



Ministerio de  
Agricultura, Ganadería y Pesca  
Presidencia de la Nación

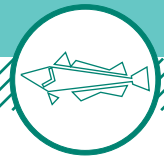


MARZO 2015

MERCADO DE CONSUMO ARGENTINO

El caso de

**FRIAR**



## **MINISTRO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA**

Ing. Agr. Carlos Casamiquela

## **SECRETARIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA**

Dr. Gabriel Delgado

## **SUBSECRETARIO DE GANADERÍA**

Med. Vet. Jorge H. Dillon

## **DIRECTORA NACIONAL DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR PECUARIO**

Lic. Consolación Otaño

## **COORDINADORA DE GESTIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES DEL SECTOR PECUARIO**

Lic. Ana Otaño



# EQUIPO TÉCNICO

## DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DEL SECTOR PECUARIO

Lic. Oreste Bergaglio

## COORDINACIÓN DE GESTIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES DEL SECTOR PECUARIO

Lic. María Fernanda Lamas



## Contenido

I.	Trayectoria de FRIAR en la Industria Frigorífica Argentina.....	3
I.	1. Sus inicios.....	3
I.	2. Hacia la coordinación e integración .....	5
II.	Estrategia de Comercialización actual de FRIAR.....	8
II.	1. Red de Franquicias de carnicerías especializadas en carne envasada al vacío.....	10
	Comentarios finales.....	12
	Bibliografía Consultada.....	13



## Resumen Ejecutivo

---

Con el propósito de avanzar en medidas tendientes a la modernización de la comercialización de la cadena de ganados y carnes en Argentina, entendiendo la importancia y la necesidad que reviste ello, es que el presente trabajo busca dar cuenta acerca de la estrategia adoptada por uno de los actores más relevantes de la cadena en materia de producción y comercialización de carnes: FRIAR S.A.

Para ello, se realiza un recorrido breve acerca de los inicios y trayectoria de FRIAR hasta llegar al análisis mismo de la estrategia de comercialización implementada en los últimos años, fin en sí mismo del análisis. En dicho recorrido, se utilizan aspectos conceptuales de la perspectiva del paradigma de la Nueva Economía y los Agronegocios Alimentarios como una alternativa de mirar y analizar la evolución y estrategias adoptadas por un actor económico ante una coyuntura particular.

La necesidad de esta nueva construcción, surge de las restricciones que presentan los abordajes tradicionales para entender la compleja trama de interacciones que determinan el performance de los negocios agroalimentarios. En este sentido, se muestra cómo determinados cambios en los ambientes institucionales, afectan la innovación tecnológica y el sistema organizacional determinando, en la mayoría de los casos, virajes en las estrategias de negocios de los actores económicos.

El análisis permitirá visualizar lo cambiante y turbulento que es el sector de ganados y carnes en Argentina, a través del recorrido histórico, tratando de identificar aspectos institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales a fin de poder entender las limitaciones para el desarrollo de la competitividad y las acciones de las empresas a través de la descripción de la estrategia comercial implementada por FRIAR en el mercado de consumo interno: *su red de carnicerías y la comercialización de carnes envasadas*. Este último aspecto es el valor agregado que HOY ofrece FRIAR y que consideran fundamental para obtener mayor previsibilidad en materia sanitaria e impositiva en el sector.

**Palabras claves:** agronegocios; estrategias de comercialización, integración y coordinación; mercado de consumo; competitividad, perturbación, capacidad de adaptación, industria frigorífica, carnicería, carne bovina.



## I. Trayectoria de FRIAR en la Industria Frigorífica Argentina

---

El sistema agroalimentario o agroindustrial argentino se compone de una serie de subsistemas, organizados bajo la forma de cadenas productivas, dentro de las cuales interactúan redes agrupadas o cluster de menor nivel jerárquico. En este contexto, el sector cárnico en su conjunto, como una de sus cadenas, se conforma por una multiplicidad de agentes: productores, proveedores de insumos, industrias de procesamiento y transformación, agentes de distribución, comercialización y servicios (financiamiento, criterios técnicos, investigaciones, suministros y otros) y los consumidores finales de productos y subproductos. Entre todos ellos, se genera una serie de flujos internos (de bienes y/o servicios) los que a su vez se relacionan en un ambiente institucional (leyes, normas); en un ambiente organizacional (gobierno, política sectorial, créditos) y en un ambiente tecnológico (investigación y transferencia de tecnología) que en definitiva determinan la estrategia económica y comercial a implementar.

En este marco, resulta interesante indagar en la estrategia comercial adoptada por FRIAR considerando previamente su trayectoria y el nivel de adaptación que tuvo a lo largo de los años en cuanto a las diferentes perturbaciones coyunturales acaecidas.

### I. 1. Sus inicios

---

La distribución espacial de los frigoríficos en Argentina fue variando a partir de la segunda mitad del siglo pasado. Junto a la evolución del rodeo (en cantidad y calidad) y su desplazamiento, se sumó el avance tecnológico en materia de transporte y conservación de los productos en sintonía con los cambios en el mercado (nacional e internacional). En este marco, es posible distinguir diferentes etapas en la evolución de la actividad de FRIAR.

Durante el periodo comprendido entre 1950 y 1989, sobresalió un **ambiente institucional** donde el Estado se presentó como interventor en la vida cotidiana de la sociedad, del sector privado (empresas) y las familias. Este entorno fue importante en la evolución y el rol de las instituciones formales e informales que gobiernan los derechos de propiedad de los mercados (aunque es mucho más amplio ya que incluye tanto instituciones económicas como políticas, regulatorias, normas y costumbres). Con esta realidad, los individuos actúan según sus creencias, valores e intereses, y llevan adelante sus acciones socialmente. De esta forma, los individuos “son productores de y producidos por” un determinado ambiente social, en donde los procesos de acción colectiva constituyen la única alternativa frente al poder o dominio del mercado (Paramido, 2000).

En este contexto, sobre el final de la década del 50, en la ciudad de Reconquista (provincia de Santa Fe) se fundó un Frigorífico regional: Establecimientos FRIAR S.A., situado en la zona de mayor desarrollo ganadero del país y en una de las mejores del mundo por sus condiciones de pastos y aguas naturales. Con el transcurso de los años, vio cumplir sus objetivos alcanzando un importante crecimiento que lo llevó a convertirse en uno de los Frigoríficos más importantes de América del Sur.



En las décadas del 60 y 70 tuvieron lugar importantes cambios en el ambiente organizacional, con mayor distribución en el territorio ganadero y de unas pocas empresas de gran magnitud se pasó a una gran cantidad de frigoríficos, medianos y chicos. Este periodo se caracterizó por el cierre de grandes empresas industriales que se habían instalado en el país a principios de siglo.

A partir de 1960, la industria frigorífica invirtió en tecnologías para despostado y preparación de cortes enfriados y congelados<sup>1</sup>. Con la creación de Canefa (Campaña Nacional de Erradicación de Fiebre Aftosa en 1960) se comenzó a instalar en el país la vacunación obligatoria, creándose en la misma década el Servicio de Luchas Sanitarias (Selsa) (1963) que significó la consolidación de un mecanismo operativo formal de sanidad animal, con resultados que no cubrieron las expectativas que requería un país exportador de carnes (Pecker, 2007). Esta situación generó un cambio en el ambiente tecnológico, donde se destacan las tecnologías de proceso y producto.

En 1973, la empresa santafecina SAFRA (Sociedad Anónima Frigoríficos Regionales Argentinos) integrada por FRIAR S.A. y FRYMAT (de la ciudad de Santa Fe) adquirió la fábrica Frigorífico Regional Santa Elena junto a gran parte de sus campos, lo que provocó una acelerada actualización tecnológica de la planta, la reorganización del proceso de trabajo, transformación del complejo, y la habilitación en materia sanitaria para la exportación<sup>2</sup>. De este modo, el foco de la innovación se tradujo en una reducción de costos en procesos, lo que favoreció la productividad y la mejora continua que se reflejaría en la calidad final de los productos.

Ante los cambios institucionales (cierre de mercados, retraso cambiario, retenciones a la exportación), el frigorífico Regional Santa Elena entró en una profunda crisis hasta cerrar sus puertas<sup>3</sup>.

En este contexto, el gobierno provincial decide hacerse cargo de la misma y en 1984 la planta inicia de nuevo sus actividades. Sin embargo, la capacidad, dedicación, conocimiento, actitud, honestidad, que son características sobresalientes de las dirigencias anteriores, y que fueron inculcadas en la población trabajadora, no fueron tenidas en cuenta al momento de formar el cuerpo operativo del establecimiento, por lo que hubo una pérdida importante de la secuencia histórica, del "path dependence"<sup>4</sup>.

A fines de la década de los 80, nuevamente el **ambiente Institucional** (inflación e hiperinflación) distorsionaron el escenario de negocios. Distintas medidas del gobierno relacionadas con la política fiscal, financiera, cambiaria y monetaria alteraron el valor de la moneda y erosionaron permanentemente el juego de precios relativos (Prinex, 2007).

---

<sup>1</sup> En esta etapa, el mercado norteamericano creció de manera considerable, aunque sólo admitía carnes cocidas, impulsó desarrollos en carnes enlatadas, cocidas congeladas y platos elaborados.

<sup>2</sup> La década del 80 lo consideraría como uno de los grupos exportadores cárneos más importantes del país.

<sup>3</sup> Con el consiguiente impacto social - económico, en la ciudad, y en toda la región: más de 2.500 trabajadores quedan cesantes, quienes ocuparon la planta con el fin de resguardar, al menos, la integridad de la misma.

<sup>4</sup> Criterio de la dependencia de trayectoria. Introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica. La utilización de este concepto remite a las costumbres arraigadas en la cadena de comercialización ganadera en la cual el trato personal tiene un rol importante.



En este sentido, la **capacidad de adaptación frente a las perturbaciones** se presenta como un aspecto central en toda organización, donde el progreso técnico, tecnológico y la innovación son los puntos básicos para el aprendizaje y donde el cambio institucional es condición necesaria para la innovación tecnológica de procesos y productos.

## I. 2. Hacia la coordinación e integración

Durante el período comprendido entre 1990 y 2001, los profundos cambios socio-económicos experimentados (procesos de desregulación, apertura, anclaje cambiario, acceso al crédito y otros rasgos) no solo provocaron la intensificación de los sistemas productivos, sino que también se observó en el sector agropecuario la aparición de relaciones funcionales, económicas y sociales. La actividad frigorífica no exhibió el dinamismo de otros sectores (como los textiles, los lácteos, los aceites, e incluso otros segmentos de la industria alimentaria) (AACREA, 2005).

Para poder hacer frente a la situación planteada con el precio internacional de la carne y la persistente recesión interna, así como con los problemas generados por la aftosa que resintieron la exportación, FRIAR profundizó el proceso de reestructuración interna y redefinió sus principales negocios:

- Como parte de la estrategia empresarial resolvió mantener cerrada la planta de Carcarañá y aumentar un 20 % la faena en Reconquista. Las actividades de la planta de Santa Fe estaban concentradas exclusivamente en la elaboración de carne cocida para EE.UU., cortes supercongelados y los productos que salen con la marca "premium" de FRIAR: Cabaña Las Lilas.
- Pensando en el futuro cárnico, y mirando al MERCOSUR, se produjo la unión FRIAR-Nutryte, integrada como una sola empresa desde Julio 1998, apostando al crecimiento con productos de valor agregado, cuyo principal destino fuera el bloque regional. Esta integración permitió la unicidad de los activos involucrados y del derecho de propiedad. En la base de esta fusión se ubicó la necesidad de lograr una mayor escala para ser viables en un escenario difícil. Las dos firmas se complementarían: FRIAR con su fuerza de venta concentrada en el norte y Nutryte en la Capital y alrededores.

En este periodo, la presencia de Encefalopatía Espongiforme Bovina (BSE) en bovinos europeos se tradujo en una tendencia negativa para las exportaciones de carnes argentinas. Como lo expresara oportunamente el entonces presidente de FRIAR, Alberto Gorleri,

"todas las empresas frigoríficas exportadoras estamos tratando de ver qué camino seguir, porque evidentemente debemos enfrentar un período de adaptación a la nueva circunstancia. Inclusive habrá que salir a buscar otros mercados rápidamente, aunque no quedan muchas opciones (...) existe a futuro una posibilidad importante para la Argentina (...). Hemos sido reconocidos por la Organización Internacional de Epizootias como país que difícilmente pueda contraer la enfermedad de la vaca loca, a raíz de la alimentación de los animales con





pasturas naturales. Entonces, tenemos una ventaja relativa de gran importancia que nos está invitando a ejercerla. ¿Cómo? Con más y mejor producción y haciendo conocer seriamente al mundo nuestras carnes" (Diario El Litoral, 2001)<sup>5</sup>.

Entre 2002 y 2007, FRIAR debió hacer frente a *perturbaciones* que requirieron mayor *capacidad de adaptación*:

- En el año 2003, produjo el relanzamiento del Servicio de Extensión (Orientación de la exigencias de calidad de las carnes -aftosa, anabólicos, normas de seguridad, etc.- para conservar sus atributos naturales. Difundir e integrar a los protagonistas de la actividad ganadera. Comunicar y contribuir con la información tecnológica disponible, para complementar con el desarrollo de los sistemas productivos de la actividad ganadera) e incorporó la presencia activa del productor ganadero a la cadena del negocio de la carne.  
Este proceso se orientó a estudiar el progreso técnico, las trayectorias tecnológicas y la innovación. Los puntos básicos: el aprendizaje y las rutinas ("learning by doing").
- En 2004 el frigorífico FRIAR pasa a manos de Vicentín SAIC, firma que formalmente se hace cargo de la conducción de la empresa de Reconquista. El cierre de las negociaciones se produjo luego de un largo proceso que comenzó con la asistencia financiera que venía brindando durante un año la aceitera al frigorífico. Según un comunicado de la empresa, el objetivo para entonces era el de ampliar la faena en un 20%.

De este modo, comienza el proyecto de carnicerías propias del modelo, con un primer eslabón en la ciudad de San Lorenzo. El primero de los locales decidieron apostararlo en el cordón industrial, cerca de la planta de Vicentín, ya que querían estar a mano para brindar asesoramiento y acompañamiento a la primera iniciativa de este tipo que se ponía en marcha. Luego empezó el período de expansión y abrieron nuevos establecimientos en el resto de la provincia

- En 2007, FRIAR inaugura el Feed Lot "Los Corrales de Nicanor", situado a 20 km sobre la ruta provincial Nº 40 S. Su capacidad actual es de 30.000 cabezas<sup>6</sup>. El establecimiento cuenta con instalaciones diseñadas para la crianza del animal en condiciones óptimas de manejo y confort. Con los últimos adelantos tecnológicos y permanente control y monitoreo por parte del personal especialmente capacitado en Bienestar Animal y prácticas agropecuarias (en base a datos facilitados por Dante Sartor, Gerente Comercial de FRIAR S.A.).

Para Junio de 2012, se realiza la alianza entre FRIAR y Monhelado<sup>7</sup> S.A. con lo que se logra la comercialización en el centro y sur del país de los productos de FRIAR aprovechando su cadena

<sup>5</sup> Para mayor detalle, veáse:

<http://www.ellitoral.com/accesorios/imprimir.php?id=/diarios/2001/01/23/economia1/ECON-01.html>

<sup>6</sup> FRIAR cuenta con una planta de producción de alimentos balanceados que permite abastecer el consumo de las 30.000 cabezas.

<sup>7</sup> Monhelado SA cuenta con más de 60 años de trayectoria en la fabricación de helados, las marcas La Montevideana, Com Com.



de distribución de supercongelados. Esta alianza no sólo mejoró el proceso logístico de distribución de la empresa a nivel provincial, sino que también garantizó una mejor llegada a todo el país. La decisión de esta alianza estratégica buscó fomentar un desarrollo sustentable a nivel país, en cuanto a la distribución física y ponderada, en un mercado en constante crecimiento del rubro supercongelado.

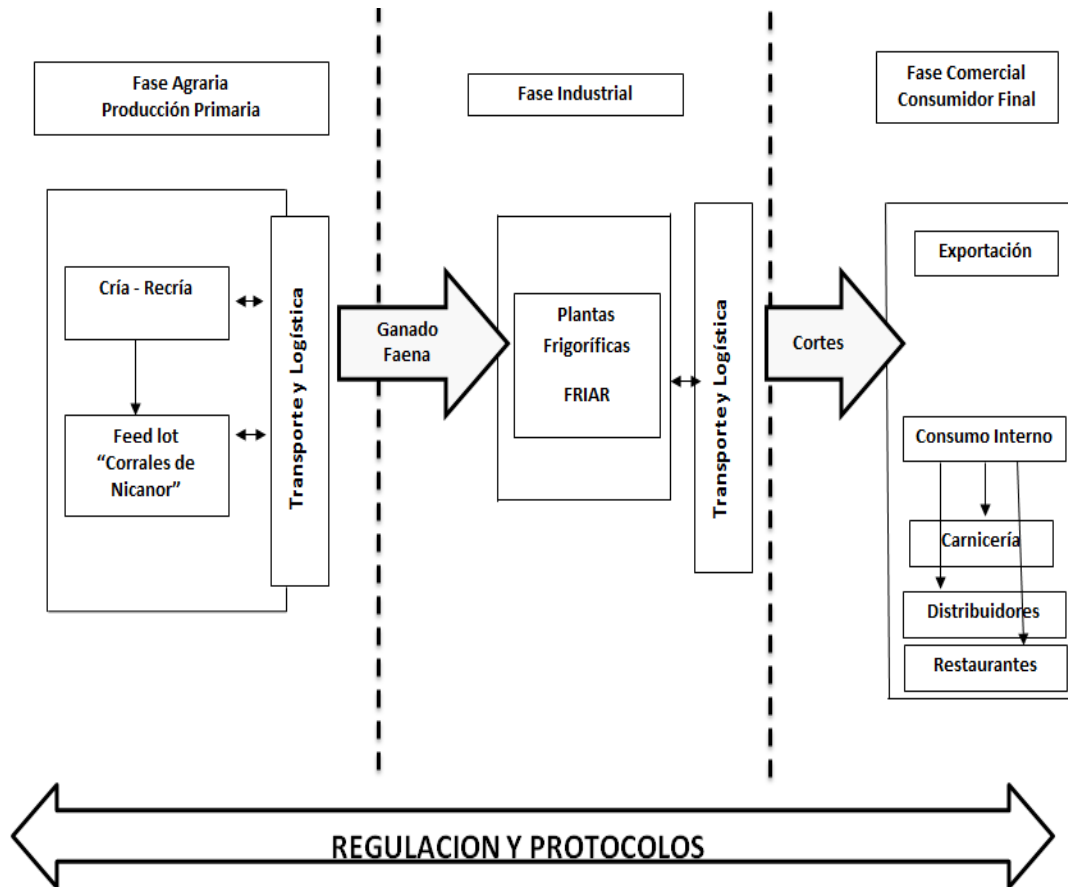
En base a lo anteriormente expuesto, se pueden visualizar estrategias de coordinación e integración junto a la creciente interdependencia entre las empresas, u organizaciones, y la transmisión de señales que promueven mejoras de eficiencia y capacidades de agregar valor en los mercados finales. De este modo, la producción de carne vacuna presenta una visión de la actividad como una cadena productiva en la cual el comportamiento y la estrategia empresarial en los distintos eslabones que la componen son de suma importancia (OPYPA 2013).



## II. Estrategia de Comercialización actual de FRIAR

Es importante entender el comportamiento de las estructuras de gobernanza en los agronegocios, al tiempo que se exploran nuevas alternativas viables para remediar las ineficiencias que se presentan. En este marco, es que sobresale el análisis del caso de FRIAR y su Estrategia de Comercialización en el mercado de Consumo interno al analizar la evolución del modelo de negocios desde 2007/8, periodo en el que las exportaciones cárnicas se vieron perjudicadas por el clima, la sequía<sup>8</sup>, la crisis global y el conflicto entre el sector público y las organizaciones agropecuarias. Ante ello, es claro que los cambios sufridos en el ambiente institucional fueron disparadores para el cambio organizacional y estratégico comercial de FRIAR.

En el modelo de negocios implementado desde 2007/8 en adelante, se visualizan las siguientes transacciones:



Fuente: Elaboración y responsable, Lic. Bergaglio.

<sup>8</sup> Según un informe de la estación Pergamino del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el acumulado de lluvias en la región durante 2008 fue de 281,6 milímetros. Este fue el peor registro de los últimos 100 años y estuvo por debajo del ciclo histórico más seco, que fue en 1910, cuando hubo un acumulado de 329 milímetros para igual época.



## FRIAR en números

Facturación: \$ 2.500 MM (US\$ 350 mil)  
Exportaciones: US\$ 110 MM  
4° Exportador de Carne Vacuna (8,5% del total)

Faena Año 2014: (10 meses)  
195.000 cabezas  
53.000.000 kg. Playa

4° ranking de faena (aprox. 2,5% del total)  
1470 empleados directos

### Frigorífico Vacuno

Capacidad de Faena: 1.400 cabezas por día  
Capacidad de Despostada: 7.600 cuartos por día en 2 turnos  
Túnel de congelamiento continuo: 150 tn

### Capacidad Almacenamiento:

- Congelado: 2.300 tn
- Enfriado: 10900 tn
- Colgados: 70 tn. 2 plantas industriales
- Habilitación para exportar a 34 Países y Unión Europea
- Certificados: ISO 9001; HCCP; BRC.-
- En proceso de Certificación: ISO 14.000; ISO 18.000

Fuente: Dante Sartor, Diciembre 2014.



## II. 1. Red de Franquicias de carnicerías especializadas en carne envasada al vacío

---

### El modelo de negocios de FRIAR:

Histórico:

- 75% Exportaciones
- 25% Mercado Interno

Actualmente:

- Exportaciones
- Carnicerías
- Distribuidores

Este cambio en la estructura comercial de negocios, es una respuesta, una *adaptación* que tuvo FRIAR ante las *turbulencias* (medidas de política estatal y hechos coyunturales) que hicieron o llevaron a que la firma fortaleciera su presencia en el mercado de consumo de Argentina (un sector que si bien conocían no era el negocio que los representaba) a través de su red de carnicerías.

### **Red de Franquicias especializadas en carne envasada al vacío:**

- Modelo Comercial Minorista - Mayorista
- Consumidor Final
- Transformadores (Restaurant, Bares, Catering, etc)
- Otras Carnicerías - Supermercados
- Abastecedores - Hipermercados
- 67 bocas ubicadas en 30 localidades de 11 provincias argentinas
- **Fuente:** Dante Sartor, Diciembre 2014.

### **¿Cómo funciona el negocio?**

En la provincia de Santa Fe, entre el 60 y el 70 % de la carne que se consume se comercializa a través de carnicerías. La información de la Sociedad de Carniceros de Rosario estima que en dicha ciudad están habilitadas aproximadamente 700 bocas de expendio. En las poblaciones con menor poder adquisitivo y pocos habitantes, la relación habitante atendido y bocas de expendio es más baja que en otros lugares. Si se considera que Santa Fe tiene un consumo per cápita anual de 80 kilos, el dato final arroja una comercialización al año de 248.000.000 kilos.



Las firmas asociadas a FRIAR, con intenciones de abrir una carnicería, deben solicitar una franquicia a la empresa. Una vez aprobada la misma, FRIAR se encarga de “vestir” cada local, otorgando cartelera, folletería, know how y capacitando al personal. Aunque los locales tienen diferentes dimensiones, por fuera son todos muy parecidos. Con respecto a los precios de la mercadería, estos son fijados por FRIAR.

La particularidad, y el agregado de valor, de la red de carnicerías se ubica en la presentación de la mercadería: los cortes se encuentran envasados al vacío. Asimismo, existe (dependiendo de las particularidades de cada carnicería) un mostrador para atención al público, pero la generalidad es que los cortes se presentan en las heladeras para el autoservicio del consumidor.

En este aspecto, el consumidor argentino, y particularmente el del interior del país, prefiere la carne de desposte propio de la carnicería, mientras que algo que es muy frecuente es que los cortes envasados al vacío sean vendidos a clientes con negocios mayoristas, restaurantes y a distribuidores de las zonas. Situación que se debe fundamentalmente a una realidad económica y social en la que los individuos actúan según sus creencias, valores e intereses. Las acciones individuales en el marco de los distintos grupos de interés, constituyen los fenómenos de acción colectiva (NENA, 2000).

Sin embargo, cada vez más, el consumo de carne envasada al vacío está siendo incorporado. En este sentido, es necesario tomar conocimiento acerca de las ventajas en lo que a Inocuidad, Calidad y Seguridad Alimentaria respecta, para lograr una aceptación mayor por parte de los consumidores. Como así también, a las ventajas y beneficios en lo que a distribución y procesos logísticos se refiere.

### **Envasado al vacío**

A continuación se describen algunos aspectos generales sobre el envasado al vacío, sin incurrir en detalles técnicos que no son objeto del análisis.

**Objetivo:** *“prolongar la vida útil de la carne, de forma tal que resulte segura para el consumo humano. En cuanto a la calidad del producto, ésta depende de los factores involucrados en el proceso del vacío” (Dey, 2007).*

**Finalidad:** *“Que el corte sea recubierto por un film que actúe como barrera tanto para el vapor de agua como para el oxígeno, de manera que se logre el microclima adecuado entre el film y el corte para la proliferación de bacterias benéficas tales como las lácticas entre otras, y se obtenga así un hábitat no propicio para el desarrollo de bacterias indeseadas que perjudiquen la carne o la tornen riesgosa para su consumo, disminuyendo al mínimo el desarrollo de las mismas” (Dey, 2007).*



#### Ventajas Logísticas:

- Estas bacterias producen un PH adecuado para su desarrollo y, bajo el influjo de una temperatura acorde, estabilizan el producto durante un tiempo prolongado;
- Gracias a este microclima obtenido se retardan los procesos de putrefacción de la carne, lo que permite el almacenamiento del producto;
- Evitar contaminaciones posteriores a la elaboración, conservando la higiene desde la elaboración hasta el consumidor final;
- Evitar el “quemado” por congelado.
- Ahorro en la distribución sin necesidad de reposiciones frecuentes (Dey, 2007).

#### Calidad del Producto:

*“El proceso se inicia con la maduración del producto, el cual, en principio, logra un efecto beneficioso ya que la carne se tierniza y los sabores se incrementan. Por otro lado, el aumento de dióxido de carbono ocasiona que el color de la carne cambie de rojo a violeta (...). Este cambio no es permanente, una vez que la misma toma nuevamente contacto con el oxígeno de la atmósfera el color se revierte en minutos, y vuelve a ser roja, color característico de la carne fresca” (Dey, 2007).*

## **Comentarios finales**

---

Como se pudo observar mediante el recorrido histórico, FRIAR presentó a lo largo de su trayectoria una importante capacidad de adaptación frente a las *perturbaciones* presentes en los distintos periodos coyunturales abordados. Dicha adaptación, transformó las desventajas en ventajas competitivas, posicionándolo como un importante actor y de manera estratégica frente a sus competidores.

De este modo, es claro que las perturbaciones a las que está expuesto el ambiente de los agronegocios son fuente de altos niveles de incertidumbre, pero también de oportunidad. Como todo, el éxito de la estrategia depende de las estructuras gerenciales y de negocios.

El análisis, que si bien no es exhaustivo, buscó dar muestra de cómo ante determinados escenarios económicos, sociales y/o políticos, se pueden adoptar estrategias inteligentes en materia de negocios y comercialización. Esta perspectiva analítica y conceptual, pretende dar un aporte en el análisis de las cadenas de valor y la comercialización mediante el análisis de un caso sobresaliente en lo que a negocios se refiere.

Más allá del porqué de la estrategia adoptada por el actor en estudio, es necesario tomar su visión y accionar como fundamentos estratégicos y así avanzar en medidas tendientes a la modernización de la cadena de ganados y carnes, donde la modalidad del envasado al vacío “pueda ser el futuro del mercado de carnes en Argentina” (Dante Sartor, FRIAR S.A.).



## Bibliografía Consultada

---

- AACREA, 2005. *Industria Frigorífica. Agroalimentos Argentinos II*. Sitio Argentino de Producción Animal.
- DEY, Jorge (2007). *Carne Bovina Enfriada al vacío -44.000 Ton-*. Técnico-practico, Buenos Aires.
- IPCVA. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (2012). *La industria Frigorífica Argentina. Pasado, presente y futuro*. Cuadernillo técnico N° 13
- NENA “Nueva Economía” y “Negocios Agroalimentarios” Versión Preliminar. Profesor Héctor Ordoñez, Agosto 2000, versión 2012, FAUBA.
- OPYPA (2013) Anuario. *Coordinación en la cadena de carne vacuna uruguaya: análisis de la transacción de ganado para faena*.
- PARAMIO, L. (2000). *Decisión racional y acción colectiva*. Unidad de Políticas Comparadas. (CSIC, Madrid).
- PECKER, E. A. (2007). *Fiebre Aftosa: Su paso por la Argentina*. SENASA, ciudad autónoma de Buenos Aires, 2007.
- VIII Congreso Mundial IAMA (1998). *Gestión alternativa en la cadena de ganados y carnes. El caso PRINEX*. Explorando los límites de la innovación. International Agribusiness Management Association. Punta del Este. Uruguay. Versiones: Inglés pp.17 & Exhibits. Español pp. 20 & Cuadros. (www.ifama.org).

### Artículos periodísticos consultados

- Buscan una flexibilización aunque sea temporaria de cupos. Frigoríficos piden que se les permita exportar más para ahorrar energía* (2007). Disponible en: <http://prensa.cancilleria.gov.ar/noticia.php?id=14830881>
- Cargill negocia la compra del frigorífico santafesino Friar* (2008). Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/59848-Cargill-negocia-la-compra-del-frigorifico-santafesino-Friar>
- Concentración en el negocio de la carne. Se fusionan dos frigoríficos líderes* (1998). Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/1998/07/09/o-02701d.htm>
- Del Frade, Carlos* (2004). *A diez años del cierre del frigorífico Carcarañá*. Argenpress. Disponible en: <http://argentina.indymedia.org/news/2004/11/239696.php>
- El futuro del negocio cárnico*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/199089-el-futuro-del-negocio-carnico>
- El negocio frigorífico en la Argentina ha cambiado* (2008). NewsAgro Argentina. Disponible en: [http://www.agrositio.com/vertex/vertex\\_print.asp?id=95655&se=14](http://www.agrositio.com/vertex/vertex_print.asp?id=95655&se=14)
- El FMO entró en el negocio frigorífico* (1998). Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/109844-el-fmo-entro-en-el-negocio-frigor%C3%ADfco>
- Friar SA podría cambiar de dueños* (2001). Disponible en: <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2001/08/27/economia1/ECON-01.html>





- LAGO MARTÍNEZ, Silvia; SORDA, Jorge (s/d). *La Privatización del Frigorífico Santa Elena: un estudio de caso*. Disponible en: [http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/lavbo/textos/5\\_1.htm](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/lavbo/textos/5_1.htm)
- La Ganadería, Estancada. Entre vedas, precios máximos... y la aftosa* (2005). Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/especiales2/2005/08/06/l-1028064.htm>
- Los feedlots incrementan su capacidad de engorde*. Disponible en: <http://www.agromeat.com/print.news.php?idNews=63184>
- Monthelado y Friar se unieron para llegar a todo el país* (2012). Disponible en: <http://www.on24.com.ar/archivo/53685>
- Para los frigoríficos argentinos la carne es débil* (1999). Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/150492-para-los-frigorificos-argentinos-la-carne-es-debil>
- Quiebra de Carcaraña S.A* (2008). Blog informativo de la Sindicatura para acreedores y terceros acerca del estado del proceso de quiebra de Carcaraña S.A. Disponible en: <http://carcarana.blogspot.com.ar/2008/11/relevamiento-de-las-causas-al-da-de-la.html>
- Preocupa la caída del consumo de carne en Europa* (2001). Disponible en: <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2001/01/23/economia1/ECON-01.html>
- ROSGAN Y FRIAR ponen primera con el Forward Ganadero* (2013). Disponible en: <http://srv-www3.intranet.fyo.com/noticia/rosgan-y-friar-ponen-primera-con-el-forward-ganadero>
- Un flagelo para el campo: el cultivo más afectado es el trigo. La sequía no da tregua y amenaza la cosecha gruesa* (2008). Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1053008-la-sequia-no-da-tregua-y-amenaza-la-cosecha-gruesa>
- Varise, Franco (2002). *Swift Armour compró la marca de carnes Cabañas La Lilas*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/389040-swift-armour-compro-la-marca-de-carnes-cabanias-la-lilas>
- Vicentín cerró la compra de FRIAR* (2004). Disponible en: [http://archivo.lacapital.com.ar/2004/07/31/economia/noticia\\_120833.shtm](http://archivo.lacapital.com.ar/2004/07/31/economia/noticia_120833.shtm)