudan a conocer el funcionamiento de la cadena logística, como a establecer los costos y precios de la mercadería en Europa. Es importante llegar a tener el precio de las mercaderías en destino, ya que será el punto de contacto entre las dos cadenas de producción y a partir del cual podremos montar una estrategia de desarrollo de la gama de producto. Esto significa que para la comercialización de la carne argentina, es necesario diseñar una estrategia que la incorpore al mercado de las carnes francesas, como una nueva gama de productos.

## 4. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Luego del análisis de las dos cadenas de valor, la de la carne argentina destinada a la exportación y la cadena de valor de la carne francesa analizada, este último punto responde al título de "oportunidades de negocios" que se compone de tres partes. La primera parte es un análisis de la situación del mercado de la carne, tanto a nivel nacional (Argentina) como internacional.

El segundo es la realización de un análisis de Marketing Mix que se ocupa de analizar las variables de producto, precio, distribución y promoción. Este análisis nos permitirá tomar decisiones estratégicas. Por último realizamos un análisis FODA de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de diferentes escenarios. El primer análisis se refiere a la cadena de valor de la carne argentina de exportación. El segundo escenario planteado consiste en la importación de carne de Argentina desde Francia, que es lo que se hace en la actualidad. El último escenario es el de una alianza entre el consorcio de productores - exportadores argentino y una Pyme europea.

Estos tres puntos permitirán manejar el contexto, los distintos parámetros que influyen en el producto y estudiar los distintos escenarios para hacer frente a la internacionalización. De este modo, la última parte del trabajo nos permitirá determinar las «oportunidades de negocios» para la toma de decisiones.

### 4.1 SITUACIÓN DEL MERCADO A MAYO DEL 2008

Abordaremos la realidad actual del mercado de la carne en Argentina y la compararemos con el contexto internacional. A partir de este análisis, vamos a destacar las oportunidades de negocios disponibles para comercializar los productos de origen argentino en el mercado europeo.

En el plano internacional, estamos observando un aumento de los precios de las materias primas

Este hecho se ve reflejado también en la carne. Entre los factores que contribuyen al aumento de los precios de la carne, podemos destacar varias razones. En el juego de mercado de la oferta y la demanda que motiva las fluctuaciones de los precios, vemos que la demanda es especialmente fuerte en los mercados de la Unión Europea y Rusia.

Pero, ¿qué sucede del lado de la oferta? Brasil, el mayor protagonista en el mercado internacional de la carne (el primer exportador mundial), sufre el efecto de una continua sobre estimación de su moneda que llevó a un incremento en los precios de los animales por kg vivo. El alto precio de los animales requiere que los exportadores brasileños aumenten continuamente el precio FOB de exportación al que venden la carne. Por otra parte, Brasil sufre actualmente el cierre de varios mercados, incluyendo el mercado europeo, debido a la detección de fiebre aftosa a principios del 2008. Sin las exportaciones brasileñas, la oferta global de carne se reduce.

En el caso de Argentina, la oferta de carne para la exportación está limitada a una cuota de exportación de 40 mil toneladas mensuales al cual se añade la cuota Hilton.

Como la demanda internacional de carne argentina es muy superior a la cuota disponible, hay una especie de «remate» de la carne argentina disponible, lo que resulta en una suba de precios para los cortes de la cuota Hilton y para los cortes que van a Rusia y Chile. Se exporta menos, pero a mejores precios.

El mercado requiere un peso mínimo de los cortes. Esto corresponde a novillos pesados. La producción de estos novillos está siendo afectada, por un lado, por la política de limitar las exportaciones, y por el otro porque esas tierras entran en competencia con la producción de cereales que es sumamente rentable ante el aumento de los precios de los alimentos, motivada, en parte, por la producción de combustible de origen vegetal.

El cierre de contratos en Brasil por casos de fiebre aftosa y la apreciación de su moneda, la limitación «política» de exportar carne en Argentina, la fuerte demanda de carne en la UE y Rusia, son factores que han contribuido al aumento de los precios de la carne. La depreciación del dólar no ha hecho más que acrecentar este aumento.

## 4.2. MARKETING MIX

El Marketing Mix que es también conocido como "las 4 P", es decir Producto, Precio, Plaza y Promoción, es la herramienta que nos permitirá definir una estrategia de marketing.

### PRODUCTO

El producto es la carne bovina fresca de origen argentino, especialmente los cortes de alta gama que son el lomo, el bife angosto, el cuadril y el bife ancho. Estos cortes tienen un peso de 1,75 kg el lomo, de 4,5 a 5,2 kg para el bife angosto, 2,314 kg para el cuadril, mientras que el bife ancho pesa 2,574 kg. Estos productos tienen un ciclo de vida de 120 días.

Se trata de un producto con infiltración de grasa (como la carne de novillo Aubrac) que garantiza un producto tierno con cualidades organolépticas (sabor) específicas.

Estas cualidades organolépticas están relacionadas con el desarrollo de una ganadería extensiva sobre pasturas naturales. Los animales de razas británicas o razas británicas cruzadas con razas índicas son terminados en alrededor de 3 años.

La ganadería Argentina está libre de fiebre aftosa con vacunación y libre de EEB. Actualmente, se desarrolla un programa de trazabilidad a nivel nacional. Esta trazabilidad permitirá presentar una historia precisa de cada uno de los animales como sucede en Europa.

### PRECIO

En relación a la política de precios, consideramos que el producto de importación no puede venderse a un precio más alto que el producto francés. El consumidor, si bien reconoce la calidad de la carne procedente de Argentina, no está dispuesto a pagar un precio más elevado que el de la carne francesa.

Actualmente, la limitación de los volúmenes de exportación de los países de América del Sur lleva a un aumento de precios, lo que convierte a los productos cárnicos argentinos en no competitivos en el mercado francés.

Vamos a tomar como el precio de venta el mismo que el precio de la carne francesa. La suma de los tres cortes, el lomo representa en torno al 20%, el cuadril el 26% y bife angosto 54%. Por lo tanto, sobre una tonelada, tenemos:

Lomo (20%):	200 kg * 26	€	5.200	€
Cuadril (26%):	260 kg * 14,5	€	3.770	€
Bife angosto (54%):	540 kg * 15,5	€	8.370	€
			17.340	€

Obtenemos el precio de la media ponderada de una tonelada, o un precio por kg de 17,34 €. Hay que recordar que el precio de la mercadería argentina nacionalizada es 17,57 € por kg.

### PLAZA

El canal de distribución se determinará por un lado por el peso de los cortes y por el otro por la calidad de los productos importados.

Como ya se ha establecido, las pequeñas carcasas de raza Aubrac y de ternero de Aveyron se adaptan a los mercados de la restauración, ya que los profesionales de la restauración buscan músculos de tamaño pequeño. Esto les permite trabajar porciones de bajo peso, pero que mantengan cierto espesor. El espesor es un parámetro importante porque determina la posibilidad de variar el tipo de cocción. Si las piezas son demasiado grandes las porciones no se adaptan al consumo de un individuo.

Siendo la restauración el objetivo de la empresa comercializadora francesa, la carne argentina se ajusta a este nicho (pequeñas carcasas, de alta calidad). Por otro lado, la noción de calidad de la carne procedente de Argentina, por sus características hace que se adapte a este canal. El producto se desarrollaría como una nueva gama de productos dentro de la gama de la empresa francesa y por lo tanto los mercados seguirían siendo la región de París y la región de Montpellier.

Debemos tener en cuenta la cantidad que vaya a ser importada sabiendo que la unidad de transporte es el contenedor con una carga mínima de 10 toneladas que debe ser comercializada en 90 días (120 días de vida del producto menos 30 días de transporte internacional). Debemos considerar la posibilidad de trabajar con otros distribuidores, pero dentro del canal de la restauración, ya que el bajo peso en comparación con el producto francés lo hace poco atractivo para los supermercados.

Si la empresa francesa comercializa la totalidad del contenedor, hay que considerar la posibilidad de vender alrededor de una tonelada por semana, debido a la vida útil del producto (90 días).

## PROMOCIÓN

La empresa francesa explota una imagen regional y de calidad. La nueva gama de producto argentino sigue la misma lógica de la calidad de los productos basados en técnicas de cría y la rusticidad de las razas criadas en Argentina.

Debemos asentar la promoción sobre las siguientes características del producto:

- ◆ Carne Natural (cría sobre pasturas naturales) - el consumidor tiende cada vez más a la adquisición de productos biológicos o productos elaborados de manera natural.
- ◆ Es posible asociar la imagen regional de la empresa con el sistema de producción extensivo en un entorno amplio y natural donde los animales se encuentran libres y no en cautiverio.
- ◆ Las cualidades organolépticas (sabor - terneza), debido a la infiltración de grasa en el corazón del músculo.

### 4.3. ANÁLISIS FODA

Es una herramienta cuyo nombre proviene de las siglas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Esta herramienta nos permitirá identificar opciones estratégicas a llevar adelante.

El análisis se basa en 2 diagnósticos, un diagnóstico externo, que identifica las oportunidades y amenazas en el contexto, y otro diagnóstico interno que identifica las fortalezas y debilidades en el seno de la empresa.

Haremos un análisis FODA de la cadena de la carne argentina y, a continuación, otros análisis de diversos escenarios para diseñar la estrategia desde la producción en los campos argentinos hasta la comercialización de la carne en Europa.

#### **Análisis FODA de la cadena de la carne bovina argentina**

El análisis FODA de la cadena de la carne argentina establece diferentes aspectos del sector orientado a la exportación con el fin de tener una idea general de los parámetros ofrecidos por Argentina en relación con el mundo.

##### **FORTALEZAS:**

- ◆ Carne de calidad y «marca argentina» libre de EEB.
- ◆ Bajo riesgo de contagio de EEB.
- ◆ Libre de aftosa con vacunación.
- ◆ Puesta en marcha de un sistema de trazabilidad.
- ◆ No se utilizan hormonas.
- ◆ Desarrollo de genética animal.
- ◆ Buena capacidad industrial.
- ◆ Frigoríficos de exportación con estándares sanitarios internacionales.
- ◆ Presencia de sistemas HACCP y de normas ISO.

##### **DEBILIDADES:**

- ◆ Baja promoción externa.
- ◆ Bajo peso de faena.
- ◆ Falta de certificaciones de calidad como por ejemplo el carácter natural.

##### **OPORTUNIDADES:**

- ◆ Mercado de consumo interno fuerte y estable.
- ◆ Reconocimiento internacional de la calidad del producto.
- ◆ Integración regional con el MERCOSUR.
- ◆ Valorización de carnes producidas en sistemas extensivos y naturales.
- ◆ Aumento de la demanda de productos naturales (BIO)
- ◆ Presencia de fiebre aftosa en otros mercados exportadores (Brasil) lo que implica un aumento de la demanda de carne argentina.
- ◆ Precio internacional de la carne elevado en relación a los costos en Argentina.

##### **AMENAZAS:**

- ◆ Falta de una política transparente a largo plazo para el sector.
- ◆ Política orientada hacia el mercado interno.
- ◆ Exportación controlada por la vía de cuotas: cuota Hilton mas 40 mil toneladas por mes.
- ◆ Conflicto entre el gobierno y el "campo": suspensión de exportaciones.
- ◆ Derechos de exportación del 15%.
- ◆ Gran proteccionismo en Europa.
- ◆ Consumo interno orientado hacia animales jóvenes y/o livianos.

- ◆ Falta de estímulos a la producción de novillos pesados.
- ◆ Competencia entre la producción de novillos pesados y de soja (mas rentable). Abandono de buenas tierras ganaderas en beneficio del cultivo de soja.

### **Análisis FODA del importador en Francia**

Este análisis consiste en estudiar la situación en la cual la carne argentina es importada en Francia

#### **FORTALEZAS:**

- ◆ Mayor facilidad de ser oportunista e importar sólo cuando hay una marcada rentabilidad.
- ◆ Menor esfuerzo logístico.
- ◆ Conocimiento y experiencia del canal de comercialización del mercado francés por parte del importador.

#### **DEBILIDADES:**

- ◆ Oferta discontinua y menos controles de los términos de calidad, transformando el desarrollo de la gama de producto más aleatorio.
- ◆ Posible pago de comisiones para contactar los exportadores, por lo tanto una rentabilidad inferior y una transparencia relativa.
- ◆ Mayor dificultad para adaptar el producto a la demanda.
- ◆ Búsqueda de proveedores alternativos en Uruguay y en Brasil, a realizarse desde Francia.

#### **OPORTUNIDADES:**

- ◆ Comercialización en el mercado francés de un producto que es reconocido por el consumidor francés y europeo.
- ◆ La compra de carne argentina cuando está disponible en el mercado y no hay obstáculos a la exportación.

#### **AMENAZAS:**

- ◆ Reglas poco claras del Estado argentino en relación al sector
- ◆ Entrada en la importación de carnes en un contexto de escasez de oferta.

### **Análisis FODA de una alianza entre el consorcio de productores - exportadores argentino y una Pyme comercializadora europea**

#### **FORTALEZAS:**

- ◆ Aprovechar los conocimientos y la experiencia de las dos empresas en sus mercados, de producción y de comercialización.
- ◆ La alianza representa una inversión menor que una filial propia en el extranjero para ambas partes, permitiéndoles operar en ambos mercados simultáneamente.
- ◆ Mayor intercambio de información que el negocio tradicional de exportación / importación del producto, lo que facilita la adaptación del producto a la demanda.
- ◆ Una oferta continua permite el desarrollo de productos para segmentos de mercado específicos.
- ◆ Ante las variaciones de precios, una alianza permite seguir operando. Cuando los precios internacionales son elevados, los beneficios se originan en Argentina. Cuando los precios son bajos, los beneficios se originan en el mercado de destino.

#### **DEBILIDADES**

- ◆ Dificultad para encontrar un socio adecuado para hacer y mantener el acuerdo en el tiempo.

#### **OPORTUNIDADES**

- ◆ El comercio internacional de carnes está gestionado a través de cuotas. Tener cuotas significa acceder a mayores beneficios debido a los menores aranceles.
- ◆ El socio argentino le representa a la alianza la posibilidad de acceder a la cuota Hilton para las carnes frescas.
- ◆ El socio europeo otorga la posibilidad de obtener la cuota GATT para carnes congeladas.
- ◆ Las actividades internacionales permiten el desarrollo de otros negocios y una alianza de empresas manifiesta la suma de las capacidades de cada una para dirigirse a otros mercados.
- ◆ Teniendo la alianza un pie en el Mercosur, se pueden aprovechar oportunidades con los otros países miembros como Uruguay, Paraguay y Brasil.

#### **AMENAZAS**

- ◆ Regulaciones cambiantes del Estado argentino.

### **CONCLUSIÓN**

Esta investigación realizada para el Consorcio de Productores - Exportadores PROGAN revela que la carne argentina presenta características que permiten dejar de considerarla un commodity.

La investigación comparativa del producto francés estudiado y el argentino, revela que la conformación del

novillo argentino, el peso de sus cortes de exportación y las características organolépticas como el sabor, posicionan la carne argentina como un producto adaptado al mercado de la alta restauración francesa. Este es el primer paso para plantear los posibles negocios.

Pero esta oportunidad de dejar de ser un commodity para pasar a ser un producto diferenciado depende del sistema de comercialización.

El primer paso que surge es la necesidad de cambiar el enfoque analítico del tradicional negocio de exportación / importación. El análisis de precios y costos realizado en mayo de 2008 en Francia muestra que a los precios de ese momento no es rentable la operación de importar carne desde Argentina. Este enfoque impediría una estrategia de posicionamiento de largo plazo, consolidando la comercialización de un producto de alta calidad, pero comercializado como un commodity.

En el punto número 4, "Oportunidades de Negocios" se realiza un análisis FODA de una alianza entre el consorcio argentino y la pyme europea. De ese análisis surge la posibilidad de estabilizar las operaciones comerciales compartiendo las utilidades generadas tanto en Argentina como en Europa. De esta manera, si los precios internacionales son altos, los beneficios se originan en Argentina y si los precios son bajos, las utilidades se originan en Europa, sin interrumpir las operaciones.

esta continuidad de las operaciones es el aspecto esencial para una estrategia de posicionamiento como producto gourmet. Teniendo en cuenta el prestigio de la cocina francesa en el mundo, este resultado de la investigación permite fundamentar una estrategia de posicionamiento como producto gourmet de la carne argentina, incorporando los fondos para promoción al fortalecimiento de esta estrategia empresarial, en lo que podría constituir una estrategia sectorial.

Dadas las características de esta investigación, que se realizó en el seno del consorcio PROGAN y de la Pyme francesa, los resultados obtenidos con información sobre oportunidades de negocios, pueden considerarse equivalentes a una primera producción conjunta de intercambio de información comercial. Si consideramos las características del consorcio PROGAN que no es solo comercializador, sino también productor, esto permitiría una adaptación continua de los cortes a las oportunidades de negocios detectadas en el mercado europeo.

El mercado internacional de carne vacuna, especialmente el europeo, se encuentra altamente regulado por medio de cuotas de importación. Según la información relevada, la cuota Hilton se asigna a los países productores para la carne fresca, a la cual se puede acceder desde el país productor, como realiza PROGAN actualmente. Pero además existe una cuota de importación para la carne congelada, la cual es asignada a los importadores europeos. De esta forma, la alianza propuesta permitiría acceder a ambas cuotas, con las utilidades por menores aranceles que esto implica.

Finalmente, el negocio de exportación / importación puede considerarse un primer paso válido en el proceso de internacionalización, tanto para las pymes argentinas como europeas. La investigación realizada propone la profundización de este proceso de internacionalización, por medio de una alianza que permita pasar de considerar la carne argentina como un commodity a un producto diferenciado. Resulta claro que la internacionalización iniciada por el consorcio PROGAN es la forma activa de dar respuesta a la necesidad de incrementar la competitividad en una economía globalizada

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- CASTALDO, Ariel Osvaldo. CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN BOVINA (INVERNADA) EN EL NORDESTE DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (ARGENTINA). MODELOS DE GESTIÓN. 298 p. Thèse de Doctorat Vétérinaire. Universidad de Cordoba (España) — Universidad Nacional de La Pampa (Argentina). 2003.
- CICOWIEZ, Martín et GALPERIN, Carlos. Análisis Cuantitativo de Cambios en las Cuotas Arancelarias: el caso de las exportaciones de Carne Vacuna a la UE. Revista del CEI — Comercio Exterior e Integración. Noviembre 2005.
- ESCOLANO ASENSI, Carmen et BELSO MARTINEZ, José Antonio. Internacionalización y PyMES: Conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. Revista Asturiana de Economía. 2003. N° 27.
- IRIARTE, Ignacio. Comercialización de Ganados y Carnes. 1° éd. Buenos Aires : Camara Argentina de Consignatarios de Ganado, 2005. 207 p.
- JACOBSEN, Leif et DE VOSS, Veronica. L'internationalisation des PME. Observatoire des PME européennes. 2003. N° 4.
- MURAL Claudine ; MIS, Jean-Bernard ; BELVEZE, Julien. En Ségala tarnais, un système grandes cultures diversifié grandes cultures. Midi-Pyrénées : Institut d'élevage, Chambre d'agriculture, 2006.
- SCHIARITI, Miguel A. Informe económico mensual. CÁMARA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO DE CARNES Y DERIVADOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (CICCRA), Mars 2008. Vol. N° 92.
- SODIRO, Alejandro; MUÑOZ, Patricia; GIUNTA, Roberto et CANAL, Ana. CARACTERIZACIÓN DEL RODEO OVINO Y DE LOS DISTINTOS SISTEMAS PRODUCTIVOS EN LA PROVINCIA DE SANTA FE. Dirección General de Sanidad Animal - MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE SANTA FE, 2003.
- WEBER, Michel; MURAT, Claudine; BELVEZE, Julien. En Aubrac, naisseur engraisseurs avec bourrets et génisses de boucherie. Midi-Pyrénées : Institut d'élevage, Chambre d'agriculture, 2006.

### Textos legislativos y reglamentarios:

RÉGLEMENT (CE) n° 1183/2006. Grille communautaire de classement des carcasses de gros bovins. 24 juillet 2006.

Règlement (CE) n° 1301/2006. Règles communes pour l'administration des contingents tarifaires d'importation pour les produits agricoles.

Règlement (CE) n° 529/2007. Ouverture et mode de gestion d'un contingent tarifaire d'importation pur la viande bovine congelée relevant da code NC 0202 et pour les produits relevant du code NC 0206 29 91 (1er juillet 2007 au 30 juin 2008).

SENASA — Resolución 128/2007: Reglamento Técnico de Carne Vacuna de Calidad Superior para Exportar a la Unión Europea.

**Artículos de internet:**

Acuña Segundo, Clasificación y tipificación de ganados y carnes — Instituto Argentino de Carnes [www.iadec.com.ar](http://www.iadec.com.ar).

Classification des carcasses des bovins. (Page consultée le 17 avril 2008) [http:// www.civ-viande.org/2-22-chiffres-classification-des-carcasses.html](http://www.civ-viande.org/2-22-chiffres-classification-des-carcasses.html)

Nomenclador argentino de carnes vacunas. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina. [www.ipcva.com.ar](http://www.ipcva.com.ar)