



**GRUPO DE PAISES PRODUCTORES DEL SUR**

**GROUP OF PRODUCING COUNTRIES FROM THE SOUTHERN CONE**

Contribuyendo a la producción global sustentable de alimentos  
Contributing to the global sustainable food production

[www.grupogpps.org](http://www.grupogpps.org) / Twitter @GPSLatinAmerica

## DOCUMENTOS

# MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES ACTUALES Y FUTUROS

DICIEMBRE 2015

Eduardo Bianchi / Carolina Szpak

## Presentación

**GPS** es un proyecto que reúne Instituciones Privadas y personalidades de renombre ligadas al tema Agroindustrial de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (ABPU), países que en conjunto son los mayores exportadores netos de alimentos básicos del mundo.

**GPS** se ha creado con los siguientes objetivos:

*\*Ser un foco de reflexión y propuestas para la consolidación, el desarrollo y la evolución de la región ABPU en el ámbito agroindustrial*

*\*Participar activamente como instituciones privadas en los foros en que se discutan temas de gobernanza, estándares de producción y regulación comercial a fin de exponer nuestra posición en estos temas*

*\*Implementar, difundir y profundizar una intensificación sustentable en el uso de los recursos y en el desarrollo de gerenciamiento con especial cuidado del medio ambiente y medio social.*

*\* Promover la labor conjunta e integración de la producción y el comercio en los cuatro países participantes.*

*\*Trabajar en conjunto con las instituciones que compartan este programa.*

Como parte de su agenda de trabajo 2015, **GPS** ha encargado a profesionales especializados una serie de documentos que profundizan y sustentan sus propósitos.

El presente trabajo, “Mercados de Exportación de Productos Agroindustriales Actuales y Futuros”, es el segundo de la serie a publicar.

**GPS** agradece muy especialmente a Eduardo Bianchi y Carolina Szpak por este significativo aporte.



GRUPO DE PAÍSES PRODUCTORES DEL SUR

---

Horacio A.M Sánchez Caballero  
Coordinador del Proyecto  
[www.grupoGPS.org](http://www.grupoGPS.org)

# **MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES ACTUALES Y FUTUROS**

**Eduardo Bianchi<sup>1</sup>**

**Grupo CEO y**

**Profesor – Investigador del Instituto Universitario  
Escuela Argentina de Negocios**

**Carolina Szpak**

**Profesora de la Maestría de Economía Aplicada**

**Pontificia Universidad Católica Argentina**

**y Profesora – Investigadora del Instituto Universitario  
Escuela Argentina de Negocios**

**GRUPO DE PAÍSES PRODUCTORES DEL SUR (GPS)  
DICIEMBRE 2015**

---

<sup>1</sup> Los autores agradecen la colaboración de Diego Taraborelli en la búsqueda y procesamiento de información.

## **Abstract**

El trabajo analiza los mercados actuales y futuros para un conjunto de productos de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (ABPU). A partir de un enfoque de cadenas de producción, se estudian las exportaciones agroindustriales de ABPU para el período 2006-2013, seleccionándose un conjunto de cadenas productivas relevantes. Para ella, se presenta la configuración del eslabón industrial en los cuatro países. Finalmente, se estudian los mercados actuales para los eslabones o productos seleccionados, así como mercados futuros o potenciales que presentan importantes oportunidades para aumentar la inserción internacional de ABPU en mercados de productos agroindustriales.

## **Eduardo Bianchi**

Economista graduado en la Universidad de Buenos Aires y con estudios de postgrado en la Universidad de Nueva York, Estados Unidos. Ha cumplido varias funciones públicas. Fue Secretario de Industria y Comercio del Ministerio de Industria de Argentina. Se ha desempeñado también como Subsecretario de Política y Gestión Comercial Externa de Argentina y como Subsecretario de Relaciones Económicas Internacionales de la Provincia de Buenos Aires. Fue Gerente General de la Comisión Nacional de Comercio Exterior y Economista Jefe de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. Ha sido instructor de la Organización Mundial del Comercio, capacitando a funcionarios de varios países de América Latina y de Asia. Fue profesor en varias universidades argentinas. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad Nacional de Quilmes y en el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Es autor de varias publicaciones, principalmente en las áreas de comercio internacional, política industrial y seguridad alimentaria.

## **Carolina Szpak**

Economista graduada en la Universidad Nacional de Buenos Aires, con posgrado en economía de la Universidad Torcuato Di Tella y maestría en Dirección de Negocios del IAE, Universidad Austral. Actualmente es doctorando en economía de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Es docente en la Universidad Nacional de La Matanza, la Pontificia Universidad Católica Argentina, la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales y el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios, en donde también actúa como responsable de un proyecto de investigación. Se ha especializado en temas de comercio exterior y política industrial y desde el año 2013 es Subsecretaria de Comercio Exterior y Promoción industrial del Municipio de Quilmes, Provincia de Buenos Aires. Es co-autora en publicaciones referentes al comercio exterior y las cadenas globales de valor.

## ***I. INTRODUCCIÓN***

El presente trabajo tiene como objeto específico el relevamiento y análisis de la información básica sobre el actual posicionamiento internacional de las cadenas de producción agroalimentarias de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (ABPU) y sobre el nivel de inserción externa deseada para la próxima década. Este propósito se enmarca en el objetivo general de GPS de colaborar para que las empresas y asociaciones empresarias del sector agroalimentario de los cuatro países cuenten con criterios técnicos adicionales a fin de facilitar el emprendimiento de acciones conjuntas de integración productiva regional y de inserción internacional.

Con este fin, se analizan las exportaciones de los cuatro países con un enfoque de cadenas productivas, seleccionando posteriormente las cadenas de producción relevantes en términos de ventas al exterior. Para este conjunto de cadenas de producción, se examina primero la configuración del eslabón industrial en los cuatro países, para continuar con el estudio de los mercados actuales y la identificación de mercados futuros o potenciales, planteando algunas propuestas para aumentar su inserción internacional. La utilización de la metodología de cadenas de producción para el análisis de mercados potenciales tiene la virtud de identificar, para los productos con potencialidad de inserción internacional, los eslabonamientos sobre los cuáles este esfuerzo tendrá también efectos.

En la próxima sección abordamos los aspectos metodológicos del trabajo, mientras que en la tercera se presenta un análisis de las exportaciones de ABPU por cadena de producción. En la cuarta sección se hace una selección de eslabones o productos relevantes a fin de indagar con mayor detalle, examinando también el eslabón industrial de cada una de estas cadenas en ABPU. La quinta sección se ocupa de investigar los mercados actuales de eslabones seleccionados, mientras que la sexta sección identifica algunos mercados futuros o potenciales que presentan importantes oportunidades para los eslabones o productos seleccionados. Finalmente, la séptima sección concluye planteando propuestas concretas para aprovechar estas oportunidades.

## **II. NOTAS METODOLÓGICAS**

Para analizar las exportaciones actuales de las cadenas de producción agroalimentarias de ABPU, hemos utilizado la definición usual de “agroalimentos” o “productos agroindustriales”, que son aquellos productos contemplados en los primeros 24 capítulos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA). Por otro lado, para dejar de lado las particularidades de las exportaciones en un año aislado, hemos optado por trabajar con los datos de exportación del período 2006 – 2013, utilizando como fuente de información la base de datos Comtrade de las Naciones Unidas a nivel de “partida”, esto es, cuatro dígitos del SA.

A fin de emplear un enfoque de cadena productiva, fue necesario definir las cadenas de producción con eslabones constitutivos a nivel de partida del SA. En muchos casos una partida (o cuatro dígitos del SA) constituye un eslabón de una cadena de producción; sin embargo, en otros casos una partida puede corresponder a más de un eslabón o incluso a más de una cadena. En estos últimos casos, analizamos la importancia de las exportaciones en las subpartidas (seis dígitos del SA) contenidas en cada partida, a fin de decidir en qué eslabón o cadena de producción incluirla.

De acuerdo a estos criterios, entonces, identificamos las siguientes 15 cadenas de producción abarcando en conjunto 60 eslabones:

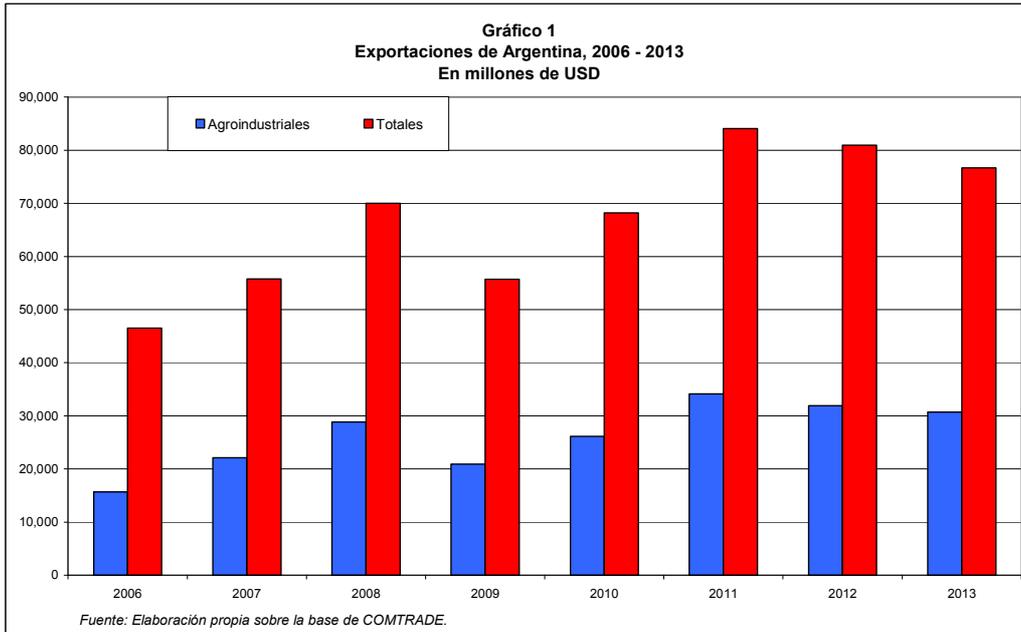
1. Soja.
2. Carne vacuna.
3. Trigo.
4. Girasol.
5. Tabaco.
6. Lácteos.
7. Cebada.
8. Carne ovina.
9. Carne porcina.
10. Carne aviar.
11. Azúcar.
12. Cacao.

13. Café.
14. Maíz.
15. Maní.

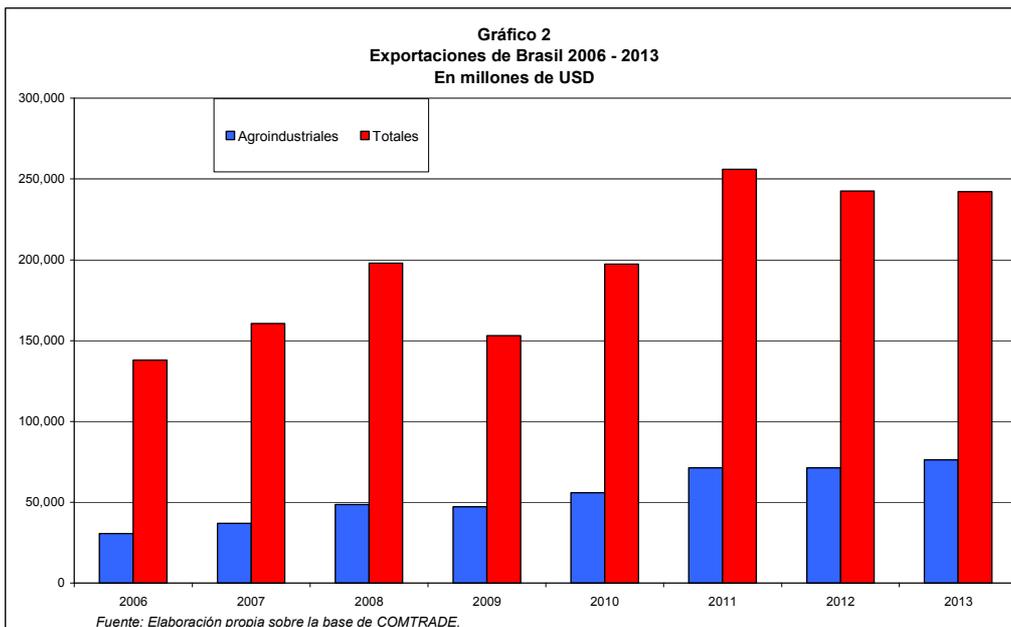
Cabe notar que hay cadenas muy cortas, con dos o tres eslabones, y otras más largas con 7 u 8 eslabones. Asimismo, la importancia de estas cadenas en las exportaciones de cada país de ABPU no es la misma, así como también no todos los eslabones tienen la misma relevancia en términos de exportaciones. Como fuera planteado precedentemente, el análisis de las exportaciones por cadena de producción permite visualizar la importancia de cada eslabón, el valor agregado por cadena y tener en cuenta los eslabonamientos productivos que se dan en la realidad y que no aparecen en un análisis tradicional del comercio.

### **III. ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES DE ABPU POR CADENA DE PRODUCCIÓN.**

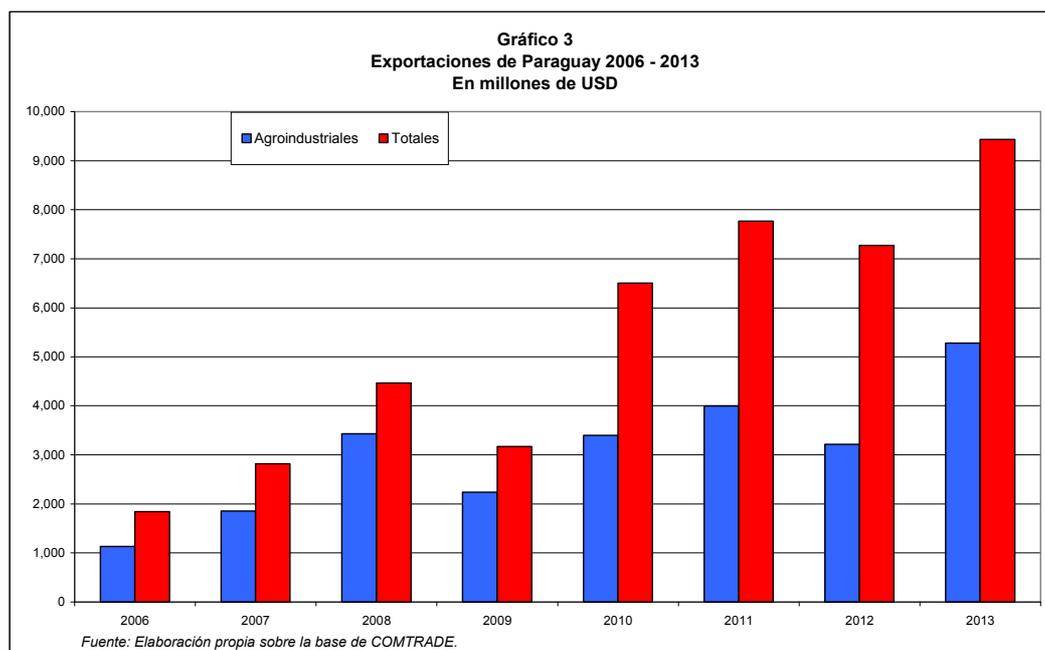
Durante el período 2006-2013, las exportaciones agroindustriales de la Argentina representaron en promedio el 51% de las exportaciones totales, siguiendo evoluciones similares. Así en 2006, las exportaciones agroindustriales sumaron USD 16.000 millones, mientras que las exportaciones totales fueron de USD 46.500 millones (Gráfico 1). Luego de caer ambas en 2009, como consecuencia de la crisis financiera y económica mundial, alcanzaron un máximo en 2011, cuando las exportaciones agroindustriales sumaron USD 34.000 millones y las exportaciones totales USD 84.000 millones. Luego de dos años de descensos, en 2013 las exportaciones agroindustriales alcanzaron a USD 30.700 millones, mientras que las exportaciones totales sumaron USD 76.600 millones.



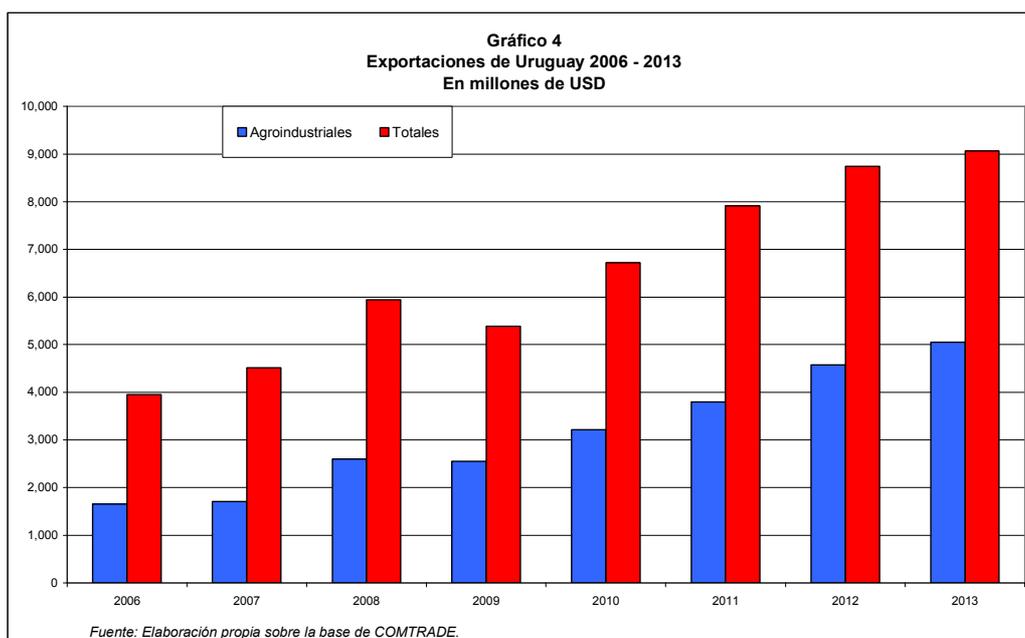
En el caso de Brasil, las exportaciones agroindustriales aumentaron en todos los años del período considerado, con excepción del año 2009. Así, pasaron de USD 30.500 millones en 2006 a USD 76.000 millones en 2013, incrementándose también su participación en las exportaciones totales, del 22% al 31% entre los mismos años (Gráfico 2). Las exportaciones totales, en tanto, sumaron UDS 137.800 millones en 2006, aumentando en todos los años con excepción de 2009, 2012 y 2013, alcanzando en este último año los USD 242.000 millones.



Por su parte, las exportaciones agroindustriales de Paraguay registraron un importante incremento en el período considerado, de USD 1.100 millones en 2006 a un máximo en 2013 de USD 5.300 millones (Gráfico 3). Las exportaciones totales mostraron una evolución similar, de USD 1.800 millones en 2006 a USD 9.400 millones en 2013. La participación de las exportaciones agroindustriales en las totales representó un 60% en 2006, aumentado al 77% en 2008, para caer hasta el 56% en 2013.



Por su parte, las exportaciones tanto agroindustriales como totales de Uruguay crecieron continuamente en el período considerado, con excepción del año 2009. Las exportaciones agroindustriales aumentaron de USD 1.700 millones en 2006 a USD 5.000 millones en 2013, con una participación en las exportaciones totales que pasó de 42% en 2006 a 56% en 2013 (Gráfico 4). Las exportaciones totales, en tanto, aumentaron de USD 4.000 millones en 2006 a USD 9.000 millones en 2013.



Los cuadros 1 a 4 presentan las exportaciones de las principales cadenas de producción por país. En los cuatro casos se advierte una importante concentración de las exportaciones en pocas cadenas de producción. Así, siete cadenas de producción representan el 75% del total de exportaciones agroindustriales en el caso de la Argentina y casi el 40% de sus exportaciones totales en el período 2006-2013. Entre las principales cadenas de producción sobresale la cadena de la soja, que representa casi la mitad del total de exportaciones agroindustriales y casi un cuarto de las exportaciones totales.

**Cuadro 1: Exportaciones de Argentina, 2006 - 2013**  
**Principales cadenas de producción agroindustriales**

N°	Cadena	Millones USD		% Agroind.	% Total General
		Acumulado	Promedio anual		
1	Soja	126,910	15,864	46	24
2	Maíz	27,526	3,441	10	5
3	Trigo	16,224	2,028	6	3
4	Came vacuna	12,856	1,607	5	2
5	Girasol	8,508	1,064	3	2
6	Lácteos	7,940	993	3	1
7	Cebada	4,901	613	2	1
	<b>Subtotal</b>	<b>204,865</b>	<b>25,608</b>	<b>74</b>	<b>38</b>
	Resto	71,137	8,892	26	13
	Total Agroind.	276,002	34,500	100	51
	Total General	537,816	67,227	-	100

*Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.*

En el caso de Brasil, siete cadenas explican el 85% del total de exportaciones agroindustriales y el 27% de las exportaciones totales en el período considerado. La principal cadena de producción es la de la soja, que representa el 31% de las exportaciones agroindustriales y el 10% de las exportaciones totales.

**Cuadro 2: Exportaciones de Brasil, 2006 - 2013**  
Principales cadenas de producción agroindustriales

N°	Cadena	Millones USD		% Agroind.	% Total General
		Acumulado	Promedio anual		
1	Soja	154,077	19,260	31	10
2	Azúcar	78,861	9,858	16	5
3	Carne vacuna	55,368	6,921	11	3
4	Carne aviar	46,566	5,821	9	3
5	Café	42,556	5,320	9	3
6	Maíz	22,150	2,769	4	1
7	Tabaco	22,039	2,755	4	1
	<b>Subtotal</b>	<b>421,617</b>	<b>52,702</b>	<b>85</b>	<b>27</b>
	Resto	76,883	9,610	15	5
	Total Agroind.	498,500	62,313	100	31
	Total General	1,587,545	198,443	-	100

Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

En el caso de Paraguay, cinco cadenas explican el 83% del total de exportaciones agroindustriales y el 57% de las exportaciones totales en el período 2006-2013. La principal cadena de producción es también la de la soja, que significa el 57% de las exportaciones agroindustriales y casi el 40% de las exportaciones totales.

**Cuadro 3: Exportaciones de Paraguay, 2006 - 2013**  
Principales cadenas de producción agroindustriales

N°	Cadena	Millones USD		% Agroind.	% Total General
		Acumulado	Promedio anual		
1	Soja	16,740	2,093	57	39
2	Carne vacuna	5,673	709	19	13
3	Trigo	1,389	174	5	3
4	Girasol	382	48	1	1
5	Tabaco	335	42	1	1
	<b>Subtotal</b>	<b>24,519</b>	<b>3,065</b>	<b>83</b>	<b>57</b>
	Resto	4,875	609	17	11
	Total Agroind.	29,394	3,674	100	68
	Total General	43,263	5,408	-	100

Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

En el caso de Uruguay, seis cadenas explican el 76% del total de exportaciones agroindustriales y el 47% de las exportaciones totales en el período considerado. La

principal cadena de producción es la de carne vacuna, que representa el 33% de las exportaciones agroindustriales y casi el 20% de las exportaciones totales.

**Cuadro 4: Exportaciones de Uruguay, 2006 - 2013**  
**Principales cadenas de producción agroindustriales**

N°	Cadena	Millones USD		% Agroind.	% Total General
		Acumulado	Promedio anual		
1	Carne vacuna	10,645	1,331	33	20
2	Soja	5,915	739	18	11
3	Lácteos	4,231	529	13	8
4	Trigo	1,831	229	6	4
5	Cebada	1,371	171	4	3
6	Carne ovina	702	88	2	1
	<b>Subtotal</b>	<b>24,695</b>	<b>3,087</b>	<b>76</b>	<b>47</b>
	Resto	8,010	1,001	24	15
	Total Agroind.	32,705	4,088	100	63
	Total General	52,242	6,530	-	100

*Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.*

La primera conclusión de este análisis es, entonces, que las exportaciones agroindustriales de los cuatro países están altamente concentradas en pocas cadenas de producción, que representan también una proporción significativa de las exportaciones totales.

Un alto nivel de concentración de las exportaciones se advierte también cuando se analizan los principales eslabones de las cadenas de producción consideradas. El Cuadro 5 muestra los principales eslabones en el caso de la Argentina. Nótese que 10 eslabones (o productos a cuatro dígitos del SA) concentran el 70% de las exportaciones agroindustriales y el 36% de las exportaciones totales. Las tortas y pellets de soja, el aceite de soja y los porotos de soja ocupan los tres primeros lugares, con las tortas y pellets de soja representando casi un cuarto de las exportaciones agroindustriales en el período considerado.

**Cuadro 5: Exportaciones de Argentina, 2006 - 2013**  
**Principales eslabones de cadenas de producción agroindustriales**

N°	Cadena	Eslabón	Millones USD		% Agroind.	% Total General
			Acumulado	Promedio anual		
1	Soja	Tortas y pellets	64,604	8,076	23	12
2	Soja	Aceite	33,107	4,138	12	6
3	Soja	Porotos	29,197	3,650	11	5
4	Maíz	Granos	27,016	3,377	10	5
5	Trigo	Granos	14,125	1,766	5	3
6	Girasol	Aceite s. modif.	6,849	856	2	1
7	Carne vacuna	Refrigerada	5,603	700	2	1
8	Lácteos	Concentrada	4,896	612	2	1
9	Carne vacuna	Congelada	3,811	476	1	1
10	Cebada	Granos	3,016	377	1	1
<b>Subtotal</b>			<b>192,224</b>	<b>24,028</b>	<b>70</b>	<b>36</b>
Resto			83,778	10,472	30	16
Total Agroind.			276,002	34,500	100	51
Total General			537,816	67,227	-	100

Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

En el caso de Brasil, ocho eslabones representan casi el 70% de las exportaciones agroindustriales y el 22% de las exportaciones totales en el período considerado (Cuadro 6). Los porotos de soja y el azúcar de caña o remolacha representan conjuntamente el 36% de las exportaciones agroindustriales y el 11% de las exportaciones totales.

**Cuadro 6: Exportaciones de Brasil 2006 - 2013**  
**Principales eslabones de cadenas de producción agroindustriales**

N°	Cadena	Eslabón	Millones USD		% Agroind.	% Total General
			Acumulado	Promedio anual		
1	Soja	Porotos	102,178	12,772	20	6
2	Azúcar	Caña o remolacha	77,325	9,666	16	5
3	Carne aviar	Carne y depojos	45,702	5,713	9	3
4	Café	Granos	37,886	4,736	8	2
5	Carne vacuna	Congelada	26,612	3,327	5	2
6	Maíz	Granos	21,730	2,716	4	1
7	Tabaco	En rama	21,538	2,692	4	1
8	Carne vacuna	Conservas	11,219	1,402	2	1
<b>Subtotal</b>			<b>344,190</b>	<b>43,024</b>	<b>69</b>	<b>22</b>
Resto			154,310	19,289	31	10
Total Agroind.			498,500	62,313	100	31
Total General			1,587,545	198,443	-	100

Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

Paraguay, en tanto, también presenta un alto nivel de concentración de exportaciones en los eslabones de las principales cadenas de producción agroindustriales. Así, los ocho principales eslabones representan el 81% del total de exportaciones agroindustriales y el 55% de las exportaciones totales (Cuadro 7). Los porotos de soja alcanzan al casi 40% de las exportaciones agroindustriales y el 27% de las exportaciones totales;

conjuntamente con la carne vacuna congelada y las tortas y pellets de soja alcanzan al 60% de las exportaciones agroindustriales y el 43% de las exportaciones totales.

**Cuadro 7: Exportaciones de Paraguay 2006 - 2013**  
**Principales eslabones de cadenas de producción agroindustriales**

N°	Cadena	Eslabón	Millones USD		% Agroind.	% Total General
			Acumulado	Promedio anual		
1	Soja	Porotos	11,506	1,438	39	27
2	Carne vacuna	Congelada	3,268	409	11	8
3	Soja	Tortas y pellets	3,136	392	11	7
4	Soja	Aceite	2,089	261	7	5
5	Carne vacuna	Refrigerada	1,995	249	7	5
6	Trigo	Granos	1,345	168	5	3
7	Girasol	Aceite	269	34	1	1
8	Tabaco	Cigarros y cigarrillos	256	32	1	1
<b>Subtotal</b>			<b>23,864</b>	<b>2,983</b>	<b>81</b>	<b>55</b>
Resto			691	19	19	13
Total Agroind.			29,394	3,674	100	68
Total General			43,263	5,408	-	100

Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

En el caso de Uruguay, siete eslabones representan el 62% de las exportaciones agroindustriales y casi el 40% de las exportaciones totales (Cuadro 8). La carne vacuna congelada y los porotos de soja explican casi el 40% de las exportaciones agroindustriales y casi el 25% de las exportaciones totales registradas durante este período.

**Cuadro 8: Exportaciones de Uruguay 2006 - 2013**  
**Principales eslabones de cadenas de producción agroindustriales**

N°	Cadena	Eslabón	Millones USD		% Agroind.	% Total General
			Acumulado	Promedio anual		
1	Carne vacuna	Congelada	6,623	828	20	13
2	Soja	Porotos	5,913	739	18	11
3	Carne vacuna	Refrigerada	2,348	294	7	4
4	Lacteos	Leche concentrada	1,914	239	6	4
5	Trigo	Granos	1,728	216	5	3
6	Cebada	Malta	1,282	160	4	2
7	Carne ovina	Carne	580	73	2	1
<b>Subtotal</b>			<b>20,388</b>	<b>2,549</b>	<b>62</b>	<b>39</b>
Resto			12,317	1,540	38	24
Total Agroind.			32,705	4,088	100	63
Total General			52,242	6,530	-	100

Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

Una segunda conclusión, entonces, es que también es alto el nivel de concentración de las exportaciones agroindustriales en términos de los principales eslabones o productos, para el caso de los cuatro países.

#### **IV. SELECCIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS AGROINDUSTRIALES Y SU CONFIGURACIÓN EN ABPU.**

A fin de analizar los mercados actuales y potenciales, hemos seleccionado las cadenas de carne vacuna, carne aviar y lácteos ya que nos parecen adecuadas para mostrar la metodología de análisis. En los tres casos, son cadenas que están presentes en los cuatro países, están conformadas por empresas de distintos tamaños (grandes, medianas y PYMES), algunas de las cuales han realizado inversiones intrarregionales (dentro de ABPU), por ejemplo con el fin de abastecimiento de materia prima. Asimismo, son también cadenas de producción relevantes en términos de inserción internacional, con productos de mayor valor agregado, en algunos casos con marcas propias y con acceso a cadenas de comercialización relevantes.<sup>2</sup>

A fin de precisar el análisis de los mercados actuales y potenciales, hemos elegido en estas cadenas de producción los siguientes eslabones o productos: carne refrigerada, carne congelada y conservas, en el caso de la cadena de carne vacuna; carne y despojos en el caso de carne aviar y leche concentrada (leche en polvo) y quesos en el caso de la cadena de productos lácteos.

A continuación presentamos un sintético análisis de la configuración de estas tres cadenas en ABPU, poniendo énfasis en las principales empresas que conforman el eslabón industrial y poniendo atención sobre la existencia de inversiones de un país de ABPU en los restantes países.

##### **IV.1. Cadena de valor de carne vacuna.**

La cadena de valor de la carne vacuna se inicia con la producción primaria, con la conformación de un stock de vacas y toros para la reproducción. El eslabón siguiente es la producción de animales para la faena, es decir, la actividad de cría y engorde del ganado mediante el pastoreo directo o alimentación en *feed lots*, seguido de la recría y engorde, en los que se lleva a los terneros a las mejores condiciones para la faena. Esta etapa puede desarrollarse a campo y con una dieta donde el principal componente sea el pastoreo, llamándose *invernada* (ganadería extensiva). Alternativamente, se puede

---

<sup>2</sup> Cabe notar que estos eslabones o productos figuran también entre los señalados por Llach (2012) con oportunidades comerciales para la Argentina.

desarrollarla a corral, con alimento balanceado como principal componente de la dieta.<sup>3</sup> A continuación, se encuentra la etapa de la faena del animal que se realiza en frigoríficos o mataderos, existiendo distintos tipos de corte que implican diferentes grados de procesamiento. Este eslabón abarca también la tarea de enfriado de la carne y la preparación de alimentos y subproductos. Los frigoríficos son asistidos por proveedores de insumos para la industria y por el sector de transporte en frío. Finalmente, la etapa de distribución y comercialización se realiza a través de carnicerías, súper o híper mercados y empresas proveedoras de servicios de restaurantes (incluyendo los de comidas rápidas) y hoteles.<sup>4</sup>

Brasil ocupa desde 2005 el segundo lugar como productor mundial de carne vacuna. Si bien es el principal país productor de carne en ABPU, sus exportaciones representan todavía una porción relativamente baja de la producción. El país se destaca en la etapa industrial de la cadena de valor, donde posee empresas con fuertes inversiones en el resto de la región. En este sentido, los países vecinos actúan como proveedores de carne de calidad y con estructuras de costos competitivas, para avanzar, no sólo en el abastecimiento regional, sino hacia otras zonas geográficas, a través de inversiones en etapas de mayor procesamiento, comercialización y distribución.

Una de las principales empresas es el grupo JBS que posee alrededor de 350 unidades de producción en todo el mundo, abarcando alimentos, cueros, biodiesel, colágeno, embalajes metálicos y productos de limpieza. Cabe mencionar que es la empresa exportadora de proteína animal más grande del mundo, vendiendo a más de 150 países. JBS comenzó su actividad en los años 50 con una escala mínima y, bajo el nombre Friboi, llegó a ser una de las mayores empresas productoras de carne vacuna de Brasil. JBS comenzó su expansión a escala global con la compra de plantas en Argentina y convirtiéndose en 2006 en la mayor de América del Sur en el sector. Fuera de esta región, mantiene también una presencia significativa en Australia y Estados Unidos. JBS coordina gran parte del comercio de alimentos a lo largo de su cadena de producción a nivel global (Pérez del Castillo, 2014). Posee un área especial de

---

<sup>3</sup> Cabe mencionar que la producción de los alimentos procesados para el ganado pueden incluirse como etapas previas en la cadena de producción de carne vacuna.

<sup>4</sup> Las franquicias de alimentos, como los locales de comida rápida, se abastecen con una lógica global y establecen acuerdos de provisión con establecimientos de las grandes multinacionales de alimentos. Otra manera de llegar al cliente final es a través de las carnicerías que pueden recibir la media res y realizar los cortes, o directamente abastecerse de cortes. En el caso de los súper e híper mercados, generalmente la distribución se inicia con el envasado, que suele realizarse en el propio frigorífico.

relaciones con los productores primarios, con un seguimiento de su desempeño y una estandarización de la calidad.

Recorriendo su posicionamiento internacional a través del desarrollo de inversiones, compras y adquisiciones, entre 2001 y 2006 el grupo pasó a tener 21 plantas en Brasil y 5 en Argentina. En 2007 expandió sus operaciones a través de la adquisición de la empresa norteamericana Swift Company y con ello pudo ingresar en los mercados de bovinos y porcinos en Estados Unidos y Australia. En 2008 siguió con el proceso de adquisiciones, incorporando a Trasman Group de Australia, Smithfield Beef (la división de bovinos de Smithfield Foods en Estados Unidos) y también unidades de engorde de Five Rivers. En 2009 incorporó al frigorífico Bertin (segundo en Brasil) y parte de Pilgrim's Pride con el objeto de ingresar al mercado aviar en Estados Unidos. Al año siguiente prosiguió con adquisiciones como Tatiara Meats y Rockdale en Australia, el grupo Toledo en Bélgica y la unidad de engorde de McElhaney en Estados Unidos. En el año 2013 adquirió Seara de Brasil, dedicada al procesamiento de aves. En paralelo fue ampliando la capacidad productiva en Brasil a través de la adquisición de nuevas unidades. Esta empresa participa en el segmento de alimentos industrializados con las marcas Swift y Friboi. El Cuadro 9 muestra las principales adquisiciones realizadas por JBS en la última década, observándose una significativa participación en el mercado argentino.

**CUADRO 9: Principales adquisiciones de JBS**

<b>Fecha</b>	<b>Empresa</b>	<b>País</b>
Sep-05	Swift Armour S.A.	Argentina
Nov-06	Frigorífico Venado Tuerto	Argentina
Dec-06	Frigorífico Pontevedra	Argentina
Apr-07	Frigorífico Garantía	Brasil
May-07	Argenvases SAIC	Argentina
Jun-07	Consignaciones Rurales S.A.	Argentina
Jul-07	Swift Foods Company	Estados Unidos
Oct-07	Col Car S.A.	Argentina
Dec-07	Inalca	Italia
Mar-08	National Beef Packing Company LLC	Estados Unidos
Mar-08	Grupo Tasman	Australia
Oct-08	Smithfield Beef Processing	Estados Unidos
Dec-09	Bertin S.A.	Brasil
Dec-09	Pilgrim's Pride Corporation	Estados Unidos
Feb-10	Tatiana Meat Company	Australia
Mar-10	Rockdale Beef	Australia
Jun-10	McElhaney	Estados Unidos
Jul-10	Toledo Group	Bélgica
Jan-13	Independencia	Brasil

Mar-13	Agrovêneto S.A. Indústria de Alimentos	Brasil
Apr-13	XL Foods	Estados Unidos
May-13	Granja André da Rocha	Brasil
Jun-13	Seara	Brasil
Nov-14	Big Frango	Brasil
Dec-14	Penabranca	Brasil

Fuente: Elaboración propia sobre la base de [www.diariodefusiones.com](http://www.diariodefusiones.com) y páginas web de las empresas.

A finales de 2012 la capacidad de faena de JBS llegó a ser de alrededor de 81.000 cabezas de ganado, 18.000 unidades de ganado ovino, 8,3 millones de pollos y 50.000 cerdos al día. La empresa es la única que opera directamente en los tres principales países productores del mundo: Brasil, Estados Unidos y Australia. Además, es el mayor procesador de cueros en el mundo, con plantas en Brasil, Estados Unidos, China y Australia y capacidad de producción de alrededor de 86.000 pieles por día. La mayoría de sus ventas se dirige al mercado europeo y, en menos medida, al estadounidense.

La segunda empresa en tamaño de la cadena es el frigorífico Minerva, el segundo mayor exportador de carne y el mayor exportador de ganado vivo de Brasil. Entre Brasil, Uruguay y Paraguay, el grupo cuenta con 12 fábricas y 11 centros de distribución. El 30% de su producción es consumido en Brasil y el 70% restante se destina a la exportación a más de 100 mercados externos. Trabajando con su cadena de proveedores, la empresa busca verticalizar la marca Minerva Foods. Además del frigorífico Minerva, el grupo cuenta con las empresas Minerva Casings, Minerva Biodiesel, Minerva Leather, Minerva Beef Shop, Minerva Live Cattle Exports, y Logística Minerva.

Otro grupo relevante en Brasil es Brasil Foods (BRF), originado en 2009 a partir de la sociedad entre Sadia y Perdigão, que le permitió convertirse en una de las empresas alimenticias más grandes a nivel mundial. En Brasil cuenta con 47 plantas y en el exterior opera con 11 unidades industriales. Actualmente abastece a 110 mercados de exportación. En 2012 adquirió el 49% de la empresa Federal Food, distribuidora de la marca Sadia en Medio Oriente, constituyendo una sociedad con la empresa china Dah Chong Hong para distribuir los productos Sadia en Hong Kong y Macao.

También de origen brasileño es el grupo Marfrig que cuenta con los siguientes establecimientos frigoríficos: Alegrete, Bagé, Bataguassu, Chupinguaia, Mineiros, Paranatinga, Paranaíba, Pirenópolis, Porto Murтинho, Promissão, Promissão, Rio Verde, Rolim de Moura, São Gabriel, Tangara da Serra y Tucumã. El grupo cuenta con 78 unidades comerciales de producción y distribución y tiene presencia en más de 110

países. A partir de 2005 inició un proceso de expansión a través de la adquisición de empresas en Argentina, Chile y Uruguay. La unidad de negocios Marfrig Beef es la tercera productora de bovinos en el mundo y es líder en su procesamiento en Uruguay. En este país posee los frigoríficos Colonia, San José (Inaler), Tacuarembó y Salto-Cledinor (La Caballada), con centro de distribución también en Argentina. Sus principales productos son carnes enfriadas o congeladas para cadenas de restaurantes, redes de comercio minorista y exportación, produciendo también carne deshidratada o carne orgánica. Las principales marcas para operaciones internacionales son Tacuarembó (a partir de esta carne se producen las hamburguesas para Mc Donald's con la certificación del Programa Uruguayo de Angus), Patagonia, Meatex, Aberdeen Angus, La Morocha y Pemmican. A través de la unidad de negocios Keystone Food, adquirida en 2010, el grupo se transformó en uno de los principales proveedores globales de alimentos industrializados para restaurantes y comercios minorista (22% de las ventas corresponden a productos con base en carne bovina). Sus 14 instalaciones productivas se encuentran en Estados Unidos, China, Hong Kong, Malasia, Corea, Tailandia y Australia.

En el caso de Argentina, un país con fuerte tradición ganadera, el proceso industrial abarca unas 550 plantas de distinta envergadura y nivel tecnológico, además de agentes de comercialización que actúan como intermediarios. Existe una gran heterogeneidad productiva, con el 96% de la faena realizada por alrededor de 190 establecimientos. La etapa de comercialización en el mercado interno está a cargo de supermercados y unas 45.000 carnicerías repartidas en todo el territorio (CIECTI, 2012; IERAL, 2011).

En cuanto a exportaciones, el cuadro 10 presenta las principales empresas exportadoras en los últimos años, entre los que se encuentran varias de origen brasileño.

**Cuadro 10: Principales empresas exportadoras de carne vacuna en Argentina**

<b>Empresa</b>	<b>Grupo empresario</b>	<b>Origen de capital</b>
JBS	JBS	Brasil
Quickfood	BRF	Brasil
ABP / BEST BEEF	Marfrig	Brasil
Gorina / Guaicos / Lafayette	Carlos Riusech	Argentina
Arrebeef	Hugo Borrel	Argentina
Friar / Toba	-	Argentina
Ecocarnes	Viane de Omar Solassi	Argentina
La Anónima	-	Argentina
Campo del Tesoro	-	Argentina

Río Segundo	Logros S.A. y Vare S.A.	Argentina
Rioplátense	Constantini	Brasil
Coto	Coto	Brasil
Finexcor	Carlos Riusech, Hugo Borrel y Omar Solassi	Argentina
CPC	Catter Meat	-
La Ganadera Arenales / Penta	-	Argentina
Rafaela	-	Argentina
Alberdi	-	Argentina
Visom	-	Argentina

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de páginas web de las empresas.*

En 2005 JBS adquirió el capital accionario mayoritario de Swift Amour, pasando a controlar los frigoríficos San José y Rosario, además de otras cinco plantas más, transformándose en el principal productor de carne del país. En 2006 adquirió dos frigoríficos de la Compañía Elaboradora de Productos Alimenticios (CEPA) y otras dos plantas frigoríficas (Venado Tuerto en Santa Fe y Pontevedra en Buenos Aires). De esta forma, JBS logró consolidar mercados de exportación, capturando más del 50% del mercado internacional de carne industrializada. De esta forma JBS no sólo ha realizado inversiones aprovechando el mercado interno argentino, uno de los de mayor consumo de carne *per cápita* del mundo, sino que aprovechó la capacidad de producción en la Argentina para su estrategia global. Se estima que la Argentina es responsable de más de las dos terceras partes de la producción total de la empresa en el rubro de carne cocida y congelada.

En la Argentina también se encuentra el grupo BRF cuyo negocio abarca carne vacuna, aves y otros productos alimenticios. En 2011 adquirió las compañías Avex (de aves) y Dánica (de margarinas). Posteriormente, adquirió Quickfoods, con la marca Paty. También el grupo brasileño Marfrig ha adquirido empresas en Argentina, con el fin de aprovechar sus grandes posibilidades para la provisión de carne vacuna, debido a la alta calidad genética basada en pasturas naturales y su reconocimiento internacional, además del gran volumen productivo (Relatório Anual, 2013).

Entre las empresas de origen argentino se encuentra Coto, muy importante en el ramo de comercialización a través de su red de súper e hipermercados dentro del mercado local, siendo propietaria de frigoríficos a través de los cuales se aprovisiona. Desde 1998 también se dedica a la exportación, principalmente a países de América Latina, a la Unión Europea, Rusia, Egipto, Argelia y países de Europa Oriental.

El frigorífico Friar, también de origen argentino, posee tres plantas industriales y cuenta con una red de comercialización dentro del país que lleva su nombre (66 locales de comercialización de sus productos en las provincias de Santa Fe, Chaco, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Tucumán, Formosa, Mendoza, Misiones, Salta, Santiago del Estero y San Juan). Se dedica también a la exportación.

Otro grupo argentino que posee una cadena de supermercados abastecida por su propio frigorífico es La Anónima. Esta firma, al igual que Coto, desarrolló marcas propias para una amplia gama de productos. En el caso de la carne, de manera similar a los casos anteriores, los frigoríficos mantienen una provisión continua de ganado de productores externos. Sus principales mercados de exportación están en la Unión Europea.

En el caso de Uruguay, se estima que el 30% de la producción se destina al mercado interno y el 70% restante a la exportación (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, 2014). En cuanto al eslabón industrial de la cadena de valor, en los últimos años se generó un proceso de extranjerización de los frigoríficos locales, que han sido adquiridos por grandes grupos inversores de Brasil, como Marfrig, Minerva Foods y Bertin (Cuadro 11).

**CUADRO 11: Principales frigoríficos en Uruguay**

<b>Establecimiento</b>	<b>Grupo empresario</b>	<b>Origen de capital</b>
Colonia	Marfrig	Brasil
Las Piedras	-	Uruguay
Pul	Minerva Foods	Brasil
Matadero Carrasco	Minerva Foods	Brasil
San Jacinto	Nirea	-
Tacarembó	Marfrig	Brasil
Cledinor	Marfrig	Brasil
Canelones	JBS - Bertin	Brasil
Pando - Ontilcor	-	Uruguay
Inaler	Marfrig	Brasil

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de páginas web de las empresas y Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de la República del Uruguay.*

Según el Relatorio Anual (2013), uno de sus objetivos es lograr un potencial apalancamiento de suministro de carne vacuna desde América del Sur para aumentar las ventas a Estados Unidos, Europa y Asia. En este sentido, Uruguay es un punto

estratégico como puerta de salida de carne vacuna para mercados prioritarios y que presentan restricciones de ingreso a la carne brasileña.

El grupo Minerva Foods adquirió en 2011 el Frigorífico Pul, cuyos productos se exportan a Europa, Rusia, China e Israel, adquiriendo también el Frigorífico Carrasco, un fuerte exportador de carne vacuna y ovina, con sus principales destinos de exportación en Europa, China, Israel, México, Canadá y Estados Unidos. Con esta última operación, la empresa brasileña buscó generar sinergias con el Frigorífico PUL en aspectos administrativos, compra de ganado y canales de distribución. Por otro lado, el Frigorífico Canelones es propiedad del Grupo JBS y se dedica principalmente a la exportación, aprovechando que Uruguay es uno de los orígenes habilitados para acceder al cupo de carne de alta calidad con terminación a grano de la Unión Europea. Las marcas internacionales que maneja este frigorífico son Canelos Foods – JBS y Cabaña Las Lilas.

Se estima que Minerva representa alrededor del 12% de la faena de bovinos en Uruguay, Marfrig el 22% y JBS/Friboi un 7%, con lo que el 41% de la faena de vacunos está en manos de empresas brasileñas.<sup>5</sup>

Finalmente, Paraguay mostró un importante crecimiento en la producción de carne vacuna en los últimos años, particularmente orientada a mercados de exportación, con importantes cambios tecnológicos en materia genética, un mayor cuidado del ganado a lo largo de la cadena productiva y un esfuerzo de inserción internacional. Los principales destinos de exportación son Chile, Rusia, Venezuela, Brasil, Israel y Angola.

En la etapa industrial, al igual que Argentina y Uruguay recibió inversiones de grandes grupos brasileños. Por ejemplo, Minerva Foods adquirió Frigomerc, uno de los principales frigoríficos de Paraguay, con una producción de más de 20 mil toneladas de carne, comercializadas en su mayor parte hacia Rusia, Chile y Brasil. Por su parte, Bertin Paraguay, el tercer frigorífico exportador de carne del país, pasó a formar parte del grupo JBS en 2010.

---

<sup>5</sup> Diario el País, “Minerva compra Frigorífico Carrasco y brasileños controlan el 41% de la faena”, <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/minerva-compra-frigorifico-carrasco-brasilenos.html>, 11 de enero de 2015.

El frigorífico Guaraní es otra empresa destacada que, además de cortes de carne para el mercado local y el de exportación, posee una fábrica de hamburguesas y abastece de manera exclusiva dentro de Paraguay tanto a McDonald's como a Burger King. Sus principales mercados de exportación son Chile, la Unión Europea e Israel.

Como conclusión de este análisis del eslabón industrial de la cadena de valor de carne vacuna, se desprende que las empresas brasileñas más importantes han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, principalmente a través de fusiones y adquisiciones, primero en Brasil, luego en Argentina, Uruguay y Paraguay y en otros países, con una lógica global. Estas empresas están logrando explotar economías de escala y han obtenido una significativa inserción internacional con marcas propias. En la región la estrategia no es sólo una integración horizontal, sino de aprovisionamiento para su negocio global, esto es, se desarrolló también cierta especialización vertical, aprovechando la trayectoria y calidad de la materia prima de los países vecinos.

#### **IV.2. Cadena de valor de productos lácteos.**

La cadena de valor de productos lácteos (en adelante, cadena de valor láctea) contiene diferentes eslabones, que comienzan con la producción primaria de leche y continúan con su industrialización, distribución y comercialización, tanto interna como externa. Los productos lácteos comprenden una amplia gama de bienes derivados de la leche: la leche fluida entera y descremada, como productos sin transformación; la leche en polvo entera y descremada, el yogurt y los lacto sueros, como productos que han tenido una primera transformación, y la manteca, los quesos, la lactosa, las preparaciones infantiles y las caseínas, como productos de segunda transformación. Distintos avances tecnológicos como el secado de la leche, la leche larga vida, la ampliación de productos lácteos (saborizados, mezclas, etc.) y el aprovechamiento de subproductos de la leche (ej.: extracción de proteínas del suero), permitieron ampliar el comercio mundial de productos lácteos y sumar etapas de valor en la cadena, dando lugar a la aparición y consolidación de empresas transnacionales en la región.

Argentina ha sido tradicionalmente un país productor e industrializador de leche. Se estima que en la producción primaria participan alrededor de 11.000 establecimientos, entre los que se encuentran grandes tambos, tambos PYMES, que adquieren también la forma de cooperativas, y "pooles" de tambos. El eslabón industrial es más heterogéneo,

estimándose que en esta etapa coexisten alrededor de 850 empresas, con unas 1.100 plantas de procesamiento. Así, la etapa de elaboración industrial de productos lácteos cuenta con empresas de diferentes tamaños, capacidades instaladas, orígenes del capital, canasta de productos y características tecnológicas y organizacionales (Fernández Burgo y Porta, 2012).

En términos de tamaño, las firmas más relevantes son Sancor, la mayor asociación de cooperativas de la Argentina, y Mastellone Hnos, con su marca La Serenísima, ambas de capitales nacionales, y Danone y Nestlé, empresas multinacionales. Estas cuatro empresas concentran una porción significativa de la capacidad instalada de procesamiento, así como de absorción de la producción de leche cruda. Son todas empresas con una fuerte orientación hacia el mercado interno, con marcas establecidas de alcance nacional y con diferentes grados de inserción internacional, produciendo una amplia gama de productos lácteos, desde bienes diferenciados hasta *commodities*. Estas firmas multiproducto o de productos múltiples, son también multiplanta, contando con estructuras de costos muy diferentes al resto de las empresas de la cadena, las que, en general, se especializan en un número reducido de productos lácteos.

Sancor y Mastellone Hnos. cuentan con sistemas propios de distribución, que les permite controlar su logística y asegurar la cadena de frío, que constituye un elemento clave en la cadena de valor láctea. Mientras Sancor tiene una importante inserción exportadora, Mastellone Hnos. se orienta mayormente al mercado interno, aunque ambas empresas se han transnacionalizado. Mastellone Hnos. tiene dos subsidiarias en Brasil: Leitesol y Mastellone Do Brasil, dedicadas a la industrialización y comercialización de productos, subproductos y derivados de la leche. Con estas empresas abastece a distintas regiones geográficas de Brasil a través de las marcas La Serenísima, LeiteSol, Chocsol y Naturalat. También posee Mastellone de Paraguay, que se encarga de importar productos desde Mastellone Hnos. de Argentina con el objetivo de abastecer al mercado paraguayo.

Sancor, en tanto, controla las empresas SC-CUL de Uruguay y Sancor Do Brasil, que comercializan sus productos en estos países. Asimismo, esta empresa instaló una filial en Estados Unidos para la distribución de sus productos, fundamentalmente quesos, contando con delegaciones comerciales en México y otros países latinoamericanos. También cerró una transacción en 2012 con Mead Johnson Global Holdings BV,

afiliada de Mead Johnson Nutrition Company, para desarrollar el negocio de leches infantiles a través de la sociedad constituida originalmente por SanCor (Nutrición para el Consur SA) y actualmente denominada Mead Johnson Nutrition Argentina SA.

Por su parte, Danone y Nestlé se orientan al mercado interno; Nestlé está instalada en la Argentina desde los años 20, mientras que Danone se radicó en 1995 en un joint-venture con Mastellone Hnos. Danone también posee plantas en Brasil y avanza en una estrategia similar en Chile, Uruguay y Colombia. En Argentina participa a través de su sociedad con La Serenísima (Mastellone Hnos.) para la explotación de yogures, postres y quesos untables. Nestlé por su parte, además de su sede central, posee otras siete plantas distribuidas en Argentina. Después de 10 años de una alianza con Fonterra, con la cual actuaban conjuntamente en el mercado de América Latina, Nestlé comenzó a operar sola la planta de leche en polvo de Argentina.

A estas cuatro empresas principales en el caso de Argentina, le sigue un conjunto de empresas, que pueden considerarse un bloque exportador, tanto de capitales nacionales como extranjeros, multiplanta y multiproducto, especializadas en menor variedad de productos lácteos, destinados fundamentalmente a mercados externos (leche en polvo y quesos). En este bloque se encuentran firmas como Saputo, La Lácteo y Corlasa, entre las principales (Cuadro 12). Con excepción de Danone, las filiales de empresas extranjeras radicadas en la Argentina tienen una importante orientación exportadora. Un tercer grupo de empresas está conformado por empresas nacionales, relativamente especializadas y con mayor orientación al mercado interno, estimándose que representan un cuarto del total de empresas del eslabón industrial.

Finalmente, la conformación del eslabón industrial en Argentina se completa con numerosas pequeñas y medianas empresas y tambos-fábricas con poca representatividad en la producción industrial, muchas de las cuales operan en circuitos informales y comercializan sus productos en los mercados de sus localidades.

**CUADRO 12: Perfil productivo del eslabón industrial de la cadena de valor láctea en la Argentina.**

Categoría de empresa	Perfil tecno-productivos	Líneas de principales productos	Mercados de destino	Recibo diario promedio (al 2011)	Origen del capital
Micro y	Monoproducto	Quesos	Local y	Entre 300 y 9.000 litros/día	Argentino

pequeñas	Monoproducto (incipiente diversificación)	Quesos y en menor medida dulce de leche y leches fluidas	regional	Entre 7.500 y 95.000 litros/día		
Medianas	Monoproducto (semi diversificación)	Quesos, dulce de leche, crema, manteca, leches fluidas y suero en polvo	Regional y provincial	Entre 100.000 y 300.000 litros/día		Argentino
	Monoproductos (especializadas)	Quesos (pasta blanda, semidura y dura)	Nacional	Lácteos Barraza	400.000 litros/día	
				Sobrero y Cagnolo	362.000 litros/día	
		Leche en polvo y productos deshidratados	Nacional e internacional	La Sibila	808.000 litros/día	
Dulce de leche	Nacional	Lácteos Vacalin	260.000 litros/día			
Grandes	Multiproducto	Quesos, manteca, crema, dulce de leche, leche en polvo, leches fluidas, yogurt, postres, flan, fórmulas y leches infantiles, alimentos funcionales, etc.	Nacional e internacional	Mastellone Hnos.	4.493.000 litros/día	Argentino
				Sancor	3.472.000 litros/día	Argentino
				Saputo	2.250.000 litros/día	Canadiense
				Williner	1.500.000 litros/día	Argentino
				Verónica	1.229.000 litros/día	Argentino
				Milkaut	865.000 litros/día	Francés
	Monoproducto	Leche en polvo / formulaciones infantiles	Nacional	DPA (Nestlé + Fonterra)	1.000.000 litros/día	Suizo-Neozelandés
Frescos (yogures, postres y alimentos funcionales)		Nacional	Danone	1.124.000 litros/día	Francés	

Fuente: CIECTI (2012).

Uruguay es otro país con tradición en esta cadena, que triplicó la producción de leche cruda en las últimas décadas. Se estima que en 2011 existían alrededor de 4.000 tambos y unas 3.300 plantas industriales, con un coeficiente de exportaciones/producción de alrededor del 60%.

En el eslabón primario y en cuanto a emprendimientos con capitales externos, se destaca New Zealand Farming Systems Uruguay (NZFSU), de capitales neozelandeses, que se instaló en Uruguay en 2006. Entre 2010 y 2011 ingresó a la empresa el grupo

internacional OLAM, con sede central en Singapur, que compró el 86% de las acciones. NZFSU es el mayor productor de leche del país, vendiendo su producción a Conaprole. Otro emprendimiento destacado es el Complejo El Talar 44, instalado en 2010 y asociado a Juan Carlos López Mena, con numerosas inversiones en Argentina y Uruguay principalmente (Buquebús, BQB Líneas Aéreas), abarcando la producción de leche y de productos derivados.

En cuanto a productos industrializados, las principales empresas exportadoras son Conaprole, Inlacs SA y Ecolat Uruguay SA, siguiéndole en orden de importancia Pili SA, Petra SA y Cía. Láctea Agropecuaria.

Conaprole es la empresa más relevante en el sector, contando con 8 plantas elaboradoras en todo el país. Es una cooperativa que se encarga de recoger, procesar y comercializar toda la leche producida por sus socios para abastecer prioritariamente al consumo interno. No obstante, según su Memoria Anual 2014, el objetivo de la empresa es lograr ser el exportador de ingredientes y quesos de menor costo en América Latina, trabajando desde Uruguay. Actualmente exporta a 44 destinos, destacándose Venezuela, Brasil, China, Rusia y Cuba.

Por su parte, la empresa Ecolat, cuya marca comercial es Parmalat, es desde 2012 una empresa del Grupo Gloria de Perú, que tiene inversiones también en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador y Puerto Rico. Tiene capacidad de exportación en una amplia gama de productos, como por ejemplo leche en polvo, quesos, manteca y leche UAT. La empresa PILI S.A. es una empresa de capitales uruguayos que produce principalmente quesos, exportando a varios países entre los que se cuentan Brasil, Argentina, México, Venezuela, Estados Unidos, Perú, Chile, Rusia, Corea y China. La Compañía Láctea Agropecuaria, en tanto, también es un importante exportador y está asociada con la empresa argentina La Sibila para exportar a China desde una planta en Uruguay. La empresa Danone también se encuentra presente en el país, así como la empresa argentina SanCor, a partir de un acuerdo con la distribuidora de alimentos Dicasold.

Brasil, por su parte, es el primer productor de leche de América Latina, con una producción de más de 30.000 millones de litros de leche anuales. El crecimiento de la producción en la etapa industrial viene aparejado con el incremento de la inversión en

los últimos años. En este eslabón de la cadena se recibió la inversión de empresas vinculadas a la industria frigorífica como Brasil Foods y JBS.

Lácteos Brasil SA (LBR), creada en 2010 a partir de la fusión entre Bom Gosto y LeitBom, es la mayor empresa láctea de Brasil, con una capacidad de procesamiento anual de más de dos billones de litros de leche. Este conglomerado reúne marcas como LeitBom, Paulista, Poços de Caldas, Glória, Boa Nata, Bom Gosto, Líder, Cedrense, DaMatta, São Gabriel, Sarita, Ibituruna y Corlac.

En cuanto a empresas de origen extranjero, se destacan DPA (Dairy Partners Americas, asociación entre Nestlé y Fonterra), además de LBR y Danone. Por su parte, el grupo francés Lactalis adquirió la marca Parmalat y también la división de lácteos de BRF con las marcas Batavo y Elegê. En tanto, Nestlé reestructuró en 2014 su acuerdo con Fonterra, operando así la planta de leche en polvo y continuando la comercialización de productos lácteos refrigerados, con una participación del 51% para Fonterra y del 49% para Nestlé.

Finalmente, en las últimas décadas se registró una marcada expansión de la cadena láctea en Paraguay (CEPAL-JICA (2013), crecimiento que se explica particularmente por mejoras técnicas en la producción, tales como el manejo genético y el sistema de alimentación. En 2011 existían alrededor de 50 empresas productoras y comercializadoras de lácteos, con 7 empresas representando la mitad de la producción de leche cruda: Cooperativa La Holanda Ltda., Cooperativa Chortitzer Komitee, Cooperativa Colonias Unidas, Co-op, Parmalat, La Pradera y Doña Ángela. En los últimos años se han realizado fuertes inversiones para la construcción y puesta en marcha de nuevas plantas industriales, tales como Doña Ángela, Cooperativa La Holanda Ltda., planta procesadora de leche en polvo, y Chortitzer Komitee. En el eslabón industrial, se destacan también empresas de capitales paraguayos, tales como La Pradera y Doña Ángela.

A modo de conclusiones sobre la cadena de valor de productos lácteos en ABPU, podemos afirmar que Argentina y Uruguay se destacan por su tradicional presencia en esta cadena, que se traduce en su importante capacidad exportadora. En ambos países se verifica la presencia de empresas locales con significativa relevancia en los mercados internos y que, según el caso, presentan un perfil exportador, como por ejemplo SanCor,

con presencia además en otros países de la región. Por su parte, la presencia de empresas multinacionales es heterogénea, destacándose Argentina por su trayectoria en la producción de lácteos. La estrategia de estas empresas es aprovechar los mercados internos y paralelamente aprovisionarse de materia prima de calidad y su posterior transformación para la exportación.

### **IV.3. La cadena de valor de carne aviar.**

La cadena de valor aviar comprende dos principales productos finales: la carne de pollo y los huevos. En el caso de la carne de pollo, la actividad se inicia con la adquisición de las líneas genéticas y los insumos agrícolas como granos, soja y cáscara de arroz, lo que se transformará en alimento animal. En la producción primaria se desarrolla la cría, con las cabañas de reproductores de padres, las plantas de incubación y las granjas de engorde y las plantas de alimento. La tercera etapa la constituye la fase industrial que abarca la faena y procesamiento, obteniendo pollo entero, trozado y con algún grado de elaboración, como por ejemplo hamburguesas, supremas, croquetas, patitas, así como subproductos y derivados, tales como harina y aceites. En el caso de los huevos, la producción primaria comprende las granjas de gallinas ponedoras y plantas de alimentos, mientras que la industrialización genera como producto final el huevo industrializado, que se usa en mayonesas, panificados y helados, entre otros.

Brasil se encuentra en los principales países productores y exportadores de carne aviar y huevos. En el primer caso, se estima que el número de cabezas faenadas anualmente supera los 5.000 millones. Las empresas frigoríficas más destacadas son: Sadia, Perdigão, donde ambas conformaron Brasil Foods – BRF con el 30% del mercado, Seara, Frangosul, la cooperativa Aurora, Dagraja, Big Frango, Penabranca, la cooperativa Copacol y Pif Paf.

Las empresas líderes son las compuestas por Brasil Foods, cuya producción va al mercado interno y también a exportaciones, estando integradas verticalmente en abastecimiento y distribución. Les siguen en orden de importancia un grupo de empresas que son mayoritariamente cooperativas: Cooperativa Agrícola Consolata-Copacol, Cooperativa Agroindustrial do Vale - CVALE y Cooperativa Agroindustrial LAR, las cuales además del proceso de industrialización del pollo, producen sus propios alimentos. Un tercer grupo de empresas que son también exportadoras son: Chapecó,

Da Granja, Anhambi, Agrícola Jandelle, Comaves, Seara, Diplomata y Jaguafrangos, que están en su mayoría integradas aguas arriba. Finalmente, hay un grupo de empresas no cooperativas, que sólo se dedican al mercado interno y que tienen una integración aguas arriba parcial: Avícola Felipe, Parati, Pioneiros, Frango DM, Avícola Coreetuba, Averama, Coroaves, Seva, D'Codorna, Avebom, Gonçalves & Tortola y Avenorte.

La firma Seara Alimentos S.A. que pertenece al grupo JBS, tiene una posición relevante tanto en términos de mercado interno como de exportaciones. Al igual que BRF, Seara buscó escalar en la cadena de valor en los mercados externos; así, en Medio Oriente invirtió en una red de distribuidores locales a fin de poder colocar sus productos con marca propia, actuando de manera similar en Reino Unido (a través de la cadena de comercialización Tesco) y en China. Frangosul, Big Frango y Penabranca también pertenecen a JBS, transformándose de esta forma en la compañía avícola más grande del mundo y ocupando el segundo lugar como procesador de pollo en Brasil, por detrás de BRF.

En el caso de Argentina, la cadena de valor aviar adquiere dos modelos distintos: i) la integración vertical de las distintas etapas de elaboración, y ii) la configuración de un negocio coordinado, donde se establece una relación contractual con los engordadores para luego faenar y comercializar el pollo. Dentro del modelo de negocios más difundido en la actividad, las firmas avícolas integradas controlan los eslabones estratégicos de la cadena, tales como las líneas genéticas, la incubación y la faena, mientras terciarizan el proceso de engorde. Proveen a la granja de engorde de alimento balanceado, insumos sanitarios, pollitos bebé, asistencia técnica y transporte, mientras el productor proporciona la granja, el equipo, la mano de obra y otros insumos.

Las principales empresas del eslabón industrial son Granja Tres Arroyos, el Grupo Rasic, Soychú, Las Camelias y FEPASA. Granja Tres Arroyos se encuentra totalmente integrada, abarcando desde la alimentación de los animales hasta la comercialización del producto, exportando una porción significativa de su producción. En 2006 la empresa avanzó en la integración avícola con Uruguay, en donde invirtió en la etapa de faenado, manteniendo acuerdos de provisión con criadores independientes.

El Grupo Rasic, conocido bajo el nombre comercial Cresta Roja, también es una empresa totalmente integrada, abarcando desde la genética hasta la comercialización y

distribución. Sus productos son el pollo entero, trozado y congelados, como hamburguesas, supremas y croquetas, los que coloca tanto en el mercado interno como en mercados externos. Rasic comenzó a tener problemas financieros en 2013, presentándose en convocatoria en 2014 y estando cerca de cerrar en marzo de 2015. Actualmente está recibiendo fondos del gobierno de la Provincia de Buenos Aires y no se sabe si la empresa podrá seguir funcionando en un futuro próximo.

Cabe mencionar que la firma BRF (Brasil Foods) adquirió en 2011 el control societario de Avex, teniendo como objetivos el fortalecimiento de las marcas BRF en el MERCOSUR, la ampliación del portafolio de productos, el acceso al mercado interno argentino y la ampliación de la plataforma de exportación.

En la cadena de carne aviar, entonces, se destaca el posicionamiento de Brasil como uno de los principales productores y exportadores mundiales. Las empresas más grandes, BRF y JBS, obtienen un rol destacado gracias a un crecimiento mediante adquisiciones y fusiones. Como se observó también en las cadenas de carne vacuna y de lácteos, estas empresas abarcan productos relacionados, aprovechando así las materias primas abundantes y de calidad, los canales de comercialización y el reconocimiento de marcas a nivel local. La expansión de estas empresas se produjo también hacia la Argentina. Finalmente, esta cadena no está entre las más relevantes de Paraguay y de Uruguay.

#### **V. MERCADOS ACTUALES DE ESLABONES SELECCIONADOS.**

A continuación, presentamos un análisis de los mercados actuales de ABPU para los eslabones (o productos) seleccionados, esto es: carne vacuna refrigerada, carne vacuna congelada, conservas de carne vacuna, carne aviar, leche en polvo y quesos.

El Cuadro 13 muestra los mercados actuales de ABPU para el caso de la carne vacuna refrigerada. Nótese que en el acumulado de los años 2006-2013, las exportaciones de la Argentina de carne refrigerada sumaron USD 5.600 millones (un promedio anual de USD 700 millones) con un 4% destinado a los tres restantes países (Bloque ABPU), mientras que sólo cuatro destinos explican el 80% de las ventas externas de carne refrigerada. Brasil exportó este producto por un valor similar al de Argentina, con una participación menor de los otros 3 países (0.4%) y con nueve países representando el 80% de sus exportaciones de carne refrigerada. Paraguay y Uruguay muestra

participaciones más altas del resto de países de ABPU como destino de sus exportaciones de carne refrigerada, si bien ambos muestran una importante concentración en el total de ventas externas: Paraguay con el 80% de sus ventas externas dirigidas a Chile y Uruguay con el 85% de sus exportaciones dirigidas a seis países. A pesar de los altos niveles de concentración de las exportaciones de carne refrigerada en pocos países, durante los años 2006-2013 los cuatro países de ABPU le han vendido a una cantidad considerable de países diferentes: 65 en el caso de Argentina; 78 para Brasil; 37 para Paraguay y 61 para Uruguay. Finalmente, las importaciones netas (excluido el comercio intra-ABPU) del mundo de carne refrigerada, que nos brinda una idea del “mercado potencial” para este producto, fue de USD 43.053 millones en el acumulado del período considerado (promedio anual de USD 5,382 millones), por lo que las exportaciones de ABPU de carne refrigerada en esta lapso representaron alrededor del 30% de las compras mundiales.

**Cuadro 13: Mercados actuales de carne refrigerada**

Exportaciones 2006 - 2013, millones de USD

País	Total		Bloque		% bloque	Principales destinos	% s / total	Cantidad de destinos
	Acumulado	Promedio Anual	Acumulado	Promedio Anual				
Argentina	5,603	700	238	30	4	Alemania, Chile Paises B., Italia	80	65
Brasil	4,921	615	18	2	0.4	Chile, Paises B., España Libano, Alemania, Italia, Arabia S., UK, Suecia	80	78
Paraguay	1,995	249	318	40	16	Chile	80	37
Uruguay	2,346	293	312	39	13	Chile, Paises B., Alemania, UK, España, USA	85	61

<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 43,053 acumulado</b>
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 5,382 promedio anual</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de COMTRADE

En el caso de la carne vacuna congelada (Cuadro 14), sobresalen las exportaciones de Brasil por un valor acumulado de USD 26.600 millones en el período considerado (promedio anual de USD 3,327 millones). Los cuatro países muestran poco comercio entre ellos, con Argentina vendiendo el 7% del total a los tres países restantes. Los cuatro países presentan altos niveles de concentración de mercados, con el 80% de las exportaciones concentradas en cinco países en el caso de Argentina, siete para Brasil, tres para Paraguay y nueve para Uruguay. Este resultado contrasta con la importante cantidad de diferentes países de destinados verificados durante el mismo período de

tiempo, 98 para Argentina, 140 para Brasil, 80 para Paraguay y 98 para Uruguay. Las importaciones mundiales durante estos años sumaron USD 61.600 millones (con un promedio anual de USD 7,705 millones), por lo cual las exportaciones de ABPU significaron el 65% de las compras mundiales, con Brasil representando el 43% de las mismas.

**Cuadro 14: Mercados actuales de carne congelada**

Exportaciones 2006 - 2013, millones de USD

País	Total		Bloque		% bloque	Principales destinos	% s / total	Cantidad de destinos
	Acumulado	Promedio Anual	Acumulado	Promedio Anual				
Argentina	3,811	476	282	35	7	Rusia, Israel, Venezuela, Marruecos, Italia	80	98
Brasil	26,612	3,327	6	0.8	0.02	Rusia, Iran, Egipto, Hong Kong, Venezuela, Italia, Israel	80	140
Paraguay	3,268	409	41	5	1.3	Rusia, Israel, Angola	80	80
Uruguay	6,619	827	149	19	2	Rusia, USA, Israel, China, Italia, España.	80	98

<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 61, 643 acumulado</b>
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 7,705 promedio anual</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

En cuanto a las conservas de carne vacuna (Cuadro 15), nuevamente es Brasil el mayor exportador de ABPU, con un valor acumulado de USD 11.200 millones (promedio anual de USD 1,400 millones), mientras que Paraguay no presentó exportaciones de este producto en el período considerado. El comercio intra-bloque no es relevante, en tanto el 80% de las exportaciones totales está concentrado en siete países en los casos de Argentina y también de Brasil. Para Uruguay, el 90% de sus exportaciones totales de conservas de carne durante el lapso analizado estuvo concentrado en tres países. Nuevamente, los destinos totales durante estos años muestran una mucha mayor variedad, con Argentina vendiendo a 91 países, Brasil a 174 y Uruguay a 46. Las compras mundiales de conservas de carne totalizaron en estos años un acumulado de USD 87.600 millones (promedio anual de casi USD 11,000 millones), por lo cual las exportaciones de ABPU significaron el 15% de las importaciones totales del mundo.

**Cuadro 15: Mercados actuales de conservas carne**

Exportaciones 2006 - 2013, millones de USD

País	Total		Bloque		% bloque	Principales destinos	% s / total	Cantidad de destinos
	Acumulado	Promedio Anual	Acumulado	Promedio Anual				
Argentina	1,506	188	12	1.5	0,8	USA, UK, Hong Kong; Países B., Italia, Japon, Alemania	80	<b>91</b>
Brasil	11,219	1,402	152	19	1,4	USA, UK, Francia, Alemania, Países B., Italia, España	80	<b>174</b>
Uruguay	289	36	5	0.6	1,8	USA, UK, Chile	90	<b>46</b>
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 87,633 acumulado</b>								
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 10,954 promedio anual</b>								

Fuente: Elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

En el caso de la carne aviar (Cuadro 16), Brasil es el mayor exportador de ABPU, con un valor acumulado de USD 45.700 millones en el período considerado (promedio anual de USD 5,713 millones), seguido de Argentina por un acumulado de USD 2.800 millones (promedio anual de USD 353 millones). Como fuera analizado en las secciones anteriores, esta cadena no es relevante para Paraguay y Uruguay. Las exportaciones intra-bloque de Brasil y Argentina no son significativas. El 80% de las exportaciones de Argentina está dirigido a nueve países, en tanto que Brasil presenta 16 países de destino para el 80% de sus ventas externas. Los destinos totales durante estos años fueron también muy variados, con Argentina vendiendo a 113 países y Brasil a 179 países. Las importaciones mundiales de carne aviar acumularon USD 104.000 millones en el lapso considerado (promedio anual de USD 13,000 millones), por lo cual las exportaciones de Argentina y Brasil significaron el 47% de las importaciones totales del mundo.

**Cuadro 16: Mercados actuales de carne aviar**

Exportaciones 2006 - 2013, millones de USD

País	Total		Bloque		% bloque	Principales destinos	% s / total	Cantidad de destinos
	Acumulado	Promedio Anual	Acumulado	Promedio Anual				
Argentina	2,824	353	30	4	1.1	Venezuela, Hong Kong, Chile, China, Rusia, Sudafrica, UK, Países B., Singapur	80	113
Brasil	45,702	5,713	82	10	0.2	Arabia S., Japon, Hong Kong, E.A.U., Venezuela, Kuwait, Rusia, China, Países B. Sudafrica, Singapur, Iraq, Egipto, Yemen, Qatar, Angola	80	179
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 104,098 acumulado</b>								
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 13,012 promedio anual</b>								

Fuente: Elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

Por el lado de la leche concentrada (leche en polvo), el Cuadro 17 presenta los mercados actuales para Argentina y Uruguay, los países de ABPU para los cuales la cadena láctea es significativa en cuanto a su inserción internacional. Las exportaciones argentinas acumularon un valor de casi USD 4.900 millones en el período considerado (un promedio anual de USD 612 millones), mientras que las de Uruguay sumaron alrededor de USD 1.900 millones (un promedio anual de USD 239 millones). Contrariamente a los productos analizados precedentemente, las ventas intra-bloque de ambos países fueron relevantes, representando el 19% en el caso de Argentina y 34% para Uruguay. El 80% de las exportaciones de Argentina está dirigido a ocho países, en tanto que el 80% de las exportaciones de Uruguay fue destinado a cuatro países. Los destinos totales fueron mucho más variados, con Argentina vendiendo a 107 países y Uruguay a 82 países. Las importaciones mundiales de leche en polvo sumaron casi USD 122.900 millones en el lapso considerado (un promedio anual de USD 15,300 millones), por lo cual las exportaciones de Argentina y Uruguay significaron sólo el 4% de las importaciones totales del mundo.

**Cuadro 17: Mercados actuales de leche concentrada**

Exportaciones 2006 - 2013, millones de USD

País	Total		Bloque		% bloque	Principales destinos	% s / total	Cantidad de destinos
	Acumulado	Promedio Anual	Acumulado	Promedio Anual				
Argentina	4,895	612	944	76	19	Venezuela, Algeria, Cuba, Nigeria, Senegal, Niger, Chile, (BRA)	80	107
Uruguay	1,912	239	655	30	34	Venezuela, Cuba, Algeria, (BRA)	80	82
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 122,889 acumulado</b>								
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 15,361 promedio anual</b>								

Fuente: Elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

Finalmente, los mercados actuales de los quesos se muestran en el Cuadro 18, para los casos de Argentina y Uruguay, ya que para Brasil y Paraguay la cadena láctea no es significativa en cuanto a su nivel de ventas externas. Las exportaciones argentinas acumularon un valor de casi USD 1.600 millones (un promedio anual de USD 200 millones), mientras que las de Uruguay sumaron alrededor de USD 1.400 millones (un promedio anual de USD 180 millones). En el caso de los quesos, las ventas intra-bloque de ambos países fueron también relevantes, representando el 30% en el caso de Argentina y 16% para Uruguay. El 80% de las exportaciones de Argentina estuvo dirigido a seis países (incluido Brasil), en tanto que el 80% de las exportaciones de Uruguay fue destinado a tres países, contando a Brasil. Los destinos totales durante el período fueron 52 para Argentina y 49 para Uruguay. Por su parte, las importaciones mundiales totalizaron casi USD 193.000 millones en el lapso considerado (un promedio anual de USD 24, 100 millones), por lo cual las exportaciones de Argentina y Uruguay representaron sólo el 1% de las importaciones totales del mundo.

**Cuadro 18: Mercados actuales de quesos**

Exportaciones 2006 - 2013, millones de USD

País	Total		Bloque		% bloque	Principales destinos	% s / total	Cantidad de destinos
	Acumulado	Promedio Anual	Acumulado	Promedio Anual				
Argentina	1,621	203	479	60	30	Rusia, USA, Japon, Venezuela, Chile, (BRA)	80	52
Uruguay	1,421	178	231	29	16	Venezuela, Mexico, (BRA)	80	49
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 192,929 acumulado</b>								
<b>Importaciones Netas del Mundo, USD M. = 24,116 promedio anual</b>								

Fuente: Elaboración propia sobre la base de COMTRADE.

De este análisis, entonces, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- a) En los eslabones o productos seleccionados se registra un alto nivel de concentración de las exportaciones de ABPU en pocos mercados de destino.
- b) Sin embargo, en todos los casos se verifica que durante el período 2003-2013 los países de ABPU han exportado a un número muchísimo mas amplio de mercados, hecho que puede indicar la presencia de varios mercados potenciales, ya explorados.
- c) En términos de grado de abastecimiento de la demanda mundial de los productos seleccionados, se advierten márgenes importantes para una expansión de las exportaciones de ABPU en todos los productos seleccionados, aunque los márgenes de expansión son significativos en los casos de conservas de carne vacuna, leche en polvo y quesos.

## **VI. MERCADOS FUTUROS DE ESLABONES SELECCIONADOS.**

En los próximos 50 años, el PIB mundial crecerá en promedio alrededor del 3% anual; hasta 2030 el crecimiento global estará sostenido por el peso creciente de China e India, mientras que después de 2030 se espera que el alto crecimiento de África apunte al crecimiento mundial (Chateau, J. *et al.*, 2014). En términos geográficos, habrá grandes cambios en los patrones del comercio, reflejando las evoluciones diferentes entre los ingresos alrededor del mundo así como también cambios en las ventajas comparativas. China e India ganarán cuotas de mercado en el comercio mundial en los próximos 50 años, mientras que se proyecta que África aumente considerablemente sus participaciones en el comercio mundial, especialmente después de 2030, reflejando un crecimiento rápido que llevará a un tamaño económico más grande combinado con bajos costos de producción. Hasta el 2060, el PIB *per capita* aumentará más de siete veces en India y algunos países de África, mientras que el aumento será de cinco veces en el caso de China. En el mismo lapso, se espera que el PIB *per capita* se duplique en los países de altos ingresos de la OECD.

Los países en desarrollo son, entonces, los que no sólo muestran actualmente mayor dinamismo, sino que este mayor dinamismo se proyecta también para las próximas décadas. En el caso de los alimentos, los países en desarrollo o emergentes representan una gran parte del crecimiento proyectado en el consumo mundial hasta 2024, como por ejemplo, representarán el 81% del crecimiento proyectado en el consumo de carnes, el 83% en caso de granos y oleaginosas y el 95% en el caso de algodón. Este mayor consumo implicará que su demanda supere a su producción, con lo cual aumentarán consecuentemente sus importaciones, proyectándose por ejemplo que los países en desarrollo representen el 92% del aumento total en las importaciones mundiales de carnes, el 92% en el caso granos y oleaginosas y cerca de todo el crecimiento en las importaciones mundiales de algodón.

Varios factores explican este aumento en la demanda de los países en desarrollo, tales como los aumentos rápidos en la población, en los ingresos y en la urbanización, además de la expansión de la clase media.<sup>6</sup> La población en los países en desarrollo tiende a ser más joven que en los países desarrollados, registrando también un proceso más rápido de urbanización. Así, poblaciones más jóvenes relativamente explican el mayor consumo de alimentos y la diversificación en la dieta, pasando de alimentos tradicionales a alimentos con mayor valor agregado, como por ejemplo carne, lácteos y alimentos procesados. Estos cambios en el patrón de consumo alteran a su vez la demanda de importaciones, pasando también de alimentos básicos tradicionales a alimentos con mayor valor agregado.

Esta dinámica de los países en desarrollo se traduce en que ya no hay en el comercio mundial de productos agroindustriales un número limitado de grandes importadores, sino que ahora el mercado global incluye numerosos países con demandas de importación menores, pero más dinámicas. Como estos países no son aquellos a los que tradicionalmente les venden los países de ABPU, es necesario un proceso de adaptación y de definición de nuevas estrategias de inserción.

En el caso de los productos seleccionados en las secciones anteriores, Llach (2012) estima el tamaño futuro del mercado global para el año 2020: en carne vacuna, se proyecta un consumo global de USD 205.000 millones e importaciones mundiales por

---

<sup>6</sup> Las clases medias en los países emergentes aumentarán de 920 millones en 2010 a casi 5.000 millones en 2040 (Llach, 2012).

USD 23.600 millones; para carne aviar, USD 216.000 millones y USD 34.400 millones, respectivamente; para leche en polvo, USD 32.000 millones y USD 15.000 millones, respectivamente. De este consumo proyectado, los países emergentes explicarán el 56% en el caso de la carne vacuna; 66% en el caso de la carne aviar y 75% en el caso de leche en polvo. En cuanto a la dinámica de estos mercados, se estima que el consumo de carne vacuna aumentará 15% mientras que las importaciones mundiales lo harán un 25%, en tanto en el caso de carne aviar, estas variaciones son 34% y 92%, respectivamente, y en el caso de la leche en polvo son de 25% y 31%, respectivamente.

De acuerdo al comienzo de esta sección, entonces, África, Medio Oriente, China e India son las regiones más dinámicas. Del Cuadro 19 se desprende que en los cuatro casos se estima un crecimiento del PIB mayor que el promedio mundial, mientras que con excepción de China, las otras regiones señaladas presentan un aumento futuro de la población mayor también que el promedio mundial.

**Cuadro 19: Proyecciones de PIB y población**  
% crecimiento promedio 2015 - 2024

Región	PIB	Población
Mundo	3.5	1.0
América del Norte	2.7	0.7
Europa	1.9	0.2
América del Sur	3.9	0.8
China	7.1	0.3
India	7.5	1.1
Medio Oriente	4.2	1.4
África	5.1	2.2

*Fuente: elaboración propia sobre la base de datos de UN.*

Así, estas regiones parecen las indicadas para analizar qué se puede esperar del consumo futuro en el caso de los eslabones o productos seleccionados anteriormente, esto es: carne vacuna, carne aviar y lácteos. A continuación analizaremos la situación del consumo de alimentos en general y de estos productos en particular para algunos países de África y de Medio Oriente y para el caso de China. Si bien la India está identificada como un mercado potencial muy relevante, tal como hemos planteado en esta sección, hemos encontrado que no es un mercado significativo, por lo menos todavía, para los productos seleccionados, ya que casi no registra importaciones de magnitud de estos productos en el período 2006-2013, con la excepción de leche en polvo y sólo en 2011.

### **VII. 1. Oriente Medio y Norte de Africa.**

Los países de Oriente Medio y del Norte de África están entre los más dinámicos de los países en desarrollo. La región cuenta con una población de cerca de 500 millones de habitantes. Entre 2004 y 2013 la región creció un 2,1% anual, una tasa más alta que el promedio mundial de 1,2% anual y una de las tasas más altas del mundo. Las principales fuentes de divisas son sus exportaciones de minerales (incluyendo petróleo), turismo, inversión externa directa y remesas. En 2012 la región representó el 10% del comercio global, siendo la Unión Europea el principal socio comercial, tanto en exportaciones como en importaciones. Estados Unidos, China, Japón, Sudáfrica, Canadá e India son también socios comerciales relevantes, con una importancia creciente de los países de Europa Oriental y del sur de Asia.

Las políticas comerciales varían de país a país. Mientras que algunos de ellos mantienen tarifas altas para algunos productos agropecuarios, como por ejemplo Egipto, Marruecos y Turquía, otros como los países del Golfo imponen bajos derechos de importación. Además de los aranceles, algunos países de la región también imponen barreras no arancelarias, incluyendo regulaciones sanitarias y fitosanitarias. La mayoría de los países de la región son miembros de la OMC.

En la mayor parte de la región, la geografía y el clima se combinan para imponer severas restricciones en la producción agrícola. Los extensos desiertos dejan poca tierra cultivable para la mayoría de la población. El crecimiento de la población ha reducido la tierra cultivable *per capita* a 0,19 hectáreas, una de las más bajas del mundo. Las precipitaciones también están entre las más bajas del mundo, lo que obliga a muchos países de la región a utilizar sistemas de irrigación.

Los países de la región han experimentado un fuerte crecimiento de la población y del ingreso, que han contribuido a un creciente consumo de alimentos y un cambio en la dieta, implicando no sólo un mayor consumo de calorías, sino también una mayor diversificación de la dieta, aumentando el consumo de carnes, lácteos y aceites vegetales, siendo el consumo creciente de carne aviar el cambio más notable. Una demanda creciente conjuntamente con una producción potencial limitada por las condiciones climáticas, han forzado a la región a depender crecientemente de las

importaciones de alimentos. Por ejemplo, las importaciones de la región de carne aviar, trigo, maíz y arroz representan una porción muy significativa de las importaciones mundiales de estos productos (USDA, 2015b).

El consumo de carne aviar en la región ha aumentado consistentemente en los últimos 15 años. El aumento en el consumo ha sido mayor que la mayor producción local, llevando a importaciones crecientes; la región es actualmente la mayor región importadora de carne aviar del mundo, con Arabia Saudita como el mayor comprador, seguido de Irak. Estados Unidos y Brasil son grandes proveedores y competidores en carne aviar en la región.

En contraste con la carne aviar, el consumo de carne vacuna ha mostrado relativamente un pequeño crecimiento en la última década. A pesar que la producción sigue las variaciones del consumo, la brecha entre ambos da lugar a un rol importante de las importaciones, por ejemplo, la participación de la carne vacuna originaria de los Estados Unidos creció en los últimos años de un porcentaje insignificante al 10%, con los mayores mercados en Egipto, Kuwait y Qatar. La India es el proveedor dominante de la región, con carne de búfalo procesada de acuerdo a los requerimientos islámicos.

Sin embargo, es de esperar que el aumento en los ingresos en los próximos 10 años implique un incremento en el consumo de carnes en general. USDA (2015b) proyecta que la región importará un cuarto de las importaciones mundiales de carne aviar en el período 2015-24 y un 12% en el caso de la carne vacuna. En ambos casos, se espera que el consumo crezca mucho más que la producción, con lo que crecerán las importaciones. USDA (2015a) estima que las importaciones de carne vacuna de la región aumentarán de 1,2 millones de toneladas en 2015 a 1,6 millones de toneladas en 2024.

Si bien hay muchos rasgos culturales en común entre los países de la región, existe una considerable diversidad entre sus poblaciones, sus producciones agropecuarias, ingresos, patrones de importación y políticas gubernamentales. De acuerdo al tamaño del mercado y su influencia en el comercio de la región, vamos a concentrarnos en los siguientes países: Arabia Saudita, Egipto, Marruecos, Irán y Turquía, a fin de poder delimitar el mercado potencial de los productos potenciales para los países de ABPU.

Estos cinco países conforman un mercado actual de 317 millones de personas, estimándose que en 2030 crecerán hasta 373 millones (Cuadro 20).

**Cuadro 20: Población actual y estimada**  
Millones de individuos

N°	País	2015	2030
1	Arabia Saudita	32	39
2	Egipto	92	117
3	Iran	80	89
4	Marruecos	34	40
5	Turquia	79	88
	<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>373</b>

*Fuente: elaboración propia sobre la base de datos de UN.*

A fin de conocer la “demanda potencial actual” de estos cinco países para los eslabones o productos considerados, el Cuadro 21 presenta las importaciones de estos países desde el mundo para cada uno de los productos, conjuntamente con la participación de ABPU como proveedores.<sup>7</sup> Nótese que el mercado potencial es de casi USD 6.600 millones, si bien en conjunto ABPU ya provee el 46%. Si bien la participación de ABPU es alta para el caso de carne vacuna congelada, conservas de carne vacuna y carne aviar, ello indica que las empresas de ABPU, en su conjunto, se encuentran bien posicionadas para aprovechar las oportunidades que se presentarán en la próxima década y de las cuáles nos hemos referido precedentemente. Por otro lado, las bajas participaciones de ABPU en leche en polvo y en quesos indican que ABPU tienen oportunidades primero para captar parte de la demanda actual y luego encarar la demanda futura.

**Cuadro 21: Importaciones desde el mundo, 2011**  
Países seleccionados del Norte de Africa y Medio Oriente

Eslabón / Producto	USD Millones	% ABPU
Carne vacuna refrigerada	597	7.5
Carne vacuna cogelada	1,815	67.6
Conservas de carne vacuna	91	58.2
Carne aviar	2,059	81.7
Leche en polvo	1,249	0.6
Quesos	746	0.7
<b>Total</b>	<b>6,557</b>	<b>46.0</b>

(\*) Arabia Saudita, Egipto, Marruecos, Irán y Turquía.

*Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.*

<sup>7</sup> Hemos utilizados sólo el año 2011, dado que encontramos dificultades para encontrar cifras de importaciones para otros años, en particular para el caso de Irak.

## VII. 2. China.

China ha adquirido un rol muy importante en los mercados agropecuarios. A partir de la liberalización de su economía, su mayor integración a la economía global –señalada desde su incorporación a la OMC en 2001- y la mejora en el nivel de vida de sus habitantes, se generó un incremento en la demanda de materias primas y alimentos que en muchos casos provocó una variación de los términos de intercambio a nivel mundial. China se ha convertido en el importador de mayor envergadura global de oleaginosas, aceites y algodón, además de convertirse en un importador neto de granos. Las compras de carne y lácteos también muestran un crecimiento, a raíz de las limitaciones de la producción local. Se observa paralelamente un incremento de las importaciones de productos alimenticios elaborados como vino, cerveza, queso, galletitas y helados, entre otros, como consecuencia del aumento en el ingreso *per capita*. Esta trayectoria en las importaciones chinas está relacionada con el cambio en la estructura de consumo y la diversificación de la dieta en relación a los años ochenta, incorporando más carne, lácteos y productos elaborados. Las consecuencias de la irrupción de China en la economía mundial en general y en los mercados agroindustriales en particular ha sido y sigue siendo tema de muchos estudios, por lo que consideramos que no es apropiado extenderse aquí en el mismo análisis.<sup>8</sup> Sí cabe notar que la población actual de China es de alrededor de 1.368 millones de habitantes y la estimada para 2024 es de casi 1.410 millones de personas.

En cuanto a los productos seleccionados, en los últimos años se incrementaron las compras de carne vacuna, mientras que la carne aviar muestra un menor dinamismo. Con relación a lácteos, una gran parte de las importaciones consisten en leche en polvo utilizada para la fabricación de fórmulas infantiles y otro tipo de leches. Las importaciones de queso también son significativas.

Según USDA (2014), la proyección hacia 2023 es una continuación de la tendencia actual en el comercio agropecuario. Estas estimaciones señalan que China incrementará la producción de cerdo y carne aviar y por tanto, las importaciones de este tipo de carne crecerán moderadamente. En cambio, seguirán incrementándose las compras de carne vacuna y de lácteos. Se estima que las importaciones de carne vacuna de China

---

<sup>8</sup> Sobre China y los mercados agropecuarios en particular puede consultarse por ejemplo Anderson y Peng (1998), Carter y Rozelle (2001), Gale (2002) y Lhomar *et al.* (2002).

aumentarán 71% en la próxima década, debido a que el crecimiento en la demanda de carne vacuna será mayor que el aumento en la producción. Este aumento implica el mayor incremento entre los países importadores de carne vacuna (USDA, 2015a).

El Cuadro 22 presenta la “demanda potencial actual” de China para los eslabones o productos considerados y la participación de ABPU como proveedores. Las importaciones de China desde el mundo acumuladas en el período 2006-2013 resultaron de aproximadamente USD 20.200 millones, equivalentes a USD 2.500 millones anuales, de los cuales en conjunto ABPU proveen casi el 14%. La participación de ABPU es alta para el caso de carne vacuna congelada y carne aviar, por lo cual las empresas de ABPU, en su conjunto, se encuentran bien posicionadas para aprovechar las oportunidades que se presentarán en los próximos diez años. Por otro lado, las bajas participaciones de ABPU en leche en polvo, quesos y conserva de carne vacuna indican que ABPU tienen oportunidades en estos productos, tanto actuales como futuros.

**Cuadro 22: Importaciones de China desde el mundo, 2006-2013**

Eslabón / Producto	USD Millones		% ABPU
	Acumulado	Promedio anual	
Carne vacuna refrigerada	120	15	0.9
Carne vacuna cogelada	1,669	209	32.8
Conservas de carne vacuna	37	5	4.8
Carne aviar	7,276	909	27.9
Leche en polvo	10,202	1,275	1.5
Quesos	898	112	2.3
<b>Total</b>	<b>20,202</b>	<b>2,525</b>	<b>13.6</b>

*Fuente: elaboración propia sobre la base de COMTRADE.*

En los últimos meses la economía china ha desacelerado su crecimiento, en lo que algunos analistas plantean es un cambio de un crecimiento basado en la inversión a uno sustentado en el consumo. No puede todavía preverse cómo ello puede afectar las estimaciones presentadas en esta sección.

## **VII. CONCLUSIONES.**

El trabajo nos ha permitido sacar conclusiones en cada tipo de análisis realizado. A continuación realizamos un recuento sistemático de ellas. En relación al análisis de las exportaciones agroindustriales de ABPU por cadena de producción, hemos planteado:

1. Se registra una importante concentración de las exportaciones agroindustriales de los cuatro países en pocas cadenas de producción, representando también porciones significativas de las exportaciones totales.
2. Se verifica también un alto nivel de concentración de las exportaciones agroindustriales de los cuatro países en pocos eslabones o productos.

En cuanto al estudio de la configuración de los eslabones industriales de las cadenas seleccionadas (carne vacuna, carne aviar y lácteos), hemos señalado:

1. La coexistencia de empresas de diferentes tamaño, esto es, grandes, medianas y pequeñas.
2. La presencia de empresas grandes nacionales, multinacionales y también de capitales de otros países de ABPU.
3. La inserción de empresas de capital brasileño en el resto de los países de ABPU en las cadenas de carne vacuna y de carne aviar.

En lo referente al análisis de los mercados actuales de ABPU para los productos seleccionados, hemos encontrado que:

1. Un alto nivel de concentración de las exportaciones de ABPU en pocos mercados de destino.
2. Sin embargo, los países de ABPU han exportado a un número muchísimo mas amplio de mercados, hecho que puede indicar la presencia de varios mercados potenciales, ya explorados.
3. En términos de grado de abastecimiento de la demanda mundial de los productos seleccionados, se advierten márgenes importantes para una expansión de las exportaciones de ABPU en todos los productos seleccionados, aunque los márgenes de expansión son significativos en los casos de conservas de carne vacuna, leche en polvo y quesos.

Con relación al examen de mercados futuros para los productos seleccionados, hemos señalado que:

1. Los países en desarrollo o emergentes son los que muestran un mayor dinamismo y los que explican la mayor parte del aumento estimado en el consumo y las importaciones de alimentos.
2. Hemos identificado a los países del Norte de África, lo del Medio Oriente, China e India como los países más interesantes, por su dinamismo en el crecimiento económico y también de la población.
3. A pesar de su potencial general, India no presenta importaciones en los años 2006-2013 en los productos seleccionados. Las proyecciones tampoco indican un dinamismo en el consumo futuro de estos productos.
4. Los países del Norte de África y de Medio Oriente presentan importantes niveles de consumo e importaciones futuras en los productos seleccionados. En particular, debido a su tamaño hemos identificado cinco países, Arabia Saudita, Egipto, Irán, Marruecos y Turquía, que presentan un importante mercado “potencial”, principalmente en productos lácteos. En carne vacuna y carne aviar, ABPU muestra ya una importante presencia, que es importante para aprovechar la expansión futura en el consumo de estos productos.
5. China también presenta importantes oportunidades futuras, en particular en carne vacuna y en lácteos, ya que el dinamismo del consumo de carne aviar es mucho menor. El mercado potencial es significativo, con una presencia actual importante de ABPU en carnes vacuna y aviar, mientras que en lácteos la presencia de ABPU es poco relevante. Nótese que en términos de importaciones ya registradas, el mercado potencial de los cinco países del Norte de África y de Medio Oriente es mucho mayor que el de China.

Dado que el objetivo final de este trabajo es el de colaborar con el objetivo de GPS de emprender acciones conjuntas entre empresas de ABPU para encarar la inserción internacional, planteamos también las siguientes observaciones a título de propuestas:

1. Para emprender acciones de promoción de exportaciones en otros mercados debe contarse con información sobre los mercados y productos específicos relacionados con las condiciones de ingreso en dicho mercado, como por

ejemplo información a nivel de posición arancelaria del país importador, a fin de conocer los derechos de importación, las barreras no arancelarias, los requisitos sanitarios, etc. Ello puede hacerse a partir de información de fuente primaria (producida por el país importador) o de fuente secundaria (producida por ejemplo por un país exportador, tal como el *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers* de Estados Unidos).

2. Realizar una “ronda de negocios conjuntos” entre las empresas de ABPU para que las empresas reconozcan oportunidades conjuntas en productos y mercados específicos y también analizar áreas donde disminuir costos de transacción conjuntos (por ejemplo, compartir información sobre los mercados y productos potenciales).
3. En estas “rondas de negocios conjuntos” sería muy interesante aprovechar la experiencia de empresas exportadoras de ABPU a los mercados potenciales, por ejemplo en la forma de un seminario corto en el que las empresas puedan transmitir su experiencia.
4. Reunirse con las agencias gubernamentales de ABPU que son responsables de la promoción de exportaciones en todos los formatos, es decir: ferias internacionales, misiones comerciales directas (en los países importadores), misiones comerciales inversas (en los países exportadores), a fin de conocer los instrumentos disponibles para el sector privado, tales como facilidades para acceder a espacio en ferias internacionales o para participar en misiones comerciales directas o inversas, bases de datos de países importadores, etc.
5. A fin de maximizar los derrames que pueda tener el aprovechamiento de las oportunidades de inserción internacional planteadas en este trabajo u en otros, sería conveniente plantear acciones y políticas para que estos esfuerzos de inserción generen eslabonamientos dentro de ABPU.

Finalmente, el análisis de mercados futuros y potenciales y su aprovechamiento supone que en cada país de ABPU estarán vigentes políticas que no generen desincentivos y falta de inversión en el sector agroindustrial, además de la coexistencia de políticas de largo plazo adecuadas.

## Referencias

Anderson, K. y C. Peng (1998), “Feeding and Fueling China in the 21st Century”, *World Development* 26(8).

Arce, L. (2012), La industria cárnica en Paraguay, Observatorio de Economía Internacional, Enero.

Arce, M. y Servín, M. (2012), Paraguay: la competitividad de la industria láctea, Observatorio de Economía Internacional (OBEI) y CADEP.

Bianco, C., Moldovan, P. y Porta, F. (2008), La Internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina, CEPAL, Documento de proyecto.

Bisang, R., Anlló, G., Campi, M. y Albornoz, I. (2009), Cadenas de valor en la agroindustria, en La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción, Crisis y oportunidades, Kosacoff, B. y Mercado, R. (Eds.), CEPAL / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.

Bisang, R., F. Porta, V. Cesa y M. Campi (2008), Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva, CEPAL.

Carter, C. y S. Rozelle (2001), “Will China Become a Major Force in World Food Markets?”, *Review of Agricultural Economics* 23(2).

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) (2013), Cadenas de valor y pequeña producción agrícola en el Paraguay, para la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

CEPAL (2014), La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2013, Santiago de Chile.

CEPAL-JICA (2013), Estudio sobre el desarrollo inclusivo del Paraguay – Experiencias de una cooperación internacional, Santiago de Chile.

Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación (CIECTI) (2012), Análisis Tecnológico Regional.

Chateau, J., L. Fontagné, J. Fouré, A. Johansson y E. Olaberría (2014), “Trade Patterns in the 2060 World Economy”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1142, OECD Publishing.

Conaprole (2015), Memoria Anual 2014.

Depetris de Guiguet, E., G. Rossini y R. García Arancibia (2010), Competitividad del Mercosur lácteo – Evolución en la década posterior a su implementación, Universidad Nacional del Sur.

FAO-FEPALE (2012), Situación de la Lechería en América Latina y el Caribe en 2011, Observatorio de la Cadena Lechera. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, División de Producción y Sanidad Animal.

Fernández Burga, C. y Porta, F. (2012), La Cadena Cárnica en Argentina: sectores de porcino y avícola, Capítulo X en La Industria Argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades en el siglo XXI, CEPAL.

Flores, M. (2013), Mercado mundial y cadena de valor de la carne bovina, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de sociología, Núcleo de Estudios Sociales Agrarios (NESA), Documento de Trabajo N° 90, Montevideo.

Gabinete Productivo (2008), Cadenas de Valor (I), República Oriental del Uruguay, Agosto.

Gale, F. (2002), *China's Food and Agriculture: Issues for the 21st Century*, AIB-775, US Department of Agriculture, Economic Research Service.

Gale, F., Hansen, J. y Jewison, M. (2015), China's growing demand for agricultura imports, USDA, February.

Grunow, A., Vasconcellos Gallon, A. y Beuren, I. (2009), Análise da cadeia de Valor e dos custos das racoes de uma agroindústria processadora de aves, *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.11, n.2.

Gutman, G. y P. Ríos (2009), “Estudio Sectorial: Sector lácteo de Argentina”, Proyecto: Políticas Regionales de Innovación en el MERCOSUR, Obstáculos y Oportunidades, Centro Redes, 2009.

IERAL (2011), Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal - Cadena de la Carne Bovina -, Fundación Mediterránea.

Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2012), La industria frigorífica argentina: pasado, presente y futuro – Cuadernillo Técnico N° 13, Diciembre.

Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2008), Estructura de la oferta de carnes bovinas en la Argentina – Actualidad y evolución reciente, Cuadernillo Técnico ° 6, Noviembre.

Laens, S. y Paolino, C., (2004) Estudio de competitividad de cadenas agroindustriales: cadena carne vacuna, Centro de Investigaciones Económicas, Montevideo, Septiembre.

Llach J. (2012), *La Demanda Mundial de Alimentos, 2010-2020 y Después*, Fundación Producir Conservando, Junio.

Lhomar, B. J, Hansen, H. Hsu y R. Seeley (2002), “WTO Accession will increase China’s Agricultural Imports”, *Agricultural Outlook* April 2002.

Marfrig Global Foods (2014), Marfrig Relatório Anual 2013.

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay (2010a), Diagnóstico de Rubros Agrícolas, Dirección General de Planificación, Unidad de Estudios Agroeconómicos.

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay (2010b), Análisis de Comportamiento de Rubros Agrícolas – Censo Agropecuario 2008, Dirección General de Planificación, Unidad de Estudios Agroeconómicos.

Ministerio de Industria de la Nación (2011), Plan Estratégico Industrial 20 20.

Pérez del Castillo, C. (2014), Inserción Internacional del Uruguay. Realidades, desafíos y estrategias, Mayo.

Silva, L. y Saes, M. (2004), Estrutura e características da cadeia de valor a partir do tipo de governança: uma avaliação preliminar da avicultura de corte paranaense.

Spohr, N. y Freitas Silveira, F. (2012), Estratégia Internacional de uma Multinacional Emergente Brasileira: O Caso JBS, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 52, núm. 3, mayo-junio 2012, Fundação Gertulio Vargas, São Paulo, Brasil.

Voilà, M. y Triches, D. (2013), A cadeia de carne de frango: uma análise dos mercados brasileiro e mundial de 2002 a 2010, Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (IPES), Texto para Discussão.

USDA (2015a), *USDA Agricultural Projections to 2024*, Interagency Agricultural Projections Committee, Febrero.

USDA (2015b), *Middle East and North Africa Region: An Important Driver of World Agricultural Trade*, Economic Research Service, United States Department of Agriculture, Julio.

### **Páginas web consultadas**

<http://www.conaprole.com.uy>

<http://www.ecolat.com>

<http://www.pili.com.uy>

<http://www.claldy.com.uy>

<http://www.lactolanda.com.py>

<http://lapradera.paraguay-website.com>

<http://portal.minervafoods.com/es>

[www.marfrig.com.br](http://www.marfrig.com.br)

[www.nirea.com.uy](http://www.nirea.com.uy)

[www.jbs.com.br](http://www.jbs.com.br)

[www.elpais.com.uy](http://www.elpais.com.uy)

<http://sitio.swift.com.ar>

[www.coto.com.ar](http://www.coto.com.ar)

<http://www.laanonima.com.ar/frigorifico>

<http://www.brf-global.com>

<http://www.brasil-agro.com>

[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

[http://www.sul.org.uy/plan\\_estrategico](http://www.sul.org.uy/plan_estrategico)

<http://www.bcr.com.ar>

[www.diariodefusiones.com](http://www.diariodefusiones.com)