

---

## José Manuel Díaz Herrera S.A. Consignatarios

*Si la misión fundamental del capitán fuera conservar el barco, nunca abandonaría el puerto.*

*Santo Tomás de Aquino*

Aún había luz en el atardecer del lunes 10 de diciembre de 2001. José Manuel Díaz Herrera, único propietario de JMDH S.A.<sup>1</sup>, acababa de terminar una reunión con su *mano derecha* Luis García Argibay, incorporado a su empresa en diciembre del año anterior. En ella habían estado analizando una propuesta concreta para comprar un frigorífico en la provincia de La Pampa y preparando la documentación para la reunión de directorio que tendrían a la mañana siguiente bien temprano, donde decidirían los pasos a seguir. En el Anexo 1 se pueden consultar las notas de síntesis que José Manuel había preparado.

Mientras observaba el cielo colorado por la puesta del sol y el verde de la pampa húmeda a través del amplio ventanal de su moderna pero sobria y “campera” oficina recientemente estrenada en el Complejo Office Park ubicado sobre el ramal Pilar de la Autopista del Sol, José Manuel no podía dejar de pensar en el frigorífico, en el desafío que significaría comprarlo y en los cambios que traería aparejado para su empresa la integración hacia el faenado de bovinos.

Desde hacía tres años su empresa había experimentado un sustancial crecimiento y transformación de la mano de una estrecha relación comercial con La Anónima<sup>2</sup>; una

---

<sup>1</sup> <http://www.jmdh.com.ar> [mayo de 2003]

<sup>2</sup> La Anónima era una cadena de supermercados de grandes superficies –perteneciente a la Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia-, que en el año 2000 había facturado 608.8 millones de pesos con un crecimiento anual compuesto de casi el 20% en los últimos 5 años. Había nacido en 1908 como una cadena de tiendas de Ramos Generales. La superficie de venta era de 98.000 m<sup>2</sup> con un incremento anual promedio del 24.7% en los últimos 5 años. El número de empleados era de 5.733 y presentaba un similar incremento.

---

Caso de la División de Investigación del IAE – Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral preparado por los profesores Alejandro Carrera y Luiz Mesquita, en mayo de 2003.

ISBN:

Impreso en A.C.E.S. (IAE / Universidad Austral) Mariano Acosta s/n – Pilar (Derqui) Pcia. de Bs. As. en el mes de mayo de 2003.

Prohibida su reproducción, total o parcial, sin previa autorización escrita del IAE.

importante cadena de supermercados de capitales nacionales, líder en la región sur de la Argentina –particularmente en la mítica Patagonia. Sus supermercados se esparcían desde Tierra del Fuego –al sur del país- hasta las Provincias de La Pampa y Buenos Aires –en el centro del país- y desde el océano Atlántico hasta la cordillera de los Andes.

Hacía apenas diez días que en el país se había prácticamente prohibido sacar dinero en efectivo de las cuentas bancarias y cajas de ahorro y girar divisas al exterior. Un verdadero corralito financiero –como el ingenio popular rápidamente lo bautizó- que ya había empezado a producir fuertes impactos en los negocios de alto manejo de efectivo, entre los cuales estaban los trabajadores “en negro” y “las transacciones en negro” que evadían impuestos.

El sector de la carne se caracterizaba por una alta tasa de evasión impositiva y por el no cumplimiento de las regulaciones –incluidas las sanitarias – que perjudicaba, según José Manuel, la competitividad de la industria y la eficiencia en toda la cadena de valor sectorial, afectando seriamente su crecimiento y desarrollo. Estudios de competitividad de sector mostraban un 50% de evasión en el registro de los animales por parte de los productores y más del 40% de evasión de los impuestos y no cumplimiento de las regulaciones del sector.<sup>3</sup>

Todos sus negocios, y particularmente aquellos donde era proveedor casi exclusivo de la cadena minorista La Anónima y otro recientemente empezado con un supermercado mayorista estaban en un 100 por ciento en blanco. Dada esta situación, José Manuel se preguntaba sino debía prever un salto en su demanda a pesar de la fuerte crisis que vivía el país, caracterizada por una alta tasa de desempleo –más del 18%- , una falta de crecimiento desde hacía tres años, dificultades en el pago/refinanciación de la deuda externa con posibilidades ciertas de caer en “default” –el riesgo país de Argentina superaba los 2000 puntos – y una correlativa y masiva fuga de capitales que había conducido al “corralito financiero” instalado con posterioridad al 30 de noviembre con el objetivo de preservar el sistema financiero.

En medio de esta situación, dominada por la ausencia de panorama, tenía sobre su escritorio una decisión de futuro, capaz de abrir nuevas e impensadas dimensiones a su empresa. Le vino a la cabeza el recuerdo del padre, fundador de la consignataria que llevaba su nombre, y se preguntó: ¿qué haría el viejo en estos momentos?, ¿iría para adelante manteniendo el rumbo a pesar de la tormenta o buscaría un puerto seguro donde echar el ancla?

Mirando una estadística del sector se sorprendió al ver una coincidencia. Desde 1965 – el año de su nacimiento- el stock de hacienda no crecía, el consumo total estaba estancado y el consumo per-cápita, por consecuencia, había caído dramáticamente. De las

---

A fines de 2001 poseía más de 100 sucursales y continuaba en expansión, siendo la cadena de supermercados líder de la Patagonia; sus ventas equivalían al 5% del total de ventas minoristas de grandes superficies, integrando el grupo que seguía a los líderes. <http://www.laanonima.com.ar> [mayo de 2003]

<sup>3</sup> Elstrodt, H. P., P. O. Lenero y E. Urdopilleta (2002). Microlessons for Argentina. *Mc Kinsey Quarterly Review* 2, pp. 111-121.

exportaciones, mejor ni hablar. En 2001 no sabía si llegarían a 200 millones de dólares, una cifra ridícula comparada con los casi 1.000 millones de otras épocas. Aún le sangraba “la herida” de los containers recibidos de vuelta de USA a finales de 2000 debido al rebrote de aftosa en Argentina. Se habían lanzado a exportar y abrir mercados en USA y Europa cuando Argentina fue declarada libre de aftosa. Junto a La Anónima (en adelante LA) vieron en la exportación la posibilidad de complementar su mercado nacional, que consumía los cortes más baratos, con la demanda de cortes caros del exterior. En pocas palabras, un proyecto e ilusión evaporados de un día para otro.

Esto tiene que cambiar, pensó; esto habría que hacerlo cambiar. A nosotros nos va bien cumpliendo toda la legislación –muchas de las cuales habría que simplificar- pero a otros jugadores del sector no tanto. ¿Cuáles son las causas de nuestros buenos resultados? ¿Valdrá la pena meternos en este eslabón de la cadena?

### ***Historia de la empresa y su relación con la vida de José Manuel Díaz Herrera (h)***

José Manuel relata así su vida y su relación con la empresa:

“Nací el 15 de julio de 1965 en Buenos Aires, soy el hijo mayor de Mónica y José Manuel Díaz Herrera, tengo solo una hermana. Mi primaria la hice en el Colegio Newman de curas irlandeses y mi secundaria en el Colegio Champagnat de curas maristas. Cursé solo dos años de la licenciatura en Administración Agropecuaria. Los motivos por los cuales dejé la facultad fueron porque principalmente no me gustaba estudiar y tenía que trabajar con mi padre que estaba muy enfermo. Yo admiraba y me apasionaba lo que papá hacía. Era consignatario de hacienda<sup>4</sup>, empresa que él había fundado junto a mamá en el año 1963. Los fines de semana y los veranos los pasábamos en el campo donde empecé a taquear. En el año 1985 me trajeron por primera vez caballos a Buenos Aires y jugué la primera temporada de polo. Allí conocí a dos personas que luego fueron muy importantes para la empresa.

Mi padre muere en el año 1988, yo tenía 22 años y había trabajado con él solo seis meses. Papá nos dejó el 40% de las acciones de JMDH S.A. (en adelante, JMDH), el 60% restante estaba repartido en otras dos familias.

Tenía dos caminos por delante: el polo profesional o seguir con la consignataria que comenzó a no andar muy bien. Yo era un chico terriblemente

---

<sup>4</sup> El rol del consignatario de hacienda es la de asegurar el contrato de una operación de compra-venta de hacienda entre productor y productor – en el caso de venta de criador a invernador – y entre productor y faenador – en el caso de venta de invernador a frigorífico/maratife- por el cual cobra una comisión del 4% al vendedor y del 1% al comprador.

impulsivo, malcriado y engreído y sobre todo no tenía ni idea de lo que era trabajar hasta ese verano de 1988.

Cuando vi que el nombre de mi padre (y el mío) estaba con grandes posibilidades de quedar mal en el mercado ganadero, con unas ganas terribles de hacer cosas, me puse la seria proposición de que nuestra familia se quedara con las acciones de JMDH. En 1994, a los dos años de esa decisión, había comprado las acciones de las otras dos familias. Cuando pude manejar la compañía y mirar sus números me di cuenta que el estado de las misma era muy malo. Siempre traté de mantener los contactos “naturales” y personales. Siempre pensé que eran el principal capital de una consignataria –papá me lo dijo un día lavándose los dientes, y no se equivocó-. Por eso yo estaba tan preocupado por mantener el nombre intacto.

En 1995, después de haber recompuesto el patrimonio, y de trabajar solo, “me fundí”. Di en exceso un crédito con garantías que me costó la caja de casi doce días hábiles. Eso era igual a no pagar. Entonces, me di cuenta que ese niño engreído, fantástico y malcriado no podía manejar una pequeña compañía. Pedí ayuda a esas dos personas que había conocido jugando al polo.

Creamos un “directorio”, yo me daba cuenta que tenía que cambiar, tenía que escuchar.

Uno de mis amigos era dueño de un banco, incorporamos la mentalidad del banquero a la consignataria; otro era contador, reorganizamos toda la administración. Me mandaron a estudiar. Me decían que era una “piedra impulsada”. Hice el curso de Dirección de Pequeña y Mediana Empresa en el IAE. ¿Qué aprendí?, que todas las compañías tienen generalmente los mismos problemas y que JMDH y yo personalmente no éramos los únicos en el mundo con ellos. Me desacomplé. Vi lo que me iba a pasar. Estaba al frente de una empresa familiar a la que la familia le demandaba mucho. Decidí comprarle las acciones a mi madre y a mi hermana. La empresa necesitaba austeridad, casi una conducta de mendigo, para fortalecerse y luego volver a crecer. Comenzamos a buscar nuevos negocios. En este momento éramos solo 7 personas trabajando en la empresa.

En 1997 muere uno de los directores, el que me había organizado toda la empresa y enseñado a ir delegando, tenía solo 37 años, fue un golpe muy duro. Un socio de él tomó la posta y sigue como director hasta el día de hoy.

Una mañana del '98 me llama por teléfono un amigo de papá, Federico Braun, dueño de Supermercados La Anónima, una de las principales cadenas de supermercados del país. Yo ya lo venía “molestando” desde hacía dos años para hacer algo. Allí comenzó una relación que se fue fortaleciendo con el tiempo y que transformó mi empresa, permitiéndome poner en práctica mi propia visión del negocio de la carne; y vamos para más ... Hoy JMDH es una verdadera empresa de servicio que actúa como un catalizador en la cadena de valor de la carne.

En marzo de 2000 me casé con una mujer fantástica, llena de pecas, que me dio lo mas grade que conocí en esta vida. Una pecosa colorada que aún no cumplió un año; que me está enseñando a compartir, dialogar y proyectar una vida plena, y que no todo es trabajar.

Una cosa muy importante en mi vida fue darme cuenta que solo no se puede, que uno siempre tiene algo para cambiar y a no ser cerrado. La pasión por mi trabajo es algo que creo que marca la diferencia.

Hoy en día no tengo que dejar de escuchar y de ver lo que pasa alrededor, porque todos los días los mercados cambian y por ende nosotros también lo tenemos que hacer. Mantener la mente abierta, que a veces me cuesta mucho, en un país como Argentina donde nada es seguro y para siempre.

Para mantenerme activo y actualizado, en 2001 volví a estudiar al IAE, esta vez cursé el Programa de Alta Dirección. Me sirvió, me siento mas seguro al frente del timón”.

### **JMDH S.A. 2001**

JMDH era en 2001 una empresa de servicios que iba bastante mas allá de los típicos servicios de consignación de hacienda.

Como resultado de la crisis interna de 1995, José Manuel conforma un directorio compuesto por personas ajenas al negocio de la carne que aportan profesionalismo, idoneidad, experiencia empresaria y una nueva visión. Le sucede una etapa de reestructuración, ordenamiento y saneamiento de la empresa.

Es a partir de 1999, año en el cual comienza a proveerle a LA el servicio completo de abastecimietno de carne, que JMDH inicia un vertiginoso desarrollo.

En los dos años siguientes JMDH mejoró sustancialmente sus ingresos y su nivel de actividad, ampliando sus servicios y modificando radicalmente su modelo de negocio (en el Anexo 2 se puede ver la evolución económico-financiera y de nivel de actividad de JMDH de los últimos cuatro años).

Los resultados de la relación comercial con LA fueron sorprendentes. El negocio de la carne pasó, para La Anónima, de ser una preocupación a constituirse en un factor de diferenciación, controlado y rentable. A JMDH, el nuevo servicio le permitió ampliar su visión y operación en el negocio de la carne saliéndose de la mera consignación –un negocio cada vez mas riesgoso-. Aunque resignó un porcentaje de comisiones, reformulándose una

remuneración variable sobre la base de su nuevo valor agregado, el volumen de negocio creció sustancialmente y el riesgo disminuyó sensiblemente.

Junto al desarrollo de los nuevos servicios de aprovisionamiento integral de carne al punto de venta, JMDH continuó prestando el tradicional servicio de consignación de hacienda vacuna para invernada, para el mercado de Liniers y de venta directa a frigorífico.

La empresa también administraba campos ganaderos y disponía, recientemente, de 5000 vientres propios con los que generaría un ciclo completo – desde el campo a la góndola-.

Desde hacía un par de años José Manuel venía impulsando un proyecto denominado “Sistema «carne con valor» JMDH”, que buscaba desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad para la producción de cortes diferenciados de carne bovina. Trazabilidad y calidad eran, para él, dos variables claves para el negocio de la carne en el futuro próximo. Para llevarla a la práctica se había firmado un convenio con el Instituto de Tecnología de Alimentos INTA Castelar. El Apéndice del caso presenta una síntesis del proyecto a desarrollar bajo el marco del convenio.

El negocio de exportación, que estaba discontinuado, lo llevaba adelante José Manuel en persona. Él lo había iniciado en 1996 exportando a Chile, Alemania, Holanda, España y Brasil. Tuvo que suspender la actividad por los bajos precios internacionales y la demora en cobrar los reintegros a la exportación. En 2000 había tenido un segundo intento de la mano de LA, esta vez fallido por el resurgimiento de la aftosa en el país y el consiguiente cierre de los mercados internacionales. La base para exportar estaba, y bien aceptada, a la espera de las condiciones adecuadas.

En JMDH trabajaban 67 personas organizadas en forma funcional y especializadas por línea de negocios. En el Anexo 3 se puede ver el organigrama de la empresa.

José Manuel resumía la visión de su empresa así: “buscamos ser una empresa de servicios transparente, segura, confiable de punta a punta, donde se agrega valor todos los días. Seguimos haciéndonos permanentemente las preguntas: ¿quién necesita nuestro know-how?, ¿qué más se puede hacer para poner orden y eficiencia, es decir, agregar valor, en la cadena de la carne?”

### ***Tendencias mundiales de la industria***

Los cambios producidos en los hábitos de consumo durante los últimos 30 años habían impuesto una gran presión sobre las industrias cárnicas a nivel mundial. La demanda se segmentó dando lugar a una variada gama de patrones de exigencia relacionadas con el gusto, el contenido de materia grasa, y la facilidad de compra y preparación. Más aún, a partir de crisis recientes como el síndrome de la vaca loca en Inglaterra, la diseminación de la bacteria

*escherichia coli* (e-coli) registrada en algunas grandes cadenas de comidas rápidas y la presencia no controlada de organismos genéticamente modificados (conocidos como GMO, por su sigla en inglés) en la cadena de producción, el consumidor valoraba aun más, aspectos como la higiene, la seguridad, la confiabilidad y la calidad de los productos cárnicos frescos y de los alimentos en general.

Desde el punto de vista de los proveedores de alimentos, el hecho de que el mercado hablase de productos de carne y no de “commodities” agrícolas implicaba que en cada etapa del proceso de transformación debían considerar aquellos aspectos que valoraba el consumidor final y luego actuar en consecuencia. De este modo, un aspecto crucial en el éxito de los negocios agroalimentarios era el rastreo de la cadena de producción y el conocimiento y certificación de los procesos a los que un producto de consumo final había sido sometido.

Pero no sólo los hábitos de consumo habían cambiado. La producción de los productos comestibles se había convertido en un proceso mucho más técnico. La creación de atributos específicos a lo largo de la cadena de transformación, desde la ingeniería genética en animales y el uso de herbicidas selectivos, hasta el engorde con aditivos proteicos y las tecnologías de conservación de alimentos, se había convertido en una tarea compleja y cara. Algunos sectores cárnicos se adaptaron más rápidamente a estos cambios y lograron incrementar su participación en el gasto total de los consumidores. La industria del pollo, por ejemplo, se había tornado mucho más competitiva. Las empresas a lo largo de la cadena de transformación habían diseñado nuevas prácticas y alianzas buscando una mejor coordinación de las diferentes etapas con el fin de reducir los costos y transferir esa ventaja al consumidor final. Desde asegurar la correcta manipulación del genoma hasta la certificación de la calidad de cada una de las etapas, la industria del pollo ofrecía una amplia gama de productos con atributos tales como facilidad de preparación, menor tiempo de cocción, bajo contenido graso y certificación de calidad e higiene.

La industria de la carne bovina también había tomado el mismo rumbo, aunque de un modo más pausado, ya que los ciclos de producción y desarrollo eran más lentos que en el caso del pollo y el testeo de nuevas tecnologías de producción y comercialización era naturalmente más lento.<sup>5</sup>

Estos procesos dependían básicamente de tecnología patentada en países desarrollados, lo que disminuía las posibilidades de las empresas de países en vías de desarrollo de alcanzar los estándares de sus competidores internacionales.

Sin embargo, la industria global de la carne bovina tenía disponible una variada oferta de equipos de congelamiento muy eficientes en el uso de las más modernas tecnologías para el mantenimiento de la calidad de la comida a lo largo de toda la cadena de transformación. Asimismo, el sector utilizaba eficientes mecanismos de mercado, como

---

<sup>5</sup> La producción de un novillo de peso razonable demora entre 2 y 3 años mientras que en sólo 35 – 55 días se cría un pollo de buen tamaño.

brokers, que ofrecían sus servicios para negociar y coordinar la faena del ganado y la entrega de grandes cantidades de carne garantizando la frescura de los productos.

En los países desarrollados, el Estado había tenido un rol crucial en la certificación de la calidad de los productos y en la mejora ordenada de la competitividad, promulgando leyes y decretos que establecían estándares de calidad, patrones de corte, clasificación y rastreo de cada una de las etapas en la cadena de transformación, así como también diversas formas de subsidios.

En términos de tendencias de consumo, los europeos preferían carnes maduradas durante 10 – 20 días, en cortes de buen tamaño con bajo contenido graso, tiernos y de color oscuro, el norteamericano las prefería con una maduración de 30 – 40 días. El timing de este proceso mejoraba la eficiencia de la cadena de abastecimiento porque permitía tener un stock de cortes de reserva que ayudaba a la logística mientras que aumentaba la ternura (y el precio de venta) de los cortes más grandes.

Para poder lograr cortes de este tipo se somete a las medias reses a un proceso de maduración. Se cuelga la media res y se deja que los azúcares presentes en los músculos se conviertan gradualmente en ácido láctico. Este ácido rompe las fibras de tejido conectivo a medida que se evapora. Estos procesos mejoran el sabor y la ternura. Los cortes de mayor precio son sometidos a controles de calidad más estrictos ya que por lo general se cocinan con calor seco (i.e. asador) y el aspecto general de la carne es muy apreciado –esto no ocurre con los cortes de menor precio, que se guisan-. El proceso de maduración se puede hacer más lento o acelerarse dependiendo del grado de madurez deseados.

Los principales países exportadores, y por ende competidores de Argentina, desarrollaban una clara estrategia proactiva para conquistar los mercados. Apalancados en un uso intensivo de la información y la investigación y desarrollo, apoyados en una nutrida red de instituciones de apoyo y en un alto nivel de cooperación empresaria intersectorial, haciendo de la sanidad una cuestión de Estado, con una alta calidad de servicio, con productos diferenciados por mercado y con presencia regular en los mismos, países como Australia y Nueva Zelanda habían desarrollado una importante industria exportadora y países como Canadá, USA, Brasil e incluso la Unión Europea (UE) habían pasado de ser importadores netos en 1970 a exportadores netos en 2000.

### ***Tendencias de la industria argentina***

Las preferencias del mercado local eran diferentes de las europeas o las estadounidenses, y por lo tanto los cortes que se reservaban para consumo interno no se sometían al proceso de maduración. Los argentinos preferían los cortes frescos, de color claro, tiernos y jugosos. Estos consumidores no apreciaban el proceso de maduración por lo que la ternura de la carne era el resultado de la faena de animales jóvenes. Se trataba de evitar los procesos de congelamiento para mantener la frescura de los cortes, pero esto a su vez

aceleraba los procesos de putrefacción –los cortes debían ser vendidos dentro de las 72 horas posteriores a la faena-. La faena y el deposte se habían convertido en actividades con tiempos muy específicos a fin de evitar una pérdida económica.

El mercado interno se caracterizaba por un alto consumo per cápita de carne bovina, comparativamente a otros países productores importantes. Mientras el argentino consumía cerca de 65 kilos de carne bovina al año, el canadiense, el australiano y el brasileño consumían, en promedio, 33 kilos, y el estadounidense, 45 kilos. Aun así, históricamente la industria de la carne en la República Argentina se había caracterizado por su lentitud de respuesta a los cambios en los hábitos de consumo. Aquella que fuera el orgullo de las pampas era, en 2000, un sector con un alto desfase tecnológico, especialmente en lo que se refería a métodos de conservación de alimentos<sup>6</sup>, prácticas de comercialización y tecnologías de procesamiento.

Expertos de la industria local apuntaban a aspectos como la actitud pasiva del sector, la falta de valoración de la actividad exportadora, la falta de estrategia y ausencia de liderazgo para asumir nuevos desafíos como los principales responsables por esta situación. Este importante sector económico argentino carecía de instituciones de apoyo con amplia credibilidad y poder para implementar las leyes vigentes. Por ejemplo, el SENASA, el órgano gubernamental responsable por implementar las medidas sanitarias y controlar el cumplimiento de los estándares sanitarios en el sector, tenía baja credibilidad.

Durante muchos años, el sector había sido “víctima” de una política errática de exportación, fruto de una escasa vocación exportadora argentina. Retenciones a la exportación; un régimen de cuero que no incentivaba las sinergias con industrias relacionadas; cuotas, tasas, cupos y aranceles fijados por el gobierno federal y los gobiernos locales a lo largo de la cadena de valor; distintos estándares sanitarios; todo ello junto minaba la competitividad de un sector con las mejores condiciones naturales para competir pero que gradualmente había perdido productividad –tenía un 22/24% de tasa de extracción contra más de 30% de los principales países competidores- y por ende capacidad de competir en los mercados internacionales –Argentina participaba en menos del 5% del comercio internacional de carnes-.

La falta de apoyo institucional –leáse incapacidad de gestión– al mantenimiento del recientemente adquirido status sanitario de “país libre de aftosa sin vacunación” (año 2000) y el desaprensivo comportamiento de varios actores directos de la cadena había provocado en 2001 el retorno de la aftosa, con la consecuente pérdida de mercados y de credibilidad en los países clientes. El efecto fue devastador sobre el sector al cerrarse los principales mercados

---

<sup>6</sup> Mientras que los competidores internacionales usaban modernas tecnologías de congelamiento gradual que permiten que la carne retenga el agua, la mayoría de las empresas argentinas del sector utilizaban equipos antiguos que provocaban la pérdida de agua y frescura. Expertos de la industria estimaban que la Argentina perdía cerca de U\$S 90 M al año por la falta de tecnología de punta en refrigeración y congelamiento.

externos de carne fresca –entre ellos se perdieron las 28.000 toneladas de carne de la cuota Hilton de la UE<sup>7</sup>-.

Recientemente, algunas iniciativas gubernamentales y del sector privado habían intentado reavivar la industria de la carne. Una de ellas había sido la creación de un Fondo de Promoción de Carnes Bovinas; sin embargo, esta iniciativa no había tenido un liderazgo capaz de manejar el programa y los recursos, ni una estrategia clara.

## ***El sistema agroalimentario de la carne***

### ***La producción de animales***

Si bien, a los ojos del consumidor, la carne pareciera ser un simple commodity, su abastecimiento depende de una serie de actividades estrictamente coordinadas que involucran etapas tan complejas como el manejo de la genética animal, la cría y el engorde, la faena, la planificación de la logística y la comercialización.

El arte de coordinar la demanda del mercado interno y externo es complejo. Cada mercado demanda cortes con características diferentes que requieren técnicas de cría y engorde específicas y tecnologías de procesamiento diferentes.

Los exportadores faenan animales grandes para satisfacer su nicho de mercado y el remanente de su producción es vendido en el mercado interno, accediendo a este último muchas veces con dificultad y a precios de remate.

Las actividades de mejoramiento genético, cría e invernada contaban con una amplia gama de productos y servicios disponibles como para fomentar estrategias costo-efectivas, que en el caso de la cría tenían como factor clave el porcentaje de terneros al destete y en el caso de la invernada –o engorde del animal- tenía como factor clave al costo de conversión de la energía en carne.

La distribución climática natural de la Argentina favorecía la separación de la producción de cría de la de invernada –el 80% de los terneros eran vendidos para engordar en otros establecimientos agropecuarios-.

La producción de animales en Argentina se desarrollaba mayormente a campo. Los “feed-lots”, o engorde en corral, como sistema de producción, era una alternativa en crecimiento pero que fluctuaba en función del costo de la alimentación basada en cereales.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> La Cuota Hilton determina la cantidad de carne que se puede exportar libre de impuestos a Europa. La misma es anualmente impuesta por los miembros de la Unión Europea.

<sup>8</sup> Si bien estas técnicas son excluyentes, algunos productores las combinan en lo que se denomina semi-lotes de engorde donde el ganado ingresa a los lotes de engorde en las etapas finales.

Cada uno de estos sistemas de engorde tiene una curva de costo-beneficio diferente en términos de los porcentajes de carne y energía. El ganado engordado en pasturas naturales tiende a tener menor porcentaje de grasa pero el tiempo transcurrido hasta llegar al peso de faena es mayor que el del ganado de lotes de engorde.

El target de mercado de los productores debería determinar el tipo de método de engorde a usar. Los mercados europeos demandan cortes más grandes y pesados por lo que los productores engordan los novillos hasta lograr un peso de 500 ó 600 Kg. seleccionando técnicas que acortan los tiempos de producción. El mercado argentino, en cambio, requiere cortes tiernos y sabrosos por lo que los productores eligen pasturas naturales y venden el ganado para faena al alcanzar los 350-450 kg.

El mercado concentrador de hacienda de Liniers (en la ciudad de Buenos Aires) comercializaba entre el 10 y el 15 % del total de animales para faenar y sus precios eran tomados como referencia, existiendo siempre la figura del consignatario. El resto de las operaciones se realizaban en forma directa pudiendo o no involucrar ferias, remates o consignatarios.

En las transacciones, la figura del consignatario cumplía un rol importante pues, aunque actuaba siempre por cuenta y orden, garantizaba el cobro de la operación al vendedor. Con las crisis recurrentes de los frigoríficos, no pocas empresas consignatarias habían tenido serios problemas que afectaron su continuidad, no resultando irrelevante para el productor la elección de la consignataria. Se estimaba que se consignaba alrededor del 80% de todos los animales transados.

JMDH operaba desde 1981 en Liniers y también prestaba el servicio de venta directa a frigorífico y de oferta de terneros para invernada.

Cabe destacar que por normas sanitarias, la carne de cuota Hilton y la de exportación a otros mercados no podía provenir de un mercado concentrador de hacienda como Liniers en donde se perdía la trazabilidad del animal.

## **La faena**

La faena se divide en dos etapas o ciclos. En la primera, denominada Ciclo 1, se mata al animal, se lo divide en dos medias reses y se obtienen los principales subproductos (el recupero). Estos últimos están constituidos por el cuero, las menudencias, el cebo, la sangre y los cuernos, principalmente.

En la segunda etapa, denominada Ciclo 2 o desposte, comienza con el cuarteo del animal (se lo divide en cuatro trozos) para luego obtener cortes anatómicos del mismo (22 en total). De este proceso se obtienen como subproductos el hueso y la grasa comestible.

En 2001, la faena se encontraba altamente atomizada en el país, existiendo diversas categorías de frigoríficos. Por un lado se encontraban los frigoríficos de exportación, que ascendían a unos 25 - 30 (podían o no tener cuota Hilton). Estaban sujetos a estrictos controles fiscales y sanitarios, tanto por parte de SENASA como de organismos similares de los países clientes.

A su vez, para el mercado interno existían los frigoríficos de tránsito federal, provincial y municipal –estos últimos mataderos de Ciclo 1- según fuera su autorización territorial para comercializar.

Los distintos frigoríficos tenían controles, costos operativos y necesidades de inversión muy diferentes siendo elementos críticos para su éxito la escala, la utilización plena de su capacidad instalada a partir de su “eficiencia comercial” y la capacidad financiera.

### ***La comercialización de la carne***

El 50% de la venta al consumidor final se realizaba a través de carnicerías independientes que en su totalidad recibían medias reses y las despostaban a la vista del cliente. El restante 50% de la venta se realizaba a través de supermercados en los que entre un 60-70% trabajaban a partir de medias reses y el resto con cortes anatómicos envasados provenientes de un frigorífico del Ciclo 2.

Toda la carne que se exportaba o se derivaba a la industria (carne cocida, hamburguesas y salchichas, entre otros productos) necesariamente pasaba por el Ciclo 2, lo cual no quería decir que fuera el frigorífico el que se encargaba de su comercialización.

Además de los frigoríficos que exportaban en forma directa, existían “brokers” exportadores que, o compraban la carne al frigorífico o mandaban faenar -comprando el servicio de Ciclos 1 y 2 al frigorífico- para luego exportar. Estos ayudaban a conformar el mercado de exportación.

Internamente, en la Argentina, era muy relevante la figura del matarife / abastecedor. Este compraba el servicio de Ciclo 1 al frigorífico o matadero municipal y distribuía medias reses a carnicerías, autoservicios, restaurantes, industrias y al mercado institucional.

El matarife agregaba valor al sistema ya que unificaba la información de pequeños volúmenes de demanda del mercado local y coordinaba el aprovisionamiento, teniendo un espectro de clientes amplio. En la cadena era el que tenía el contacto con el cliente y aportaba, además, capital de trabajo.

En forma adicional, algunas de las grandes cadenas de supermercados estaban incursionando en estos eslabones de la cadena –compra de animales para mandar faenar– como forma de garantizarse un suministro fluido y controlado.

Un animal vendido en el mercado local a través de carnicerías, o sea pasando sólo por el Ciclo 1, generaba unos ingresos totales provenientes de la carne y del recuperero (cuero, grasas, menudencias, etc.) que se distribuía aproximadamente de la siguiente manera:

<b>Ingreso Total (sin IVA)</b>		<b>100,0%</b>
	Carne	91,0%
	Recuperero	9,0%

<b>Distribución del Ingreso</b>		<b>100,0%</b>
	Carnicería	23,0%
	Abastecedor	2,4%
	Mararife	4,2%
	Frigorífico (Ciclo 1)	6,1%
	Consignatario	4,7%
	Invernador	40,9%
	Criador	18,7%

Participaban de estos ingresos, en variada forma, todos los demás actores del sector y complementadores de la cadena, como ser los transportistas, las cabañas, los proveedores de insumos, los bancos, el fisco, etc.

### ***Los complementadores y facilitadores de la cadena***

Dentro de estos conjuntos de actores se encontraban los organismos públicos responsables de generar el marco regulatorio y de hacerlo cumplir. Además se encontraban las asociaciones intermedias vinculadas a la actividad de los actores principales. Asimismo, también se encontraba el sistema financiero como agente facilitador.

El deterioro de las instituciones de fiscalización y la falta de cumplimiento de la normativa sanitaria y fiscal se habían convertido en uno de los fenómenos más perniciosos para la industria. La corrupción en la fiscalización era habitual y el sistema aseguraba la impunidad fomentando la competencia desleal. Esto, por consecuencia, había generado poca predisposición por parte de muchos actores de la cadena para cumplir con las normas y pagar impuestos, lo que había tornado la fiscalización aun más difícil. Era común que las pequeñas empresas, en general de ámbito local, no pagarán los impuestos, ya que en algún momento podrían adherirse a una moratoria que les brindaría algún beneficio. Debido a la profunda crisis económica, los gobiernos municipales se mostraban reticentes a castigar a los evasores

por temor a generar un cierre masivo de empresas locales y el consiguiente aumento de la tasa de desempleo.

Los pequeños negocios eran los más beneficiados ya que las agencias gubernamentales tenían fallas logísticas para controlar el gran número de productores, industriales y comercios. En cambio, las empresas más grandes eran más vulnerables porque los controles que regían sobre ellas eran más estrictos. Esta dualidad creaba un entorno competitivo desparejo. Por ejemplo, era muy común para una carnicería local comprar un animal de un amigo productor y pagar, en efectivo, el animal faenado en el campo con condiciones higiénicas inadecuadas.

El deterioro en la credibilidad de los agentes gubernamentales había dificultado aun más el trabajo de aquellos que sí entendían el valor estratégico de estas instituciones para la competitividad de esta industria argentina. Tres eran las principales agencias gubernamentales relacionadas con el sector de la carne. El SENASA<sup>9</sup>, que certificaba las condiciones sanitarias de los frigoríficos y medios de transporte utilizados, entre otras actividades, la ONCCA<sup>10</sup>, que proveía la certificación fiscal, y el INTA<sup>11</sup>, que brindaba asesoramiento técnico a los productores agropecuarios.

Además, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos se encargaba anualmente de distribuir las 28.000 toneladas de la cuota Hilton, tomando en cuenta el desempeño histórico de los exportadores en términos de sus ventas de carne fresca a otros mercados.

Un importante ejecutivo del sector comentaba:

“...Es imposible competir con frigoríficos que no pagan sus impuestos y no invierten en sus plantas para cumplir con las normas sanitarias. Así, sus estructuras de costos son muy inferiores a la nuestra.”

A fines de 2001, los frigoríficos de carne bovina se habían convertido en un cluster de empresas quebradas, sin mercado externo y totalmente volcados a atender una demanda interna deprimida.

### **JMDH S.A. y La Anónima**

Si bien el inicio formal de la relación comercial entre JMDH y LA se produjo en noviembre de 1998, ésta ya había comenzado a gestarse unos cuantos años antes a través de

---

<sup>9</sup> Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, perteneciente a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos [[www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar)] [mayo de 2003].

<sup>10</sup> Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario, organismo perteneciente a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos [<http://www.sagpya.mecon.gov.ar/16/centro.asp>] [mayo de 2003].

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria [[www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)] [mayo de 2003].

la relación personal entre José Manuel Díaz Herrera (padre) y Federico Braun –propietario de la cadena de supermercados-; afinidad personal que se continuó a través de José Manuel (h).

Con criterio de socios y transparencia absoluta José Manuel (h.) y Federico, JMDH y LA, empezaron una relación comercial que al principio abarcó unas pocas bocas de supermercados pero que, para fines de 2001, alcanzaba al 75% de la demanda de carne de toda la cadena.

En dos años, JMDH logró afinar un servicio que le permitió a LA tercerizar el aprovisionamiento de carne, poniéndose en manos de expertos. Los resultados de los primeros dos años de operación no podían ser más alentadores para LA, pues la mejora de calidad en el producto y de confiabilidad en el abastecimiento vino acompañada de una sensible reducción de costos de aprovisionamiento. Por otra parte, JMDH había logrado convertirse, a partir de su actividad de consignatario, en responsable confiable del abastecimiento de carne del punto de venta minorista –en este caso de una cadena de supermercados-.

Eficiencia, optimización, creatividad, bien común y trabajo en equipo fueron los criterios que orientaron, bajo la premisa de *vender lo que más pudieran de carne*, el accionar de ambas empresas donde cada una tenía un rol bien diferenciado. LA proveía el requerimiento en tipo de corte, calidad y cantidad y JMDH ordenaba el negocio de la carne hasta el FOB frigorífico buscando satisfacer esa necesidad a un costo competitivo.

Llevar adelante la responsabilidad completa por el abastecimiento de carne en tiempo, cantidad y calidad era remunerada por LA sobre la base de un porcentaje calculado sobre sus costos de aprovisionamiento, variando este porcentaje en función del volumen.

José Manuel comentaba: “se necesita conocer como se gana plata en cada eslabón de la cadena porque eso te ayuda a ver cómo te tenés que posicionar y cómo tenés que repartir el juego. Son pocos los que se dan cuenta de que de esta forma se genera valor en forma continuada y se bajan los costos de transacción. Nosotros nos hicimos a la cultura y a la necesidad administrativa de LA. Somos como un apéndice de ella”.

El servicio de JMDH comenzaba con la compra directa, por cuenta y orden de LA, de novillos mestizos de primera calidad de entre 380 kgs. y 450 kgs. La faena y el desposte los realizaba en frigoríficos de primera línea habilitados para la actividad de exportación. Esta habilitación era una primera garantía de control y seriedad. Dos equipos de profesionales de JMDH trabajaban dentro mismo del frigorífico supervisando y controlando la calidad del producto terminado y la optimización de los cortes –ya sea media res o despostada-. Los cortes o las medias reses eran luego despachados al centro de distribución de LA ubicado en las afueras de la ciudad de Buenos Aires.

El servicio de exportación, brindado durante el breve lapso en que el país estuvo en el circuito libre de aftosa, se había desarrollado como complemento ideal al mercado interno

que abastecía LA. Con él buscaban optimizar el rendimiento de todos los cortes y un mayor ingreso por cada media res.

Dentro del servicio de abastecimiento integral de carne se incluía el cálculo de costos por corte FOB frigorífico, para que a partir de allí LA fijara sus precios de venta de acuerdo a sus políticas.

Hasta esos momentos la relación comercial con LA había mostrado ser muy potente y estaba muy sólida. El lema que guiaba el accionar de esta relación y que era publicitado en grandes afiches rezaba: “uniendo fuerzas garantizamos calidad, servicio, solidez y transparencia en nuestro negocio”. En JMDH tenían claro que la continuidad de esa solidez dependía de la calidad del servicio prestado y del permanente flujo de negocios y propuestas innovadoras que aportaran.

La autonomía e independencia de JMDH era considerada un factor clave en el éxito alcanzado.

### ***La reunión de directorio del martes por la mañana***

Esa mañana, José Manuel comenzó la reunión de directorio de forma distinta a las habituales.

“Amigos, dijo, estuve toda la noche dando vueltas en la cama pensando cual sería la mejor manera de abordar el tema que nos ocupa y sus derivaciones e implicancias futuras. En el IAE me enseñaron que en situaciones como las actuales es muy importante hacerse las preguntas correctas y en ellas estuve pensando; aunque ahora que las veo, no me parecen tan brillantes, son bastante obvias. De todas formas, ahí van ...

- ¿Porqué comprar un frigorífico?
- ¿Porqué ahora?
- ¿Porqué en la Provincia de La Pampa?
- ¿No nos estaremos desenfocando?

En estos momentos fue Michael Taylor quién aportó su punto de vista. “Esta historia debería llamarse «de cómo pasar en tres años de consignatario de hacienda a jugador en toda la cadena de la carne». Mirá José Manuel, las preguntas sí son oportunas, pero no nos debemos olvidar de donde venimos, cuales son nuestras capacidades, porque llegamos hasta aquí y, vinculado a esto último, como se configurará en el futuro la relación con nuestro principal cliente que hoy representa el 50% de nuestro negocio. En concreto quiero preguntarme si debemos avanzar solos o acompañados o directamente desechar la propuesta de entrar en una industria obsoleta, ineficiente por falta de escala en sus unidades productivas, sobreinvertida en capacidad instalada, por ende fuertemente endeudada y, para postre, con la

exportación trabada hasta que no se solucione el problema de la aftosa. Esto último parece en vías de solución, pero ¿cuándo y por cuánto tiempo?”

Luis García, quizás el más entusiasmado en avanzar hacia la integración, lo cortó cálida pero abruptamente:

“Pero Michael, por todo lo que decís es que es una oportunidad que no podemos desperdiciar. O nos posicionamos ahora o sino en el futuro va a sernos más difícil. Coincido con vos en que debemos pensar bien el a quién, el cómo y el con quién pero tengo claro que debe ser aquí y ahora. Nuestro proyecto de trazabilidad carecería de sentido si no crecemos y no nos proyectamos al exterior. ¡José Manuel!, ¡Muchachos! Ustedes no saben lo que nos espera en este sector.”

“No te creas, soy bien consciente; esto es lo que me apasiona e ilusiona, pero también lo que me preocupa” acotó José Manuel. “Estos últimos tres años han sido vertiginosos y me cuesta ir descubriendo día a día mi trabajo”.

“Por otra parte, si decidimos avanzar, hay que dar respuesta a otra pregunta clave: ¿de dónde?”, acotó sonriente Michael Taylor.

“¿De dónde qué?” retrucó Luis García.

“De donde vamos a sacar los dos, tres o cuatro millones de dólares que significa la compra, en función de *la pieza de caza que nos querramos cobrar*”.

Diego Caride, el más sereno, intentó ordenar la reunión:

“¿Por qué no analizamos nuestro posicionamiento y nuestro juego en la cadena de la carne para poner en perspectiva nuestro negocio y evaluar en forma amplia, y quizás más realista, nuestro potencial de desarrollo? Hemos crecido mucho en los últimos años; pasamos de manejar un negocio de 15 millones de pesos en 1997 a uno de 36 millones en el proyectado de 2001. Pero nuestro crecimiento no ha sido solo cuantitativo sino también cualitativo. Hemos creado nuevas formas de hacer negocio en el sector, seguimos siendo una empresa de servicios pero esencialmente distinta y me gustaría entender hacia donde estamos llendo”.

“Ok”, dijo José Manuel, tomando la palabra. “Sólo una acotación mas sobre el negocio de la industria frigorífica. En ella hay una premisa fundamental: «no mates un animal que no este 100% vendido». Porque no la cumplieron es que la gran mayoría de los frigoríficos están fundidos o se dedican a alquilar capacidad a los que “si” tienen los animales vendidos. Nosotros tenemos los animales vendidos, y cada vez son mas: ¡Venga!, sigamos adelante con el análisis que me estoy poniendo ansioso”.



## ANEXO 1

### Notas para la la reunión del martes

#### ☞ Datos Básicos del frigorífico

- ☞ Contaba con instalaciones de ciclo 1 y ciclo 2 bastante actualizadas<sup>12</sup>
- ☞ ...habilitadas para Tráfico Federal para no habilitadas para exportación, aunque con posibilidades ciertas de serlo con una muy baja inversión.
- ☞ Había dejado de operar por problemas económico-financieros hacía dos años
- ☞ Se ofrecían las instalaciones sin personal
- ☞ La capacidad de faena y de desposte era de hasta 11.000 y 8.000 animales mensuales respectivamente.

☞ Los números del frigorífico a diciembre de 2001 – mensuales –, alquilándolo para abastecer en un 100% a LA y sin considerar exportación, eran:

☞ Ingresos estimados por venta de cuero	\$ 1.000.000
Grasa, hueso, menudencias y servicio de desposte (para una faena de 10.800 animales/mes y un desposte de 6.000 animales/mes)	

#### ☞ Egresos

- |                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| ○ Costos fijos de producción     | \$ 132.500 |
| ○ otros costos fijos             | \$ 2.300   |
| ○ costos variables en producción | \$ 702.500 |
| ○ otros costos variables         | \$ 12.700  |

☞ Resultado antes de amortizaciones	\$ 150.000
-------------------------------------	------------

#### ☞ Ideas Sueltas

- ☞ El sector estaba con un importante exceso de capacidad instalada debido a la baja del consumo local y a la recaída en el problema de la aftosa en el año 2000, lo cual había hecho descender las exportaciones a cifras ridículas e impensadas para la Argentina. Si bien SENASA estaba retomando el control de la situación, no estaba claro cuando se abrirían los mercados externos.
- ☞ La ubicación del frigorífico parecía adecuada desde el punto de vista de la provisión de hacienda pues estaba en plena zona de engorde en la llanura Pampeana
- ☞ La escala era lo suficientemente importante como para tomar todo el abastecimiento de LA.

---

<sup>12</sup> Ciclo 1 correspondía a la faena del animal. Ciclo 2 corresponde al desposte de las medias reses.

## ANEXO 1 (Continuación) Notas para la la reunión del martes

### ✍ Ideas Sueltas (continuación de página anterior)

- ✍ Contar con un frigorífico en la Pampa les permitiría completar al 100% el servicio de abastecimiento de carne a los supermercados de La Anónima. En esos momentos cubrían el 75% de su demanda.
- ✍ La consolidación de la provisión al supermercado mayorista Vital permitiría mantener un flujo de actividad con el frigorífico Rioplatense – ubicado en la provincia de Buenos Aires-, al que actualmente contrataban el servicio de faenado y desposte.
- ✍ Tenían claro que ninguno de ellos tenía experiencia en comercialización de cueros, menudencias y otros subproductos del frigorífico, pero entendían que era una bolilla que podrán aprender sin mayor costo.
- ✍ No contaban con dinero para la compra pero confiaban en que de algún lado saldría.

**ANEXO 2**  
**Datos de Evolución de JMDH S.A.**

**a) Evolución Económico-Financiera de JMDH S.A.**

**Balances (en miles de pesos)**

	<b>31.3.98</b>	<b>31.3.99</b>	<b>31.3.00</b>	<b>31.1.01<sup>13</sup></b>
<b>Activo</b>				
Caja y bancos / Créditos	2.770	1.557	2.179	2.145
Bienes de cambio	6	66	762	1.762
<b>Total activo corriente</b>	<b>2.776</b>	<b>1.623</b>	<b>2.941</b>	<b>3.907</b>
Bienes de uso	303	220	289	600
<b>Total activo</b>	<b>3.079</b>	<b>1.843</b>	<b>3.230</b>	<b>4.507</b>
<b>Pasivo</b>				
Cuentas a pagar	2.405	1.364	2.284	3.118
Otras deudas	422	137	232	41
<b>Total pasivos corriente</b>	<b>2.827</b>	<b>1.501</b>	<b>2.521</b>	<b>3.159</b>
Deudas no corrientes	109	65	43	-
<b>Total pasivo</b>	<b>2.936</b>	<b>1.566</b>	<b>2.564</b>	<b>3.159</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>143</b>	<b>277</b>	<b>666</b>	<b>1.352</b>
<b>Total Pas + PN</b>	<b>3.079</b>	<b>1.842</b>	<b>3.230</b>	<b>4.507</b>

<sup>13</sup> El ejercicio 00/01 fue de 10 meses por cambio de fecha de cierre de balance

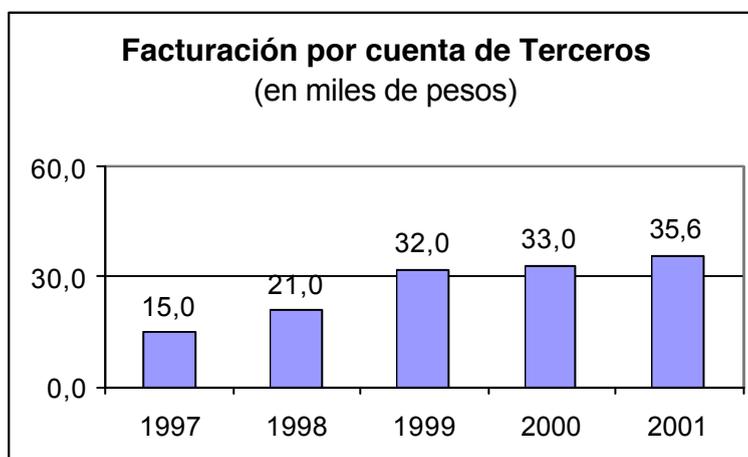
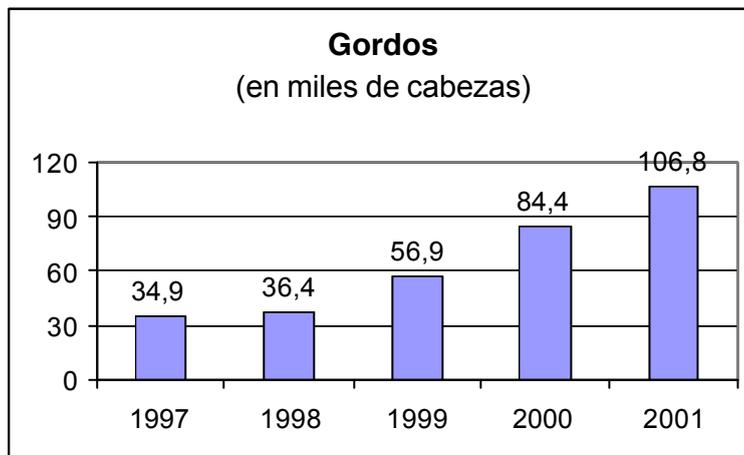
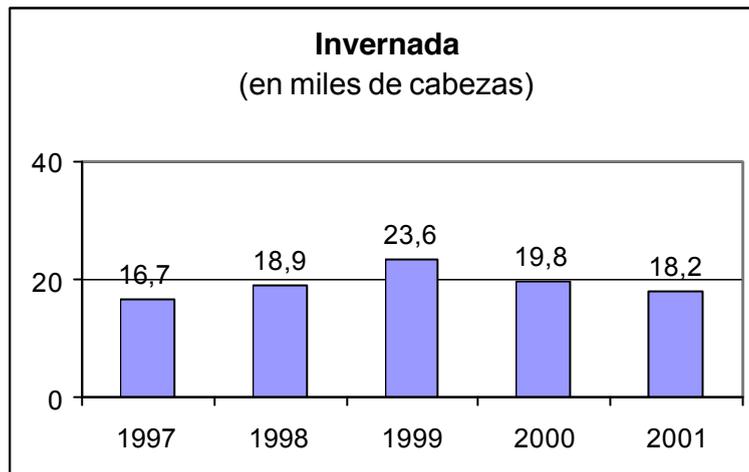
**ANEXO 2 (Continuación)**  
**Datos de Evolución de JMDH S.A.**

**Estados de Resultados (en miles de pesos)**

	1998/99	1999/00	2000/01
<b>Ingresos por Comisiones</b>			
Invernada	324	290	314
Directo	451	633	1.021
Mercado	334	275	368
LA	-	1.047	768
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.109</b>	<b>2.245</b>	<b>2.470</b>
<b>Gastos Variables</b>			
Comisiones agentes y bonificaciones	(196)	(178)	(252)
De comercialización	(413)	(597)	(749)
<b>Margen de Contribución</b>	<b>500</b>	<b>1.470</b>	<b>1.469</b>
<b>Gastos Fijos y Otros</b>			
De estructura	-	(431)	(430)
De administración	(337)	(355)	(376)
Financieros	(24)	16	(16)
Otros ingresos / egresos	(5)	(40)	24
<b>Resultado Operativo</b>	<b>134</b>	<b>660</b>	<b>671</b>
<b>Resultado Extraordinario</b>	-	(105)	15
<b>Resulatdo del Ejercicio</b>	<b>134</b>	<b>555</b>	<b>686</b>

**ANEXO 2 (Continuación)**  
**Datos de Evolución de JMDH S.A.**

**b) Nivel de actividad Evolución 1997-2001 (año calendario)**



**Nota:** las cifras correspondientes al año 2001 eran estimaciones hechas por JMDH a principios del mes de diciembre del mismo año.

**ANEXO 3**  
**La organización de JMDH S.A.**

**PRESIDENCIA**

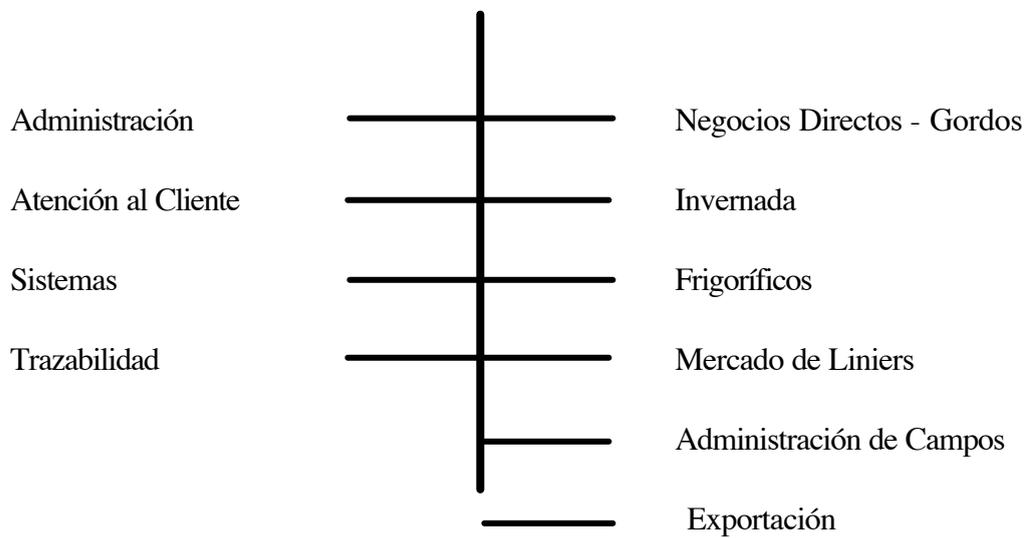
José Manuel Díaz Herrera

**DIRECTORIO**

Li. Michael Taylor  
Cdor. Diego Caride Fitte

**COORDINACIÓN GENERAL**

Ing. Luis García Argibay



**APÉNDICE**  
**El sistema de “Carne con Valor” de JMDH S.A.**

---

**Sistema "Carne con Valor" JMDH**

**Desarrollo de Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Producción de Cortes Diferenciados de Carne Bovina.  
Trazabilidad y Calidad de Carne.**

**CONVENIO JOSE MANUEL DIAZ HERRERA SA-INSTITUTO DE  
TECNOLOGIA DE ALIMENTOS INTA CASTELAR**

---

***Resumen Descriptivo***

Este proyecto desarrollará e implementará el sistema "Carne con valor JMDH" que permitirá la diferenciación de productos cárnicos por su calidad. La calidad de los productos estará definida por la trazabilidad del origen y procesos y la caracterización de los siguientes atributos: organolépticos, compuestos funcionales (omega3, CLA), rendimiento carnicero, alimentación. El Sistema será integrado por: el Organismo Gerenciador, Establecimientos Ganaderos (EG) y Establecimientos Frigoríficos (EF). La ejecución de este proyecto dará origen a los protocolos de los productos y aquellos indicativos de procedimientos, actividades y requisitos a los que deberán ajustarse todos los integrantes del sistema, quienes llevarán un registro documental. En EG se identificará cada animal al destete, por medio de caravana con código de barras, botón de seguridad y muestra de pelo con bulbo piloso para trazabilidad por ADN. Se registrará fecha de destete, origen, nutrición, sanidad, manejo, genética, sexo, peso, prácticas y observación de lesiones. En el EF se registrará identificación animal/ media res, clasificación, tipificación y cortes obtenidos. Se tomarán muestras destinadas a la evaluación y registro de la calidad del producto a realizarse en INTA por medio de análisis físicos y bioquímicos. La información registrada será transferida a la base de datos, administrada por la firma Triagro S.A., a la cual se accederá a través de un portal vertical en Internet y brindará información acerca de stock, ganancia de peso, disponibilidad de tropas para faena, clasificación y tipificación de media res, estimación de rendimiento carnicero y caracterización del producto (terneza, color, marmoreo, área de ojo de bife, entre otros). Al finalizar el proyecto (2 años) el sistema Carne con valor JMDH dará a la empresa una herramienta para mejorar su competitividad en el ámbito nacional e internacional con un posicionamiento ventajoso frente a sus competidores del país y del exterior.

## ***Diagnóstico Inicial***

La solución de los problemas sanitarios existentes abrirá las puertas de los mercados internacionales a las carnes bovinas argentinas. Sin embargo, una vez ocurrido esto, las empresas, particularmente las PyMes, deberán sortear obstáculos, probablemente tan dificultosos como cualquier barrera sanitaria, a la hora de competir con empresas como las australianas, americanas, irlandesas. Por un lado, la globalización de los mercados requiere que la excelencia de la empresa y el reconocimiento de la calidad de sus productos ya no puedan basarse sólo en la tradición y el renombre. Hoy es necesario contar con un sistema que permita certificar que las características de un producto o un proceso son óptimas para aspirar a recuperar el posicionamiento perdido. Por otra parte, tanto en el mercado interno como en el externo existe fuerte competencia de carnes de otras especies con la de origen bovino. Dado esto, y considerando que el éxito de encontrar oportunidades competitivas para un producto reside en detectar correctamente lo que el consumidor espera del mismo, es necesario producir con la calidad requerida. Ésta debe ser tanto susceptible de verificación como consistente a través del tiempo para ser considerada lícita y no defraudar al consumidor. Esto se logrará, implementado un Sistema de Calidad que resulta en una estructura organizativa de todos los procedimientos, procesos y recursos necesarios para obtener la calidad esperada. La aplicación del aseguramiento de la calidad conlleva a la necesidad de verificación inequívoca de la correcta realización de las acciones o actividades establecidas. Esto último convierte a la trazabilidad en un elemento imprescindible ya que permite reconstruir la historia, aplicación o localización de los criterios trazables. En Argentina existen diferentes iniciativas en cuanto a diferenciación como Carnes Trazadas Rosenbusch, Carnes Angus Certificada, Carnes Hereford Certificada, ABP S.A. El sistema que se propone tiene características propias que lo diferencia de los existentes ya que caracteriza la calidad final de producto sobre la base de determinaciones objetivas de laboratorio, es un sistema abierto a la utilización de insumos de cualquier proveedor, no limita su aplicabilidad a determinadas razas e incorpora trazabilidad por ADN que es un registro individual e inviolable. El sistema a implementar está basado dentro del principio de la mejora continua lo que permitirá a la empresa ampliarlo a nuevos integrantes, adecuarlo a nuevos requerimientos de calidad según las demandas del mercado, seleccionar reproductores en función de la calidad final del producto, incluir logística de distribución, obtener certificación de conformidad.

## ***Objetivo general***

Mejorar la competitividad de la empresa en el ámbito internacional mediante el desarrollo de un sistema certificable que le permita prestar un servicio con aseguramiento de la calidad para la obtención de productos diferenciados, trazables desde el origen, con caracterización de su calidad en términos productivos, organolépticos y nutricionales.

## **Objetivos del Proyecto**

### **Objetivos específicos:**

1. Desarrollar protocolos de productos del sistema de calidad de la empresa.
2. Implementar en la cadena de producción el sistema Carne con Valor JMDH.
3. Adecuar la base de datos de la firma Triagro S.A. a los requerimientos del sistema Carne con Valor JMDH.
4. Caracterizar la calidad de los productos sobre la base de análisis físicos y bioquímicos.

### **Objetivos económicos:**

1. Permitir la complementación más eficiente de la res entre mercado interno y externo.
2. Mejorar el precio de integración de la misma, agregando valor a los cortes lo que aumentará la rentabilidad de la cadena de producción -comercialización.
3. Acceder a mercados de mayor poder adquisitivo.
4. Cumplimentar normas exigidas por los compradores en lo que concierne a trazabilidad, evitando así el establecimiento de barreras comerciales para arancelarias.
5. Proponer a la cadena de producción objetivos productivos y comerciales claros y previsibles.
6. Dar valor a la misma mediante determinaciones y certificaciones objetivas de calidad.
7. Disminuir costos de compra de hacienda y mejorar precio a pagar.
8. Aumentar la faena.

## **Antecedentes y Originalidad**

La industria ha realizado esfuerzos para demostrar la integridad y la transparencia de sus productos dado que percibe que la implementación de programas tales como HACCP, sistemas de aseguramiento de la calidad, certificación ISO son valiosos para el consumidor quien estará dispuesto a pagar un sobreprecio o elegir al producto entre los competidores. La aplicación de estos sistemas es considerada como una respuesta estratégica a un cambio en las condiciones del mercado debido a que el sector de la industria cárnica es uno de los más afectados últimamente por temas de seguridad, pero que ha sido muy lento en reconocer las oportunidades que presenta este cambio en las condiciones del mercado. La implementación de sistemas de aseguramiento es considerado como una estrategia gerencial ofensiva a fin de que el consumidor que puede no ser un buen evaluador de los riesgos y puede llegar a exagerar lo que percibe como un peligro no se convierta en un problema para la empresa ya que de esta manera el consumidor no juzgaría las intenciones del proveedor sino su sistema de calidad conduciendo a juicios objetivos. Existen antecedentes similares, en el ámbito nacional e internacional, en lo que respecta a la diferenciación de productos por trazabilidad o por sus

características particulares. Considerando los principales competidores de la firma se pueden citar como ejemplos: Farm Assured Scotch Livestock (Escocia) Farm Assured British Beef and Lamb (Reino Unido) Assured British Meat (Reino Unido) Meat Standards Australia (Australia) Argentine Breeders and Packers (Argentina) Certified Angus Beef (USA) Argentine Certified Angus (Argentina) Argentine Certified Hereford (Argentina) Conexión Ganadera (Uruguay). Superquinn Irish beef from pasture to plate (Irlanda) Se destaca que estos sistemas si bien son similares al que se propone no reúnen simultáneamente todas las condiciones establecidas en el sistema Carne con Valor JMDH.

### ***Justificación Tecnológica***

Actualmente los mercados exigen credibilidad en cuanto a origen y los procesos aplicados hasta llegar al producto final en la cadena de la carne. Considerando esto y la apreciación de calidad hecha por el consumidor (conformidad con sus demandas), se seleccionó un sistema de aseguramiento compatible con certificación de conformidad. Se redactará un protocolo donde figuren los requisitos del producto sobre la base del cual se realizaría la certificación de conformidad. Las normas ISO asegurarían que la empresa posee un sistema de gerenciamiento de la calidad (serie 9000) o un sistema de gestión ambiental (serie 14000), prog. HACCP seguridad alimentaria. Ninguno de estos últimos está orientado a calidad de producto en términos productivos, organolépticos y nutricionales. Existen sistemas de trazabilidad que utilizan: caravanas, transponders (bolo, caravana, implante), tatuajes, silueta, imagen de retina, ADN. Todos presentan ventajas y desventajas, por ejemplo el transponder implantado si bien no se pierde y garantiza certeza e inviolabilidad, es resistido por la posibilidad de "contaminar" algún producto cárnico. Ninguno permite la trazabilidad por si mismo hasta el producto final salvo ADN. Se seleccionó caravana alfanumérica, código de barra, botón de seguridad y ADN. Se consideró caravaneos por ser una práctica tradicional y ADN por permitir trazabilidad contundente hasta el producto final. La desventaja más importante, posible pérdida de caravana, se compensa por botón de seguridad y toma de muestra de ADN. La caracterización de calidad de res y carne se realizará por medio de determinaciones objetivas de laboratorio: área ojo de bife, espesor grasa dorsal y veteado, ternera, color músculo/grasa, pH, grasa intramuscular, perfil ácidos grasos, n-6/n-3, CLA, panel entrenado. Estos resultados brindarán, precisa caracterización, correlación y acotada selección de indicadores, selección de métodos instrumentales que actualmente se validan contra estos.

### ***Resultados Tecnológicos Esperados***

Sistema integrado con adopción de tecnologías blandas, sistemas de aseguramiento de la calidad, organizado para la petición de la certificación de conformidad de producto. Documentos normativos, un protocolo o norma técnica para la certificación de producto, tres sistemas documentales para establecimiento ganadero, frigorífico y gerenciamiento. Personal capacitado en la implementación del sistema, establecimientos ganadero (15), frigorífico (3) y

gerenciador (5). Sistema de trazabilidad validado, 13000 novillos trazados. Base de datos que permite la obtención de información, stock, ganancia de peso, programación de envíos a faena, categorización, tipificación, peso de medias reses, calidad de res y carne del lote. Información que permite la identificación de puntos críticos y corrección de fallas, cada integrante podrá identificar la calidad de su producción lo que le permitirá definir acciones para mejorarla y negociar el pago acorde a la calidad de su producción, la cadena de valor ganará en transparencia ya que dispondrá de un sistema de registro abierto perfectamente auditable. Productos caracterizados resultantes de 15 establecimientos ganaderos con tres sistemas de alimentación distintos (pasto, suplementación, encierre). Productos cárnicos competitivos en el ámbito internacional diferenciados, trazables desde el origen, con caracterización de su calidad en términos productivos, organolépticos y nutricionales. Información para satisfacción del consumidor.

### ***Factores o Circunstancias Críticas***

Los principales obstáculos para lograr el éxito comercial sería la no apertura de la exportación a la Unión Europea, nuevas barreras para-arancelarias, agravamiento de la crisis por BSE en el orden internacional, aumento de los subsidios para el sector de la carne en países competidores, episodios masivos de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs) relacionados con la carne, rebrote de Fiebre Aftosa, aparición de BSE en Argentina. Baja en el consumo de carnes bovinas en el ámbito mundial por nuevos episodios sanitarios. Este proyecto brinda a la empresa una herramienta importante para llevar adelante acciones tendientes a encarar estas circunstancias críticas. La diferenciación de producto le permitirá ganar sólidas posiciones en el mercado local siendo esto un resguardo frente a situaciones problemáticas en el mercado externo. Otros puntos críticos son la implementación del cambio operativo necesario en los frigoríficos; la adopción rápida del nuevo sistema integrador por desafiar el pensamiento independiente típico del productor que valora el sentido de libertad de la vida rural; la transferencia correcta y mantenimiento de la premisa "la ejecución de este programa es responsabilidad de todos".

### ***Información de la Demanda***

Todos los productos comercializados deben satisfacer una demanda cada vez más exigente a raíz de la multiplicidad de ofertas de productos siendo, así, cada vez más importante conocer los requerimientos de esta demanda. Los episodios de carne de pollo contaminada con dioxina en Bélgica, la Escherichia coli en carne vacuna y los recientes episodios de BSE, unidos a los brotes de Fiebre Aftosa que azotaron casi todo el mundo no hacen más que reavivar el reclamo por alimentos seguros, cuyos procesos puedan ser rastreables. Nuestro país recibe anualmente un cupo de 28000 toneladas de cortes Hilton para exportar a la UE que representan aproximadamente 300 millones de dólares al año. Dichos cortes representan una excelente oportunidad de mejorar la integración de la media res entre el mercado interno y la exportación así como también las exportaciones a los Estados

Unidos, Canadá, y otros países cuyo acceso nos ha sido vedado a raíz de la aftosa y la falta de implementación de un sistema de trazabilidad por parte de nuestro país. Una trazabilidad seria y auditable se presenta entonces como el único mecanismo capaz de saltar las distintas barreras opuestas al comercio internacional de carnes. Sin embargo para poder exportar en forma rentable es necesario contar con un eficiente sistema de comercialización a nivel local de aquellos cortes difícilmente exportables. Nuestra empresa hoy dispone de un importante mercado interno que consume un animal de similares características que el demandado por la exportación dando así una importante ventaja ya que consumimos lo que exportamos evitando así el doble estándar. Además tiene la posibilidad de integrar la totalidad de la cadena comercial, única forma viable de garantizar rastreabilidad de datos. Existen asimismo una serie de negocios asociados, ya que al seguir toda la cadena productiva se puede mejorar el valor de subproductos como el cuero cuya exportación reporta al país más divisas que la exportación de carne. La faena que maneja en este momento la empresa es de aproximadamente 8000 cabezas por mes entre novillos y vaquillonas. Nuestra presunción de exportaciones es de aproximadamente 3500 a 4000 cabezas por mes a lo cual pensamos llegar en los próximos 2 años. Esta cantidad de hacienda nos permite garantizar una continuidad de abastecimiento a nuestros clientes e ir ganando mercados en base a la seriedad de nuestra firma y a la certificación de calidad de nuestro sistema. Este sistema puede a su vez ser ofrecido a distintos clientes interesados en un sistema certificable como un servicio comercial que de valor a sus productos.

### ***Política de Calidad***

La trazabilidad unida a garantía de calidad nos va a permitir por medio de nuestro sistema certificar la seguridad y calidad de nuestros productos en un proceso continuo de mejoramiento. Además el conocimiento objetivo del tipo de carne producto de los sistemas de producción va a posibilitar adecuarnos a los requerimientos de la demanda ofreciendo el producto adecuado a la misma.

### ***Política de Marketing***

La caracterización de la carne de acuerdo a su calidad nos va a permitir adecuarnos a una demanda cada vez mas exigente sobre todo a nivel internacional. El valor de nuestro producto es apreciado por aquellos mercados de mayor valor adquisitivos permitiendo llegar directamente al minorista. En el mercado local vamos a tratar de lograr la preferencia por carne trazada con garantía de calidad sobre la competencia. De esta forma podemos asignar los distintos cortes y calidades de carne al mercado que mas lo premia. Esta innovación de proceso permite unir la segmentación de mercado con la oferta de corte en forma novedosa. La caracterización de la carne por sus atributos físicos pero también químicos nos va a permitir promocionar nuestro sistema de producción pastoril cuyo resultado es una carne mas sana por lo cual no es descabellado pensar en carnes con compuestos funcionales o carnes nutraceuticas. La seguridad del producto va a ser garantizado hasta la góndola a partir del

análisis de ADN disminuyendo así la incertidumbre del consumidor. La información del producto va a poder ser consultada en su etiqueta y complementada por una base de datos en Internet que proveerá información adicional como ser: métodos de crianza, sanidad, tipo de animal y paisajes de origen (con fotografías digitales) que permitan apreciar nuestras condiciones únicas de producción. Buscamos valorizar también subproductos como cueros, tendones, etc., basados en nuestro sistema de calidad y mayor seguimiento de la vida del animal.