



Ministerio de
Agricultura, Ganadería y Pesca
Presidencia de la Nación

ESTRATEGIAS DE COORDINACIÓN DE LA CADENA DE CARNE VACUNA

Casos: Programa Quickfood y
Forward ganadero implementado por Rosgan

ABRIL 2014



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE LA NACIÓN



Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca
Ing. Agr. Carlos Casamiquela

Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca
Dr. Gabriel Delgado

Subsecretario de Ganadería
Dr. Jorge Dillon

Directora Nacional de Estudios y Análisis
Económico del Sector Pecuario
Lic. Consolación Otaño

Coordinación De Gestión y Control De
Actividades Del Sector Pecuario
Lic. Ana Otaño



AUTORES: Lic. BERGAGLIO, Oreste Emilio
Lic. LAMAS, María Fernanda

Resumen Introductorio

La factibilidad de un mercado financiero que involucre las figuras de contratos de abastecimiento y contratos a futuro/forward, depende básicamente de la existencia de un mercado disponible del producto, que cumpla con ciertas condiciones en lo que refiere a la oferta y demanda del mismo. Dichas formas de contratación, generan vínculos con los productores ganaderos, quiénes apuntan a aumentar la producción de carne y, consecuentemente, la disponibilidad de ganado para sus actividades. La eventual concreción de este esquema productivo representaría, para la industria, mayores posibilidades de negocios con sus aliados naturales de largo plazo, los ganaderos.

El presente trabajo tiene por objeto analizar las diferentes estrategias de coordinación implementadas en la cadena cárnica vacuna por diferentes entidades. Para alcanzar dicho fin, en primera instancia se expone la caracterización de los contratos de comercialización de ganado para faena y sus mecanismos respectivos para dar cuenta de aquellos puntos críticos que tiene la aplicación de los mismos en el corto y mediano plazo. Así también, se establece que los mismos son remediables en el largo plazo con la implementación de una política y planificación estratégica orientada al sector productivo ganadero y sus ventajas respectivas.

Asimismo, en la segunda parte se abordan dos estrategias de coordinación específicas: el caso Quickfood, se realiza una descripción del programa en sí mismo, sus oportunidades, herramientas y esquema financiero, y por otro lado el caso Rosgan. Con respecto a este último, se procede con la descripción de la metodología del e-commerce empleada por el Rosgan, sus características, para luego abordar la reciente implementación del forward ganadero (2013).

De este modo, el análisis remite a la descripción de dos estrategias de coordinación de la cadena, en la interfase producción-industria, a saber: el caso sobresaliente implementado por Quickfood que se trató de un programa de reactivación ganadera que no buscó ser un contrato de abastecimiento sino una herramienta más integral para la implementación de diferentes sistemas de capacitación. Con respecto al Rosgan, se trata de un mercado de operatoria electrónica de venta de hacienda mediante remates televisados. En el marco del mismo, se comenzó a innovar en la implementación de los contratos ganaderos a futuros buscando el aprovisionamiento en tiempo y forma de hacienda para los distintos operadores de la cadena. Así también, con la implementación de esta herramienta, se busca incorporar financiamiento para el sector productivo y mayor previsibilidad.

En este sentido, y luego del análisis respectivo, la proposición general es que el mercado ganadero argentino no cumple con algunos de los requisitos necesarios para la implementación generalizada a nivel nacional, y en el corto y mediano plazo, de este tipo de figura contractual que remite a los mercados de futuros, requisitos tales como: la homogeneidad de la carne como activo subyacente del contrato de futuro; la existencia de un precio de referencia de la carne; y una intervención gubernamental apropiada.

Finalmente, cabe señalar que este tipo de operatoria puede implementarse por regiones, teniendo en cuenta las características de las mismas, y de manera paulatina con una visión de largo plazo.

PRIMERA PARTE

I) Contratos de comercialización de ganado para faena. Mecanismos a considerar

Se tienen que considerar ciertos puntos en la coordinación de la cadena cárnica vacuna, los mismos son los contratos de comercialización de ganado para faena y los mecanismos de estos acuerdos.

Características y modelos:

- La periodicidad y condiciones de cada contrato varía en función de los frigoríficos y tipos de productores, valorándose por parte de la industria frigorífica la calidad del ganado, y cumplimiento del volumen acordado por parte de los productores. En muchos de estos casos, los acuerdos no son formales o escritos, se basan fundamentalmente en la confianza y conocimiento entre las partes.
- Son acuerdos que se realizan generalmente cada 6 meses. El precio final depende de ciertas características como ser: categoría del ganado, plazo de pago, flete, condiciones de pago, coordinación de faena, proyección de volumen. Puntos evaluados del animal: cantidad de dientes, grado de grasa, conformación.
- Los contratos se realizan a través de reuniones con la industria donde se revisan los indicadores de calidad y de volumen, el cumplimiento dado a las programaciones, estableciéndose las escalas de premios y castigos.
- Se trata de acuerdos que comprenden ganado de alta calidad para exportar a mercados de elevada exigencia. Acuerdos de venta a futuro, donde se fija el precio a futuro y surge el compromiso de abastecimiento de cierto volumen de hacienda.

I- A) Contratos a futuro o forward. Puntos críticos de la aplicación contractual en el corto y mediano plazo:

- Actualmente la operatoria de Foward ganadero esta pensada para el e-commerce.
- Su aplicación en la comercialización tradicional Argentina, que presenta un fuerte path dependence¹ arraigado al remate tradicional, lo que dificulta que su aplicación sea extensiva en el corto y mediano plazo.
- En un contexto de inflación y de alta imprevisibilidad en el tipo de cambio, se dificulta su aplicación y el cumplimiento de sus propósitos de previsibilidad y seguridad para ambas partes del contrato.
- Falta de previsibilidad ante el riesgo de incumplimiento del contrato (al no existir seguros ganaderos, etc.).
- La industria frigorífica al tener determinado un volumen asignado puede influir en los cumplimientos de contratos.
- El ganado que no cumple con los estándares deseados tiene que ser comercializado por otra vía. Se trata de una industria mayoritariamente de commodities y no todos los negocios permiten la faena de ganado de calidad, como la que se cubriría en los acuerdos.

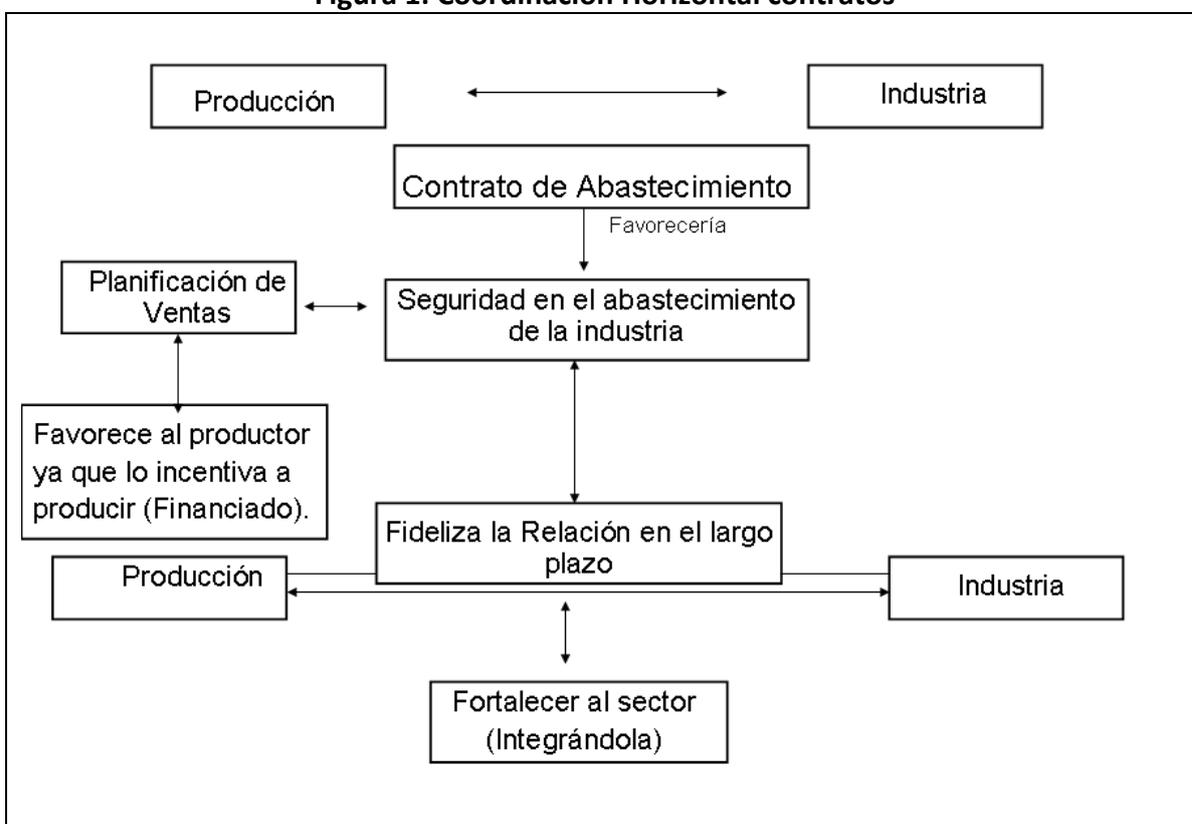
¹ Criterio de la dependencia de trayectoria. Introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica. La utilización de este concepto remite a las costumbres arraigadas en la cadena de comercialización ganadera en la cual el trato personal tiene un rol importante.

Estos puntos críticos mencionados, son remediabiles en el largo plazo bajo una política y planificación estratégica orientada al sector productivo ganadero y que involucre a todas las categorías (Consumo/exportación).

De llevarse a cabo la modalidad contractual, se pueden establecer las siguientes ventajas a largo plazo:

- El fortalecimiento de la coordinación horizontal de la cadena, porque existiría previsibilidad y planificación.
- El productor tendría una mayor previsibilidad en el desarrollo del modelo productivo, contando con los incentivos de distintos contratos.
- Se presenta como un Instrumento de Financiación que pretende facilitar el acceso al crédito por parte del productor.

Figura 1: Coordinación Horizontal contratos



Fuente: Elaboración Propia

SEGUNDA PARTE

II) Estrategias de coordinación en la cadena cárnica vacuna en Argentina

II - A) Caso QUICKFOOD

Quickfood Marfrig Group es una compañía de alimentos líder a nivel nacional e internacional, con actividades en el procesamiento y distribución de productos de carne bovina y sus derivados. Cuenta con 9 plantas industriales distribuidas estratégicamente a lo largo del país. Procesan productos cárnicos bovinos, aviares y vegetales. Quickfood, fue comprada por Marfrig en 2007, es dueña de la marca Paty, líder en el mercado argentino de hamburguesas y también comercializada en Uruguay y Chile, así como de otros nombres comerciales como Barny y Estancia del Sur.

A las herramientas comerciales desarrolladas por QUICKFOOD, se sumaron las siguientes iniciativas:

<i>Programa</i>	<i>Descripción</i>
Plan Impulso Ganadero	Consistió en ciclos de cursos que apuntaron a brindar herramientas de tecnología informática a sus proveedores para lograr mejoras sustanciales en materia de alimentación para novillos gordos. Se agregaron módulos que apuntaron a la alimentación en los planteos de cría.
Plan Impulso Recría (IR): La compra de Machos Enteros Jóvenes (MEJ) ² .	Abarcó contratos de compra futura de animales de recría, que permitían a los criadores llegar a vender animales para invernada en lugar de terneros, ganando valor agregado y kilos obtenidos por hectárea y por año. Se brindó la posibilidad de comercializar los machos enteros al mismo precio que los castrados, y el beneficio adicional del asesoramiento personalizado, no solo en lo comercial sino también en lo productivo.
Plan Impulso Holando	Se trató de compras futuras de machos Holando Argentino, criados y recriados

Oportunidades derivadas de las herramientas comerciales implementadas por QUICKFOOD.

En la CRIA: mejorar los índices de procreo y la carga por hectárea a través de técnicas que permitan mejorar la oferta forrajera y la demanda del ternero a la vaca (destete precoz o anticipado).

² Resolución 4906/2010, del Boletín oficial por el cual el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación creó –a partir de la solicitud presentada por Quickfood / Marfrig- la categoría Machos Enteros Jóvenes para todos los biotipos bovinos.

En la RECRÍA: implementar esquemas eficientes que permitan producir más kg a bajo costo e incrementar el margen de los criadores e invernadores en suelos marginales.

En el ENGORDE: mejorar la oferta forrajera a campo (pasturas, silajes, suplementación con granos o balanceado) o a corral, acortando tiempos y edades de terminación.

Herramientas para el logro de las iniciativas propuestas

- Modificar esquemas extensivos por intensivos, con base en productividad animal (técnica y económica) como respuesta al encarecimiento del valor tierra (finita).
- Trabajar para nichos de mercado que permitan agregar valor.
- Modificar la visión individual por integración en esquemas de alianzas “horizontales” y verticales” que facilitan captar escala, conocimientos y especialización.
- Reforzar tareas de capacitación (más intelecto y menos músculo) en todos los niveles.
- Trabajar en el fortalecimiento del concepto de Capital Social del sector en la percepción de la Sociedad e incremento de oferta de trabajo de mayor calidad, limitando el éxodo rural.

¿Cómo QUICKFOOD llevó adelante su estrategia?

Esquema de RECRÍA en campos de CRIA Programa Impulso Recría

- Quickfood SA promovió la recría de novillitos a través de contratos de aproximadamente 1 año de duración con peso mínimo neto de entrega de 320 Kg.
- A la firma del contrato, el productor recibía un anticipo equivalente a 100 Kg. de novillos mestizos pesados gordos (precio Mercado de Liniers). Luego el ganadero se encargaba de criar el animal hasta alcanzar un peso de 320 Kg. y, una vez entregado al frigorífico, recibía el pago por los 220 Kg. restantes.
- Quickfood SA promovió sin cargo los medicamentos para la implementación del Programa Sanitario diseñado por Biogénesis.

Cuando se alcanzaba el peso de entrega (> 320 Kg.) Quickfood SA los retiraba, con flete a su cargo y desbaste del 3% sobre peso campo, y pagaba la diferencia entre los kg netos y los 100 kg anticipados, al Precio del novillo pesado del Mercado de Liniers del día de entrega.

Financiación del Banco Galicia

El Plan Impulso Recría, que contó con la financiación del Banco de Galicia, apoyó el incremento de hacienda pesada, optimizando la producción de carnes.

Se trató de un apoyo económico sin costo financiero, mediante un contrato de compra-venta a futuro, que incentivó la retención de terneros machos, para que los productores los criaran. El crédito se gestionaba presentando la copia del contrato entre el productor y la empresa. Mediante la cesión del contrato, el banco otorgó un préstamo en pesos para financiar capital de trabajo y condiciones especiales en cuanto a tasa y comisión (Downes, 2010).

Los productores agropecuarios que participaron en este programa, contaron con los siguientes beneficios exclusivos otorgados por el Banco de Galicia:

- Préstamo financiero en pesos, con cesión del contrato de compraventa de hacienda y recría, y condiciones especiales en cuanto a tasa y comisión.
- Tarjeta Galicia Rural.
- Cuenta Corriente con mantenimiento bonificado durante 90 días, para aquellos nuevos clientes que se sumaran al programa.

Características del Préstamo Financiero:

- Mediante la cesión del contrato de compraventa de hacienda y recría firmado entre el productor y Quickfood, el Banco de Galicia le ofrecía al productor un préstamo financiero en pesos para financiar capital de trabajo.
- El sistema de amortización era americano, ya que la cancelación del préstamo se realizaba en un solo pago y una vez finalizado el contrato.

II - B) Caso ROSGAN:

En Octubre de 2008 se creó el Mercado Ganadero S.A. (ROSGAN), un emprendimiento conjunto de la Bolsa de Comercio de Rosario y Consignatarios de Hacienda de distintas provincias de Argentina. Su principal objetivo es la comercialización de ganado en pie aplicando modernas tecnologías de comercialización sin necesidad de trasladar la hacienda al lugar de concreción de la transacción, disminuyendo los costes de transporte e incrementando el bienestar animal.

A inicios del año 2010 se firmó un Convenio entre ROSGAN y la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario destinado a analizar el funcionamiento y evolución de las variables fundamentales del mercado con el objetivo de elaborar un Indicador de precios de operaciones que pudiera contribuir al posicionamiento de este mercado como parámetro de referencia para otras instancias de comercialización de ganado en pie³.

En relación a la composición del ganado vacuno comercializado, puede decirse que ROSGAN es fundamentalmente un mercado de ganado de invernada.

El ganado comercializado en ROSGAN proviene principalmente de las provincias de Corrientes, Santa Fe y en tercer lugar de Entre Ríos. Del ganado proveniente de estas provincias las categorías Terneros, Terneras y Ternero/as representan más del 50% de las cabezas comercializadas, asimismo en los últimos años se observó un incremento en la participación de ganado proveniente de la prov. de Bs. As. (Woelflin, et al., 2011).

³ Este Índice se procede a describir en la página 8

Figura 2: Procedimiento online ROSGAN



Fuente: Rosgan, 2013.

Forward Ganadero implementado por el Rosgan

Es una herramienta pensada para la modalidad e-commerce (Comercio electrónico del Rosgan) cuya aplicación en la comercialización tradicional Argentina con un fuerte path dependence arraigado al remate tradicional, dificulta que su aplicación sea extensiva.

Surge ante la necesidad de implementar nuevas herramientas de financiamiento, en un momento donde los productores y los establecimientos de cría en Argentina enfrentan importantes aumentos de costos.

Conscientes de esta problemática, la Bolsa de Comercio de Rosario y el Mercado Ganadero S.A. (ROSGAN) han desarrollado un nuevo modelo de contrato denominado "forward ganadero", el cual permitirá a los feed-lotereros e invernadores comprar terneros con anticipación, fijando el precio de los animales al momento de la compra y logrando eliminar el riesgo precio. Rosgan cerró el 2013 estrenando los *primeros contratos Forward*.

Desde Rosgan sostienen que se trata de un contrato de compraventa de animales con entrega futura que brinda previsibilidad y seguridad al negocio. El nuevo contrato forward permitiría que el productor ganadero o establecimiento de cría pueda llegar a financiarse a bajas tasas de interés para afrontar los gastos que implica este mayor tiempo de engorde y terminación de los terneros. Este instrumento podría alcanzar una mayor difusión y uso en el segundo semestre de cada año, ya que en ese momento se da la parición de los animales en los establecimientos de cría. Con este contrato, feedloteros e invernadores podrán asegurar anticipadamente la compra de la hacienda y el aprovisionamiento de los terneros (Calzada, 2013).

La herramienta permite asegurar la entrega de hacienda a las industrias frigoríficas y feedlots mediante un contrato y a precio Índice Rosgan.

Este instrumento es un contrato único en el país que permite asegurarse la entrega de hacienda de los productores, y la provisión de mercadería por parte de la industria frigorífica, pudiendo por primera vez tener un formato institucional de cumplimiento de un documento que **se registra en la Bolsa de Comercio de Rosario y prevé un Tribunal Arbitral para la resolución de diferendos**. El contrato permite fijar los precios con anticipación o establecerlos al momento de la entrega, utilizando el **Precio Índice Rosgan** de la categoría que se seleccione y que surja del último remate anterior a la fecha de entrega, más primas o descuentos (Milano, 2013).

Cabe destacar que este índice es el resultado de un convenio entre Rosgan y la Universidad Nacional de Rosario (Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas), para analizar el funcionamiento y evolución de las variables fundamentales del mercado con el objetivo de elaborar un Indicador de precios de operaciones que pudiera contribuir al posicionamiento de este mercado como parámetro de referencia para otras instancias de comercialización de ganado en pie⁴.

Para cada ronda de remates, hay dos precios índices: PIR (Precio Índice Rosgan) y PIRC (Precio Índice Rosgan Cria).

a) El PRECIO INDICE ROSGAN (PIR): es un precio promedio ponderado de los lotes con destino a invernada, comercializados en el Mercado ROSGAN. Para su elaboración se tiene en cuenta la distribución de los kilogramos vendidos en función de la categoría y raza⁵ de los animales que integran los lotes que cumplen, a su vez, con determinados requisitos. Incluye los lotes comercializados cuyo peso total sea igual o mayor a 12.000 kgs, - que representa el peso requerido para completar un camión jaula⁶, y comprende las siguientes categorías con destino a invernada: terneros, terneras, terneros/as, novillos 1 a 2 años, novillos 2 a 3 años, novillos más de 3 años, novillos holando y vaquillonas de invernada. Las vacas de invernada no se incluyen en el índice por ser poco significativas en el total pero, además, por tener características muy disímiles del resto del ganado comercializado con destino a invernada.

b) El PRECIO INDICE ROSGAN-CRIA (PIR-C): es un precio promedio ponderado de los lotes con destino a cría, comercializados en el Mercado ROSGAN. Para su elaboración se tiene en cuenta la distribución de las cabezas vendidas en función de la categoría y raza del animal. Incluye: Vientres con garantía de preñez, Vientres entorados y Vacas con cría al pie y Vaquillonas para cría. La categoría Toros no se incluye en el Índice debido a la escasa

⁴ Para mayor información se puede consultar el trabajo de *Metodología y Estimación de un precio índice de referencia para mercado ganadero S.A (ROSGAN)* en SaberEs. N° 3 (2011). 83-88. Sección Notas.

⁵ Para ello fue necesario, previamente, sistematizar la variable raza -que figuraba en estado descriptivo en la base de datos original de Rosgan – en cinco grupos: Británicos, Cruzas Británicas, Bradford - Brangus, Cruzas Índicas y otras razas y cruzas (Informe Final. Convenio de asistencia científico-técnica a Mercado Ganadero S.A. (Rosgan), Noviembre de 2010).

⁶ En los lotes que tienen un peso menor al mencionado el precio puede encontrarse sesgado hacia abajo por el descuento del sobreflete o “flete falso” por kilo vivo que resulta del sistema de tarifas de transporte, que se fijan por camión jaula y no por peso cargado. (Informe Final. Convenio de asistencia científico-técnica a Mercado Ganadero S.A. (Rosgan), Noviembre de 2010).

cantidad de registros y a que posee características muy disímiles a las del resto de categorías incluidas.

Formas de financiamiento para el productor ganadero:

1. Le pueden prestar los propios consignatarios de ROSGAN SA
2. El propio Feedlotero puede otorgarle al productor un adelanto de fondos.
3. Podría recibir préstamos de entidades bancarias y financieras a través de la cesión de los derechos de los contratos forward.
4. Podría estructurarse un fideicomiso financiero con oferta pública en los mercados de capitales locales y regionales, lo cual traería el beneficio de canalizar los excedentes financieros a proyectos productivos de la propia región.

Beneficios

Permite a feedloteros e invernadores:

- la compra anticipada de los terneros.
- la venta anticipada a frigoríficos de los gordos para faena.
- al fijar los precios, otorgar previsibilidad y seguridad a los negocios ganaderos.
- facilitar el acceso al financiamiento.

Permite al Frigorífico

- asegurar el aprovisionamiento de animales para faena.
- ofrecer alternativas para fijar precios de venta anticipadamente o determinarlos posteriormente en base a un indicador de referencia.
- facilitar la planificación empresarial.

Permite a la Cadena de Valor:

- una mejor posición financiera que implica mejores condiciones para la compra de insumos.
- al reducir tensiones en el financiamiento, ganan todos los eslabones de la cadena.
- el fortalecimiento del mercado de capitales local, articulando el ahorro con la producción.

Permite una incidencia positiva en los niveles de producción al:

- permitir incorporar tecnología y genética
- colaborar en la gestión de largo plazo.
- ofrecer un medio ágil y económico para la resolución de diferencias: El tribunal Arbitral del ROSGAN.

CONCLUSIÓN

El estudio de los contratos es particularmente relevante por su efecto en la capacidad adaptativa y de dar garantías en atributos de creciente importancia para los consumidores, como la inocuidad, insumos y condiciones en el proceso productivo, el cuidado del ambiente y las condiciones sociales (Zylbersztajn, 2005).

Los contratos de suministro de ganado vacuno para faena tienen como cometido mejorar la calidad del ganado que se envía a faena de modo de cumplir con los estándares comerciales de las empresas frigoríficas. Pero ante la necesidad de las plantas procesadoras de carne de una mayor calidad en la materia prima, los productores necesitan también señales claras del tipo de animal a producir así como también un reconocimiento económico por el mismo. En base a estas necesidades del mercado surge el mecanismo de contratos.

Los frigoríficos están interesados en tener la mayor oferta disponible, y el rol que cumplen los contratos de suministro es mayormente el de asegurar cierta oferta de ganado para la faena. Es decir, el objetivo es mantener un volumen enviado a faena tal que la industria frigorífica pueda mantener su eficiencia productiva planificando su faena con anticipación. A las empresas frigoríficas les favorece tener un margen de compra a través de contratos, aunque en algunas ocasiones deban pagar mayor precio por los animales, en función de asegurarse un volumen estable de oferta de ganado por esta vía (OPYPA, 2013).

QUICKFOOD

- Otorgó previsibilidad (bajo contrato) y seguridad de un Grupo Frigorífico de primer nivel internacional.
- Aseguró el abastecimiento a los exportadores de ganado de alta calidad para terminación a corral para destinos Unión Europea (UE) No Hilton y terceros mercados con orientación a Estado Unidos/Canadá.
- Mejoró significativamente la rentabilidad de los criadores (con apoyo financiero) al criar novillitos (no gordos) durante 10/12 meses en campos en donde hoy se producen terneros.
- Unió bajo el mismo objetivo a los eslabones cría-recría-engorde con un frigorífico de exportación de primera línea.

ROSGAN

- El contrato permite adelantar fondos al productor, los cuales serán recuperados al momento de la cancelación del mismo por una oportuna cesión del crédito a la institución financiera por el productor.
- El sistema cuenta con 5 años de vida (desde octubre 2008).
- Esta orientado especialmente al sector del feedlot, que tiene necesidades y capacidad de tomar provisiones cerrando contratos previos.
- Difícil aplicación en la comercialización tradicional Argentina debido a un fuerte *path-dependence* arraigado al remate tradicional.
- Este tipo de contrato podrían ser utilizado para cubrir vacas conserva o bien para razas que no tienen gran fama como carniceras.

Bibliografía

Calzada, J. 2013. La importancia de los contratos forward en el negocio ganadero argentino.

Downes, P, 2010. Impulso Recría, un plan para obtener hacienda con kilos de más.

Jensen, E. 2010. Macho entero Joven para impulsar Recría.

Lasnier, L. L, 2009. Quickfood informa al mercado.

Milano, R. 2013. Auditorium, Consejo de profesionales de Ciencias Económicas.

OPYPA, 2013. Coordinación en la cadena de carne vacuna uruguaya: análisis de la transacción de ganado para faena.

Ordóñez, H. Documento preliminar para debate en el PAA FAUBA. Glosario NENA, Glosario de la nueva economía y negocios agroalimentarios.

Woleflin, Ma. Lidia; Pellegrini, José Luis; Ghilardi, Ma. Fernanda; Andreozzi, Lucia. 2011. Metodología y Estimación de un precio Índice de referencia para Mercado Ganadera S. A. Rosgan.

Zylbersztajn, D. 2005. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. Revista de Economia e Sociologia Rural 43:385-420.

Material de consulta electrónico

<http://www.bancogalicia.com/portal/site/eGalicia/menuitem.ea714daa28a8710e7cff6035222011ca>

<http://edant.clarin.com/suplementos/rural/2009/05/23/r-01924296.htm>

<http://infocampo.com.ar/nota/campo/19222/este-ano-quickfood-ya-compro-por-contrato-mas-26-000-terneros-con-pago-parcial-anticipado>

<http://www.ellitoral.com.ar/es/articulo/286001/Productores-del-Norte-interesados-en-el-Forward-Ganadero-impulsado-por-Rosgan>

<http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=649>

<http://www.nuestroagro.com.ar/newsDetails.aspx?id=912>

http://www.securities.com/Public/company-profile/AR/Quickfood_SA_es_1107399.html

http://www.agronoa.com.ar/noticias_desc.php?id=15414&catid=2

<http://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/49/97>

<http://www.cronista.com/negocios/-Marfrig-profundiza-su-crisis-en-el-pais-y-mantendra-cerrados-dos-frigorificos-20140213-0010.html>

http://www.ieco.clarin.com/empresas/gigante-Brasil-Foods-argentina-Paty_0_605339692.html