

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**  
**POSGRADO EN HISTORIA**

**TESIS DE MAESTRIA**  
**Directora: Dra. Andrea Luch**

**LOS GANADEROS**  
**ARGENTINOS Y EL**  
**FRIGORIFICO NACIONAL**

**EL CASO DE LA CAP**  
**(1934-1976)**

**Autor: José María Saccomanno**  
**Buenos Aires, marzo 2014**

## INTRODUCCION

### *La entidad*

El negocio de las carnes fue un pilar fundamental de la economía argentina durante la mayor parte del siglo XX. Ventajas diferenciales en la producción de hacienda bovina y una industria frigorífica bien desarrollada generaron la oferta sostenida de un gran volumen de productos de altísima calidad muy apreciados tanto por los consumidores de la plaza local como por los consumidores de los mercados internacionales. Los ganaderos y los frigoríficos del país fueron los actores principales de esa actividad cuya manifestación más relevante fue la exportación de carne vacuna refrigerada al Reino Unido de Gran Bretaña.

Entre 1900 y 1930, periodo en el que estuvo vigente el exitoso modelo agroexportador de la economía, los grandes estancieros de la Provincia de Buenos Aires alcanzaron una definida preeminencia política y social en el país. El ocaso del esquema económico agroexportador provocado por la Gran Depresión implicó una seria amenaza para los intereses de esa elite ganadera. La crisis afectó las compras británicas de carne argentina refrigerada y ello repercutió negativamente en la venta de su ganado a los frigoríficos. Frente a esa contingencia, aliándose con el resto de los productores, los hacendados más poderosos del sector diseñaron novedosas formas de estructuración del comercio de las carnes. Su estrategia inauguró un nuevo ciclo de más de cuarenta años. Durante ese período, no solo ellos sino todos los ganaderos argentinos, con independencia de su importancia o tamaño, pudieron continuar desarrollando sus negocios bajo las mejores condiciones de rentabilidad.

Una de las herramientas fundamentales utilizadas por los ganaderos en la reorganización del comercio de las carnes fue la fundación y manejo de una entidad denominada Corporación Argentina de Productores de Carnes, más conocida por sus siglas como la “CAP”.

La CAP fue una entidad creada en 1934. Tenía como objetivo el procesamiento frigorífico de la carne y su comercialización en los mercados locales e internacionales. Sus actividades se extendieron hasta 1976, año en que la Corporación entró en estado de liquidación.

La CAP se fundó con el propósito de lograr que los beneficios generados por el negocio de las carnes se repartieran equitativamente entre los productores ganaderos, los peones rurales, los trabajadores de los frigoríficos y los consumidores del producto. Esa finalidad distributiva nunca alcanzó a concretarse.

Organizada como empresa, la CAP fue un ente atípico desde el punto de vista jurídico. No tuvo carácter de sociedad comercial. No era una cooperativa con asociación voluntaria. No se constituyó como una empresa del estado o de capital mixto. No fue un sujeto de derecho privado. Tampoco formaba parte de la estructura del sector público. Su status ambiguo dio origen a innumerables controversias legales y permitió el muy peculiar funcionamiento empresarial que tuvo.

Los “socios” de la CAP fueron los ganaderos argentinos. Por el solo hecho de vender hacienda en el mercado, cada productor era incorporado compulsivamente por el gobierno nacional a la CAP en carácter de “socio”. Por decisión unilateral del Poder Ejecutivo, una parte del monto de la facturación de la venta de ganado era retenida. Los fondos provenientes de esas retenciones se destinaban a la capitalización de la Corporación.

La legislación aplicable impidió que los ganaderos tuvieran con plenos derechos la calidad de propietarios de la CAP. Sin embargo, directa o indirectamente, siempre tuvieron el control de la entidad.

La CAP fue la primera y única gran empresa frigorífica nacional que tuvo la Argentina.

Relacionada con todos los procesos políticos, económicos y sociales por los que atravesó el país durante los cincuenta años posteriores al ocaso del exitoso modelo agroexportador de la economía, la Corporación fue un microcosmos en el que se vieron replicados muchos de los desequilibrios y frustraciones nacionales que se sucedieron en ese período.

La CAP pasó por varias etapas.

A pesar de haber sido concebida como una entidad de corte industrial, entre 1934 y 1940 funcionó como empresa comercializadora. En ese período, controlada por los grandes estancieros, fracción del sector ganadero opuesta a la existencia de un frigorífico de capital nacional con apoyo estatal, la Corporación no consiguió operar plantas propias que le permitieran competir en el mercado y quebrar el

monopolio que desde comienzos del siglo XX tenían los frigoríficos de capital extranjero sobre el comercio de la carne.

En 1941, cuando los pequeños y medianos ganaderos tomaron la dirección de la CAP, la entidad adquirió sus primeros frigoríficos y se convirtió en una verdadera empresa manufacturera. A partir de entonces, las divergencias entre las fracciones del sector ganadero se diluyeron y ya no tuvieron más incidencia en los destinos de la Corporación.

Después de la Revolución de Junio de 1943 y durante las primeras presidencias de Perón, la Corporación fue intervenida por el Gobierno. Sin embargo, la influencia de los productores en la dirección de la CAP se mantuvo inalterable.

En 1955, luego de la denominada Revolución Libertadora, el control de la Corporación volvió directamente a manos de los ganaderos. Esa situación se extendió hasta 1973. En 1973, con el retorno del peronismo al gobierno del país, la Corporación fue nuevamente intervenida.

En 1976, luego del golpe militar que derrocó al gobierno constitucional, la CAP dejó de operar activamente iniciándose un proceso de liquidación que se completó con su disolución a comienzos de la década de 1990.

Al iniciarse su liquidación, la CAP era una empresa importante para los estándares del país. Daba trabajo a casi 15.000 personas entre obreros y empleados. Era propietaria de una red de 12 frigoríficos distribuidos por todo el territorio nacional. Entre ellos, el mítico frigorífico Lisandro de la Torre en el barrio de Mataderos de la ciudad de Buenos Aires, integrado a la Corporación luego de los violentos hechos huelguísticos de 1959.

Operaba en el mercado mayorista local y tenía compañías comercializadoras en cada uno de los siguientes países: Estados Unidos de Norteamérica, Alemania, Francia, Bélgica y Perú. En España, tenía participación mayoritaria en dos empresas distribuidoras y en Italia, participación minoritaria en una. En 1947, la CAP compró la compañía inglesa The Smithfield & Argentine Meat Co. y en 1952 la Compañía Sansinena, cuyos accionistas mayoritarios también eran de origen británico. Ambas tenían frigoríficos en la Argentina e instalaciones comerciales y administrativas en el Reino Unido. A través de la compra de esas empresas, la Corporación pasó a ser propietaria de un gran centro de operaciones en Londres. Ese centro, situado muy cerca del Smithfield Market, el emblemático mercado de concentración de carne

londinense, se denominó “CAP House”. Para cubrir toda la geografía de Gran Bretaña, las compañías de la CAP contaban con diez depósitos frigoríficos distribuidos por todo el país.

Dos empresas de transportes, una estancia apta para la producción ganadera y una cadena de carnicerías permitían incursionar a la Corporación en negocios menores.

### *La Tesis*

Hoy, mucho después de su disolución, la CAP todavía plantea ciertos interrogantes y problemas no resueltos acerca de su naturaleza, de sus éxitos y de sus fracasos. Esta investigación se propone dilucidar qué fue y a quién favoreció en realidad la CAP.

Con esa finalidad, a lo largo de este texto se intentará corroborar la hipótesis de la Tesis compuesta por el siguiente conjunto de enunciados:

- Los ganaderos argentinos detentaron directa o indirectamente el control político de la Corporación sosteniendo a lo largo de toda su existencia una continuidad en sus políticas de compras de ganado en pie, la materia prima necesaria para sus principales actividades industriales y comerciales.

- Esas políticas estuvieron destinadas a mantener el incremento sostenido de los precios promedio de la hacienda vacuna que se adquiría. La evolución que la CAP imprimió a los precios que pagaba por sus compras estuvo desvinculada de las fluctuaciones en los valores del kilo vivo de carne bovina en el mercado internacional, del volumen de oferta de animales, del nivel de precios que abonaban los consumidores locales por los productos terminados y de la variación de costos que experimentó la producción ganadera.

- Mediante la aplicación de sus políticas de compras, la CAP se convirtió en un dispositivo por el que los productores, en su doble condición de socios y proveedores de la entidad, optimizaban su proporción en la distribución de los beneficios generados por el comercio de la carne.

- Comprar materia prima a los precios más altos posibles para favorecer a los proveedores provocó un deterioro crónico en los márgenes brutos de rentabilidad de la Corporación. Sobre la base del peculiar status legal de la entidad y en función

de las leyes, decretos y resoluciones que reglamentaban su funcionamiento, el Estado argentino se hizo cargo de las pérdidas resultantes.

- El mecanismo descrito contribuyó a que los consumidores, el Estado y, en definitiva, la sociedad en su conjunto transfirieran en favor de los productores una gran parte de los excedentes de la renta que generaba la manufactura y la comercialización de los productos cárneos en el país.

La Tesis está integrada por cuatro capítulos.

El primer capítulo trata de ciertos procesos históricos que constituyeron los antecedentes de la fundación de la CAP. Entre el comienzo del siglo XX, momento del despegue de la industria frigorífica argentina, y 1933, año de la sanción de la Ley 11.747 que dispuso la creación de la Corporación, la construcción en el país de un frigorífico nacional de gran porte, respaldado por capitales nacionales y por el Estado, fue objeto de numerosos debates en los que participaron los productores, las autoridades gubernamentales, la prensa y la opinión pública en general. Las reiterativas apariciones de la cuestión del frigorífico nacional como demanda de una gran parte del sector ganadero del país y los intentos fracasados de construir una industria frigorífica de capitales nacionales con escala exportadora pueden considerarse una suerte de prehistoria de la CAP.

El segundo y tercer capítulo se ocupan de la evolución institucional y del desarrollo de la gestión empresarial de la CAP. La historia de la Corporación es interrogada con la finalidad de identificar los elementos cualitativos que dan sustento a la hipótesis planteada en la Tesis. En el segundo capítulo, se muestra la forma en que el desarrollo institucional de la CAP proporcionó las condiciones para la aplicación de las políticas de abastecimiento de materia prima destinadas a sostener el precio de la hacienda. En el tercero, se exhibe la continuidad de los procesos de decisión llevados a cabo por la dirección de la empresa con el propósito de promover el incremento ininterrumpido de los valores de la materia prima, es decir, el ganado.

El cuarto capítulo incluye un análisis cuantitativo destinado a reforzar la validez de los enunciados de la hipótesis de la investigación.

Las políticas de compras de la CAP son analizadas por medio del examen de la serie estadística histórica de los precios pagados por la entidad y su relación con el movimiento de diversas variables macroeconómicas nacionales e internacionales.

En ese capítulo también se exhibe la serie histórica de las pérdidas y ganancias de la Corporación. Son resultados económicos crónicamente afectados por las decisiones de compra que se fueron tomando a lo largo del tiempo.

Las conclusiones finales, resumiendo los resultados de la investigación, cierran la Tesis.

### *La historiografía*

Tanto la bibliografía referida a la historia económica argentina como la bibliografía sobre la historia del negocio de la carne han considerado a la CAP como un objeto secundario de estudio. En los textos, el tema de la CAP funciona siempre como una especie de apéndice que complementa el tratamiento de otro tipo de cuestiones políticas y económicas consideradas más relevantes. Raramente los autores se internan en el estudio detallado de la trayectoria organizacional de la Corporación. En sus libros, la entidad no es tratada como un sujeto histórico significativo.

En los textos de historia económica y social de la Argentina como los de Roberto Cortés Conde (1979), Alejandro Carlos Díaz (1978), Pablo Gerchunoff y Lucas Llach (1998) o Mario Rapoport (1994), entre otros, la CAP sólo merece una breve consideración.

En las historias clásicas del negocio de la carne y de los frigoríficos en la Argentina como las de Horacio C. E. Giberti (1961) o Simón G. Hanson (1938), por ejemplo, la fundación de la CAP aparece como un fenómeno marginal sin que los autores se interesen por el funcionamiento concreto de la entidad.

En su trabajo sobre la carne y la política en la Argentina, Peter H. Smith (1968) otorga una mayor importancia al tema de la CAP. Sin embargo, el autor se ocupa solamente de la historia de los primeros años de existencia de la Corporación.

Al referirse a temas relevantes como el Pacto Roca Runciman de 1933 o el Gran Debate de las Carnes de 1935, Daniel Drosdoff (1972), Rodolfo Puiggrós (1957) o José V. Liceaga (1952), entre otros autores revisionistas y no revisionistas, se refieren someramente a la CAP en tanto y en cuanto la Corporación fue preanunciada por el acuerdo anglo argentino y mencionada por el senador Lisandro de la Torre en sus intervenciones parlamentarias. Pero ninguno de ellos investiga el desarrollo empresarial de la entidad.

Todas esas descripciones y explicaciones tradicionales sobre la historia de la producción y comercialización de la carne argentina y las interpretaciones sobre los efectos económicos y sociales que ha provocado esa actividad pueden enriquecerse utilizando algunos instrumentos como los que propone el microanálisis historiográfico. Un caso como el de la CAP, una entidad que reúne características absolutamente singulares y únicas, permite ese abordaje dedicado a investigar objetos y procesos microeconómicos como, por ejemplo, las empresas y su desarrollo. Es lo que se propone este trabajo.

Los estudiosos de las elites del país y de los ganaderos en tanto sector clave de las clases dirigentes argentinas no han tomado en cuenta en sus discusiones el carácter de instrumento de poder que la CAP tuvo para los productores entre 1934 y 1976. Tal es el caso, entre otros, de Roy Hora (2002), Leandro Losada (2009), Miguel Murmis y Juan Carlos Portantiero (1971), Guillermo O'Donnell (1977) u Osvaldo Barsky y Jorge Gelman (2001). Para Hora, los ganaderos perdieron ingresos con la Gran Depresión, no recuperaron su poder económico en los años posteriores a pesar de la ayuda estatal, tuvieron que diversificar sus inversiones y, si bien conservaron su carácter de elite en el imaginario colectivo, se alejaron de la preeminencia que habían tenido en el mundo de los negocios y entre las esferas dirigentes con anterioridad a 1930. Losada se refiere a una larga y sinuosa declinación de los ganaderos como grupo social prominente acontecida después de 1930. Murmis y Portantiero han sostenido que durante la década iniciada en 1930, los ganaderos garantizaron su hegemonía política y económica constituyendo un proceso de alianza de clases con el sector industrial. Analizando períodos posteriores, O'Donnell ha afirmado que a pesar de haber perdido su carácter de vanguardia dinámica del capitalismo argentino, los ganaderos y el resto de la burguesía pampeana conservó un alto grado de centralidad económica y política. Barsky y Gelman apuntan a la pérdida de gravitación de la economía ganadera pampeana en el crecimiento del país afirmando, sin embargo, que el rol dominante del sector ganadero en la economía nacional continuó inalterado.

Al detenerse en el uso de la CAP que hicieron los ganaderos argentinos en beneficio de sus intereses, consiguiendo para ello el apoyo del Estado, la presente investigación pretende contribuir al debate mostrando que lejos de haberse eclipsado

como sector dominante, entre 1934 y 1976 el sector ganadero continuó gravitando significativamente en la política y en la economía del país.

### ***La metodología***

Esta investigación reconstruye la evolución de la CAP a partir del estudio de sus archivos editados e inéditos; de la consideración de publicaciones de la Sociedad Rural Argentina y de la Junta Nacional de Carnes referidas a la Corporación; del examen de Investigaciones del Poder Legislativo sobre la empresa y del análisis de la legislación que fue produciendo el encuadre jurídico en el que se desarrolló la entidad. Ese encuadre incluye leyes, decretos y reglamentaciones aplicables. También se han utilizado en este trabajo las estadísticas sobre series económicas producida por el INDEC, el Congreso de la Nación, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el Gobierno de la Provincia de San Luis y la Junta Nacional de Carnes. Es una investigación que se basa primordialmente en el examen de fuentes.

Analizando esas fuentes, se intenta probar la hipótesis acerca de la existencia de continuidades en las políticas de la Corporación destinadas a favorecer a los socios de la entidad por medio de estrategias de compras de materia prima atípicas según los usos empresariales habituales.

La teoría de la organización ha permitido comprender la estructura funcional de la CAP. Las herramientas técnicas de análisis de estados contables han servido para interpretar su contabilidad y balances.

La CAP fue una entidad que estuvo sometida a la influencia de los ganaderos, un sector preponderante en la sociedad argentina durante las primeras tres cuartas partes del siglo XX. Por esa razón, coincidiendo con Giulio Sapelli<sup>1</sup> y otros historiadores de empresas europeos, esta Tesis considera a la Corporación como una construcción social cuyo funcionamiento no es explicable si solo se utilizan estrictos criterios de racionalidad económica y empresaria para analizar el comportamiento de sus integrantes.

La CAP es un caso paradigmático de una empresa que no se ajusta a los modelos usuales de empresa eficiente y que, sin embargo, ajustándose a prácticas no comunes de gestión ha cumplido exitosamente con los objetivos del sector socioeconómico que orientó su trayectoria. Descartando las tipologías universales de

---

<sup>1</sup> Giulio Sapelli, *Etica d'impresa e valori di giustizia*. Bologna, Il Mulino, 2007

empresas eficientes que proponía el paradigma de Alfred Chandler, fundador de la “business history” en EEUU, la presente investigación considera a la Corporación como un caso particular que ha tenido intercambios muy intensos con el contexto político, económico y social en el que se desarrolló sin ajustarse necesariamente a los criterios estándar de racionalidad administrativa.

La CAP fue una entidad tan “sui generis”, tan singular y única que nunca pudo ser definida con precisión en cuanto a la naturaleza de su estructura jurídica, a la identidad de sus propietarios o a las características de sus reglas de funcionamiento empresarial. En ese sentido, puede constituirse en un caso apropiado para ilustrar aquellos paradigmas alternativos al pensamiento de Chandler que privilegian una mirada histórica y se detienen en las singularidades de cada caso.

La CAP y los juegos de poder entre distintas fracciones de ganaderos argentinos y entre esos ganaderos y el resto de la sociedad son un objeto abordable desde ese paradigma poschandleriano de historia de las empresas que “introduce el poder como una variable clave al analizar el proceso histórico”.<sup>2</sup>

Este estudio sobre la CAP se alinea con aquellos planteos sobre la historia de las empresas que tienen como valor heurístico positivo “prestar atención a las ignoradas pero empíricamente significativas formas de organización productiva, tanto sean puras como híbridas”.<sup>3</sup>

Y que “también funcionan con una heurística negativa llamando la atención sobre lo que podría haber sucedido y no sucedió, dando con ello lugar a una diferente y más rica consideración sobre el curso de la historia de los negocios”.<sup>4</sup>

Esos planteos se consideran adecuados porque, si bien la CAP se organizó en forma híbrida para satisfacer los intereses de un cierto sector de la sociedad argentina, con otras políticas su funcionamiento hubiera podido tener efectos macroeconómicos y sociales muy diferentes.

---

<sup>2</sup> Marta Inés Barbero y Fernando Rocchi, *Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos de la historia: empresas y consumidores*, en *Microanálisis, ensayos de historiografía argentina* compilados por Beatriz Bragoni. Buenos Aires, Prometeo, 2004. Pág. 116

<sup>3</sup> Jonathan Zeitlin, *The historical alternatives approach*. Oxford, UK, Oxford University Press, 2008. Pág. 134

<sup>4</sup> *Ibid.*, Pág. 134

### *El autor*

En mi carácter profesional de asesor de empresas, me vinculé a la CAP en el último período de su existencia activa.

Trabajé algunos años en las compañías que poseía la CAP en Londres y tuve la oportunidad de visitar y colaborar en todas sus empresas con sede en el exterior de nuestro país. La tarea siempre estuvo acompañada por un intercambio asiduo y variado con los directivos de la Corporación en Buenos Aires.

Esa experiencia laboral me permitió un conocimiento profundo del manejo gerencial de la CAP, manejo que sufrió muy pocas alteraciones a través de los años que transcurrieron entre el nacimiento y el final de la entidad. Durante ese período, tomé contacto directo con una serie de políticas de la Corporación que reunían características muy peculiares. En particular, llamaron mi atención las políticas aplicadas al área de compras. Teniendo en cuenta las prácticas generalmente aceptadas en el ámbito de los negocios, esas estrategias empresarias podían considerarse poco comunes. Con el tiempo comprendí que el atípico manejo de la entidad, posibilitado por su singular estructura jurídica, económica y financiera, era funcional a los intereses de los productores ganaderos que siempre, directa o indirectamente, aún en tiempos de extendida intervención estatal de la economía, habían conducido los destinos de la CAP.

Mucho después de mi paso por la Corporación, gracias al estímulo recibido de los profesores y autoridades de la Carrera de Posgrado en Historia de la Universidad Torcuato Di Tella y a la inestimable orientación brindada por la Directora de mi Tesis, la Dra. Andrea Lluch, he encarado la presente investigación.

Es un trabajo que intenta desentrañar la verdadera naturaleza de la CAP. Una naturaleza muchas veces intuida pero nunca formalmente expuesta.

## CAPITULO 1 - GENEALOGIA

La CAP se fundó en 1934 a partir de lo dispuesto en la ley 11.747 del 29 de setiembre de 1933, conocida como “la sabia Ley de Carnes”.<sup>5</sup>

La decisión gubernamental que llevó a la fundación de la CAP se inscribió en un conjunto de medidas intervencionistas que se tomaron en el país con el objetivo de paliar los efectos que provocó en el modelo agroexportador de la economía argentina la Gran Depresión internacional desatada a partir del crack de Wall Street de 1929.

Las consecuencias negativas ocasionadas por esa crisis obligaron a las elites dirigentes a renunciar a las filosofías económicas liberales que desde la segunda parte del siglo XIX habían acompañado el exitoso crecimiento económico del país.

Un nuevo talante de época llegó a la Argentina. Dirigismo gubernamental de la economía y un nuevo clima atravesado por claves nacionalistas quedó instalado.

Tanto las elites dirigentes como los sectores populares aceptaron y aprobaron la intervención estatal. Era para ellos un hecho inevitable frente a los graves problemas que creaba la situación de quiebra generalizada que asolaba a Europa y a los Estados Unidos de Norteamérica.

Durante la década iniciada en 1930, soslayando la opinión de quienes adjudicaban un carácter coyuntural y no estructural a los desequilibrios ocasionados por la situación económica internacional, el Gobierno y los grupos de poder de la Argentina crearon una serie de instituciones, entidades y mecanismos regulatorios destinados a morigerar los problemas causados por el momento declinante del ciclo económico.

Una de esas entidades fue la CAP.

Más allá de esa circunstancia coyuntural que operó al momento de la fundación de la Corporación, una cuestión más antigua y estructural contribuye a explicar su creación. Durante más de treinta años, una gran parte de los ganaderos argentinos habían querido implementar, con o sin participación estatal, un frigorífico de tipo cooperativo a gran escala que defendiera el precio de sus animales a través de

---

<sup>5</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *CAP y la Economía Ganadera Argentina*. Buenos Aires, Estudio de la Empresa, 1967. Pág. 0

las compras de materia prima y que les facilitara el acceso al negocio de exportación sin tener que depender de las compañías frigoríficas extranjeras radicadas en el país. La crisis derivada de la Gran Depresión estableció las condiciones para que finalmente lo logaran.

### **1.1 Antecedentes**

En los comienzos del siglo XX, el negocio de la carne en la Argentina comenzó a convertirse en una actividad económica de gran envergadura volviéndose uno de los pilares más sólidos del modelo agroexportador.

Ese despegue se produjo alrededor del año 1900, cuando la exportación de carne bovina refrigerada con destino a Gran Bretaña reemplazó a los embarques de animales vivos y tomó un impulso indetenible.

Mientras en 1899, el ganado en pie salido del país representó un valor de 8.4 millones de pesos oro en tanto la carne refrigerada, básicamente ovina, no superó los 2.7 millones, en 1900, la carne refrigerada exportada, ahora en su mayoría vacuna, totalizó más de 7.0 millones y el valor del ganado en pie exportado descendió a casi 4.0 millones de pesos oro.<sup>6</sup>

La primera etapa de la industria argentina de carne refrigerada fue desarrollada por tres frigoríficos fundados en el siglo XIX: The River Plate Fresh Meat Co. (1883), Compañía Sansinena de Carnes Congeladas (1884) y Las Palmas Produce Co. Ltd. (1886). En 1887, esas tres empresas se fusionaron temporariamente y se convirtieron en The South American Fresh Meat Co., firma que coexistió con Argentine Meat Preserving Company, con British and Argentine Meat Co. Ltd. y con Liebig's Extract of Meat Co. Ltd. Muy pronto, se sumaron nuevos jugadores al negocio. En 1902, se constituyó The La Plata Cold Storage Company Ltd. que comenzó sus embarques dos años después. En 1903, se formó The Smithfield & Argentine Meat Company Ltd., ubicada en Zárate. Luego se fundaron The Patagonia Meat Preserving Co. Ltd. y The New Patagonia Meat and Cold Storage Co. Ltd. Si

---

<sup>6</sup> Horacio C. E. Giberti, Historia Económica de la Ganadería Argentina. Buenos Aires, Ediciones Solar, 1961. Pags. 176/177

bien Sansinena (La Negra) tuvo en alguna etapa al grupo Tornquist como accionista, el capital mayoritario de todas esas compañías era de origen británico.<sup>7</sup>

El éxito de sus negocios y la circunstancia de que la demanda permitía un pleno empleo de las plantas frigoríficas brindaron las condiciones necesarias para que las compañías empezaran a forjar un sistema de coordinación para sus actividades. Ese sistema se basó en “acuerdos de caballeros” típicamente ingleses elaborados en reuniones semanales entre los directivos de las compañías. Se forjaban decisiones conjuntas respecto a los volúmenes y precios de la hacienda a comprar a los ganaderos, a los volúmenes de la faena y de los embarques y a los precios a obtener en el mercado de destino. Se trataba de evitar excesos unilaterales en los volúmenes embarcados, desarticulación de los fletes, discontinuidades en el abastecimiento y cualquier otro hecho que atentara contra la estabilidad de los negocios.<sup>8</sup>

Esas prácticas permitían calificar a los frigoríficos británicos como un grupo que sostenía políticas oligopólicas que afectaban la libre competencia.<sup>9</sup>

En 1907, llegaron al país las empresas frigoríficas de origen norteamericano buscando una abastecimiento de materia prima adicional que ya no podían obtener en su país de origen. Casi todo el ganado producido en EEUU era utilizado para producir la carne que demandaban los consumidores norteamericanos. Primero llegó Swift, parte del famoso American Beef Trust de Chicago. Compró La Plata Cold Storage Co. Ltd. Luego se instaló la National Packing Company, un holding que representaba la asociación de Swift, Armour y Morris. Más tarde, llegó Wilson.<sup>10</sup>

La llave del éxito de los negocios, tanto para los frigoríficos de origen británico como para los de capitales norteamericanos, consistía en asegurar una continuidad en el abastecimiento y en regular los volúmenes comerciados según la disponibilidad de las bodegas y de la capacidad de absorción que pudiera alcanzar la demanda del mercado británico.

---

<sup>7</sup> Simon G. Hanson, *Argentine Meat and The British Market*. London, Humphrey Milford Oxford University Press, 1938. Pág. 51 y siguientes

<sup>8</sup> Ibid., Pág. 60

<sup>9</sup> Peter H. Smith, *Carne y Política en la Argentina*. Buenos Aires, Paidós, 1968. Pág. 49

<sup>10</sup> Ibid., Pág. 43

Sobre esa base, y ya desaparecidos los acuerdos de caballeros que existieron cuando todos los grandes frigoríficos eran de origen británico, tanto las compañías británicas como las norteamericanas tuvieron que llegar a determinados consensos en cuanto a los volúmenes de faena y embarque. Eso se hizo a través de reuniones denominadas Conferencias de Fletes. Los mecanismos utilizados para coordinar volúmenes terminaron inevitablemente convirtiéndose en una práctica de tinte oligopólico que derivaba en la fijación indirecta de los precios.

En 1911, se celebró la Primera Conferencia de Fletes de la industria frigorífica radicada en la Argentina. Las compañías frigoríficas de capital extranjero se repartieron porcentualmente las cuotas de faena y exportación de carne que tendrían reservadas cada una y acordaron mecanismos para fijar coordinadamente el volumen de los embarques globales y semanales que se debían realizar. A través de los años, los pactos se rompieron y se restablecieron varias veces.<sup>11</sup>

El resultado de los acuerdos provocaba generalmente tendencias a la caída de precios de la hacienda en la Argentina y tendencias al aumento en los precios de la carne para el consumo en el Smithfield Market de Londres.

A través de sus acuerdos, los frigoríficos de capital extranjero radicados en el país dictaban las condiciones bajo las que se desarrollaba el comercio de la carne en la Argentina, especialmente en todo lo referido al negocio de exportación. Los productores de ganado no tenían otra alternativa que aceptar esas condiciones.

Como reacción, esa situación de subordinación inspiró la idea de la creación de un frigorífico nacional de gran porte, un frigorífico propiedad de los ganaderos asociados o no con el Estado. Una fracción numéricamente importante de los ganaderos pensaba que un frigorífico de ese tipo podría ser la garantía definitiva para preservar y aumentar el precio de venta de su hacienda. Muchos productores deseaban un frigorífico de capital nacional que les pagara el kilo vivo de sus animales, tanto los destinados al consumo local como los aptos para la exportación, al mayor precio posible. El frigorífico de capitales nacionales y estructura corporativa era considerado por muchos ganaderos como el dispositivo ideal para potenciar en su beneficio la transferencia de la renta del negocio de la carne.

La idea en torno a la creación de un frigorífico de los ganaderos de capital nacional con asistencia estatal se reflató obsesivamente una y otra vez a lo largo de

---

<sup>11</sup> Simon G. Hanson, 1938. Pág. 162

los años. Desde el mismo momento en que, complementando las importantes operaciones de suministro para el mercado local, despegó el negocio de exportación de carne y quedó en manos de compañías extranjeras, tanto en el ámbito privado como en el público surgieron iniciativas, sugerencias, reclamos, informes y proyectos diversos propiciando la existencia de un gran frigorífico de capital nacional apto para encarar la comercialización local e internacional de la carne argentina. Inclusive, aunque sin éxito, hubo varios emprendimientos de capitalistas del país destinados a desarrollar una planta frigorífica nacional de envergadura suficiente como para proyectarse en el comercio internacional.

Cada una de esas intervenciones fue un antecedente de la constitución de la CAP.

En 1884, un grupo de ganaderos, miembros de la Sociedad Rural Argentina, formaron una compañía denominada La Congeladora Argentina, destinada a fomentar la exportación de carne vacuna y a vincularse directamente con el comercio internacional. Fue el primer antecedente de la construcción de algo parecido a la CAP. También fue el primer fracaso. Los ganaderos ricos no se comprometieron seriamente con la actividad industrial.<sup>12</sup>

La falta de energía de los estancieros para los emprendimientos industriales de riesgo, en especial cuando no contaban con el apoyo estatal para llevarlos a cabo, pareció ponerse de manifiesto nuevamente en 1901, cuando ya se veía que el despegue del negocio de exportación de carne refrigerada era incontenible. Fue durante el movimiento que dio origen a la Sociedad de Carnes Argentinas Congeladas La Blanca, de Avellaneda, otro intento similar al que luego llevaría a la fundación de la CAP que tampoco prosperó. La fracasada historia de La Blanca fue la siguiente: un grupo de estancieros de Buenos Aires, entre los que se encontraba Benito Villanueva, se reunió en abril de 1901 para constituir una empresa frigorífica que les permitiera independizarse de los compradores extranjeros de su hacienda. Se recibieron suscripciones por un valor de 1.700.000 pesos oro y el encuentro pareció un éxito. En agosto, se comprobó que se había integrado solamente el 10% del capital. Muchos estancieros del grupo fundador nunca se hicieron presentes para colaborar en los trabajos de organización. La mayoría se retiró del negocio antes de que empezara. Otros, recibieron y aceptaron ofertas de capitalistas ingleses.

---

<sup>12</sup> Ibid., Pág. 51

Finalmente, con un aporte de casi un millón de pesos oro de capital británico, la compañía construyó un frigorífico y empezó a funcionar en 1902. Obviamente, bajo esas condiciones, ya no era una empresa totalmente argentina sino mayoritariamente británica. Más adelante, la empresa pasó a ser propiedad de las compañías de capital norteamericano.<sup>13</sup>

En los Anales de la Sociedad Rural Argentina del año 1901, se recordó el fracaso de ciertos hacendados de Santa Fe quienes, habiendo conseguido el apoyo del Presidente Pellegrini para construir un frigorífico en su provincia, terminaron renunciando al proyecto. Más crudamente, esos Anales de la Sociedad Rural plantearon sin eufemismos que los capitalistas argentinos tenían temor a comprometerse en la industria frigorífica “temerosos de no se sabe qué fantasmas”.<sup>14</sup> En realidad, el único fantasma que limitaba las inversiones en la industria frigorífica nacional de los grandes estancieros argentinos importantes, únicos con capital suficiente para hacerlas, era la pérdida de la enorme utilidad que obtenían a partir de su alianza con las compañías de capital extranjero.

En 1905 se constituyó Frigorífico Argentino S.A., ubicado cerca de Puente Alsina, en la ciudad de Buenos Aires. Esa sí fue la primera empresa de capitales totalmente argentinos. Pero nunca creció y muy poco tiempo después de su fundación fue absorbida por capitalistas extranjeros. En 1914 quedó bajo el control de Wilson.

Con la llegada de los frigoríficos norteamericanos en 1907 se generó un movimiento de autodefensa entre los ganaderos. La prensa, como puede verse en el “*Buenos Aires Herald*” del 10 de junio de 1909, por ejemplo, alertaba sobre los salvajes métodos comerciales que usaban las empresas norteamericanas, métodos que indudablemente perjudicarían a los ganaderos. La idea de la creación de un frigorífico nacional que fuera propiedad de los estancieros comenzó a circular con fuerza. Por primera vez se hizo mención a un sistema cooperativo, sistema que con muchas variantes fue luego aplicado, en cierto modo, en la creación de la CAP.

En octubre de 1908, se publicaron en la *Review of the River Plate* muchas de las opiniones que revelaban el conflicto de intereses entre los frigoríficos con sus prácticas oligopólicas y un amplio sector de ganaderos que quedaban excluidos de la

---

<sup>13</sup> Ibid., Pág. 132

<sup>14</sup> Sociedad Rural Argentina, *Anales XXXV y XXXVI*. Buenos Aires, Publicación propia, 1901.

participación directa en el negocio de exportación. En la editorial de la revista se planteaba:

“La llegada de las compañías norteamericanas al negocio de la carne refrigerada de este país no es satisfactoria desde el punto de vista de los estancieros. Las norteamericanas son empresas que celebran acuerdos de compra de forma tal que el estanciero ya no pueda ofrecer su producto al mejor postor. Esta política de acuerdos monopólicos que lleva al dominio del mercado, también terminará perjudicando al consumidor inglés. En el plano local, el perjuicio para los estancieros será también un perjuicio para los intereses del país. Creemos que el Ministerio de Agricultura debe vigilar la situación”.<sup>15</sup>

Ciertos sectores ganaderos, a través de un proyecto de ley presentado por el diputado Carlos Carlés, intentaron en 1909 que se sancionara una ley anti trust. A pesar de que el diputado tenía convicciones probritánicas, el proyecto de Carlés fue el primer intento de acción política que lograron los ganaderos pequeños y medianos en relación con la oposición de intereses que mantenían con los frigoríficos. La ley no se sancionó. Pero la idea de constituir un frigorífico de tipo cooperativo y capital nacional, idea que muchos años después impulsó la fundación de la CAP, quedó instalada.<sup>16</sup>

En 1913, se rompieron los acuerdos entre compañías frigoríficas extranjeras celebrados en 1911 debido a que las empresas americanas exigieron más participación en el mercado. Esa ruptura desató una guerra de precios, primera guerra de las carnes ya antecedida por conflictos suscitados en 1908.<sup>17</sup> La puja derivó en incrementos de la demanda, con elevación de los precios que se pagaban por la hacienda. Produjo una peligrosa liquidación de vientres y, consecuentemente, una sobre oferta considerable y una posterior caída abrupta de los valores. El Gobierno argentino no hizo nada por evitarla. En junio de 1913, fracasó un intento de interpelación parlamentaria del diputado Juan J. Atencio encaminada a lograr alguna explicación por la prescindencia del Poder Ejecutivo en los movimientos salvajes del mercado de la carne. En el debate parlamentario correspondiente, el Ministro de

---

<sup>15</sup> Simon G. Hanson, 1938. Pág. 146

<sup>16</sup> Rodolfo A. Weidmann, *La Industria y el Comercio de las Carnes en la República Argentina*. Santa Fe, Edición de Autor, 1957. Pág. 26

<sup>17</sup> Simon G. Hanson, 1938. Pág. 174

Agricultura, Dr. Adolfo Mujica afirmó que no estaba entre las facultades del Gobierno limitar la matanza o intervenir en su destino y recomendó a los ganaderos que crearan una cooperativa frigorífica. Su sugerencia fue rechazada por los hacendados ricos, únicos con posibilidades de impulsar la construcción de un gran frigorífico de capital nacional. Fue un antecedente remoto a nivel parlamentario de las disposiciones legales que más adelante permitirían la creación de la CAP.<sup>18</sup>

Durante la Gran Guerra, continuó el importante flujo de exportación desde la Argentina hacia Europa. Perdió terreno la carne enfriada pero lo ganó la carne congelada y la carne enlatada, productos más aptos para ser consumidos en situaciones bélicas.

En 1917, se organizó una empresa frigorífica a partir de capitales nacionales en el norte del país. Tenía como objetivo el abastecer el mercado interno y paliar las necesidades de los consumidores de carne, postergados por quienes manejaban el negocio de exportación. Pero el emprendimiento duró muy poco, estuvo lejos de cumplir con sus objetivos y no pudo superar la oposición de los grandes ganaderos, un sector interesado primordialmente en el comercio internacional.

Las necesidades de los frigoríficos de capital extranjero que actuaban en el país se circunscribieron en el año 1917 al ganado de inferior calidad porque su prioridad eran los embarques de carne enlatada para los ejércitos en lucha. Sobre esa base, deprimieron los precios que pagaban a los ganaderos, perjudicando considerablemente a quienes estaban totalmente dedicados a producir hacienda de buena calidad. Dejando de lado sus clásicas posturas liberales en lo económico, los grandes estancieros reaccionaron con virulencia al punto de proponer la expropiación de los frigoríficos con fondos provistos por el Estado en forma de préstamo. Era, decían, “una forma de ponerle fin a la explotación de la que son víctimas los ganaderos argentinos y toda la Nación Argentina”.<sup>19</sup> De haberse concretado su pedido, se hubiera constituido algo parecido a la CAP diecisiete años antes de la fecha de su verdadera fundación. Pero la reacción fue fugaz.

Con los meses, la falta de voluntad de los ganaderos para hacerse cargo de actividades industriales y las fuertes tradiciones liberales de las clases dirigentes atemperaron los ánimos. Los ganaderos no siguieron presionando para obtener

---

<sup>18</sup> Rodolfo A. Weidmann, 1957. Pág. 26

<sup>19</sup> Ibid., Pág. 205

cambios sustanciales en la organización de los negocios y los frigoríficos siguieron haciendo prevalecer sus intereses a pesar de las recomendaciones anti trust de una comisión investigadora creada por la Cámara de Diputados. La aparición de un frigorífico de capital nacional en gran escala se postergó.

En 1918, en el marco de discusiones parlamentarias relativas al control de los monopolios inspiradas en las medidas tomadas por el Gobierno norteamericano en su propio territorio, se propuso que “Argentina se preparara económica y políticamente para organizar sus mercados domésticos por medio de frigoríficos municipales o regionales que se ocuparan del consumo interno y también de la actividad de exportación”.<sup>20</sup> Todo quedó en declaraciones y la constitución de una entidad de capital nacional destinada a operar plantas frigoríficas no tuvo lugar.

En agosto de 1919, la Sociedad Rural Argentina, en un intento por contemplar la demanda de los ganaderos pequeños y medianos, designó a un grupo de sus asociados para que estudiaran la posibilidad de financiar con capitales nacionales un frigorífico y una flota de barcos cargueros de carne refrigerada. Los trabajos del grupo no derivaron en ninguna acción concreta.<sup>21</sup>

Entre 1918 y 1922, se sucedieron algunos acontecimientos que desembocaron en una crisis aguda del sector productor y exportador de carne. En 1918, cayó la demanda británica en razón de los efectos económicos negativos producidos por la Gran Guerra en el Reino Unido. En consecuencia, hubo sobreoferta de ganado en la Argentina. Solo la recuperación de los mercados a partir de 1919 volvió a equilibrar la situación. Esa recuperación provocó que mucha gente sin experiencia entrara en el negocio proyectando al alza el precio de los campos y del ganado. El stock de cabezas del país se incrementó a niveles record generando una necesidad compulsiva de colocación de las manadas en los frigoríficos. Basada en un sistema crediticio muy blando apoyado en la prenda agraria, una ola especulativa se montó sobre la actividad. Como consecuencia, se produjo un nuevo exceso de oferta. Hacia 1922, la superproducción ganadera, las conductas arriesgadas y la necesidad de cancelar los préstamos precipitaron una situación muy explosiva. Hubo una violenta liquidación de vientres y los precios que recibían los productores ganaderos se desplomaron. Las

---

<sup>20</sup> Cámara de Diputados de la Nación Argentina, *Informe de la Comisión Investigadora de los Trusts*. Buenos Aires, Imprenta del Congreso Nacional, 1918.

<sup>21</sup> Sociedad Rural Argentina, *Anales LII*. Buenos Aires, Publicación propia, 1919.

dificultades afectaron muy seriamente a aquellos ganaderos que poseían campos de calidad inferior, producían animales de menor valor y residían lejos de los centros de embarque y consumo. Habiéndose llegado a los confines de la frontera agrícola y dada la baja rentabilidad de la actividad ganadera, muchos productores reconvirtieron sus campos y los dedicaron a cultivar cereales en lugar de criar hacienda. En general, todo el negocio se resintió.<sup>22</sup>

La crisis provocó una intervención gubernamental en el negocio de la carne. Sobre la base de proyectos presentados por el diputado Matías Sánchez Sorondo se sancionaron diversas leyes regulatorias del comercio de la carne y se creó una comisión investigadora para clarificar cuáles habían sido los factores que habían afectado al negocio.<sup>23</sup> Fue una acción pública muy rara para la época. Fue el momento en que se comenzó a agitar la idea de la creación de un frigorífico argentino en Buenos Aires, una planta destinada al abastecimiento de la población local no a la exportación. Paralelamente, un amplio sector de ganaderos planteó al Gobierno Nacional la necesidad de contar con un frigorífico de envergadura que defendiera sus intereses en el negocio de exportación de la carne argentina. Querían que se constituyera una compañía de tipo cooperativo financiada por ellos mismos en función del volumen de sus ventas. Era otra vez la aparición de la idea de un gran frigorífico nacional para la exportación al que esta vez se le agregaba la propuesta de un sistema de financiación similar al que luego se usaría para la creación de la CAP. Una vez más, la imagen de un frigorífico de capitales nacionales ayudado por el Estado aparecía como el custodio más eficaz del precio del ganado. Y una vez más, ese sueño se disolvió.

En un nuevo intento por tener un frigorífico propio, un grupo de ganaderos se propuso construir una planta industrial en Gualeguaychú sobre la base de un antiguo saladero. En 1923, constituyeron una sociedad de capitales nacionales que con el tiempo operaría el denominado Frigorífico Gualeguaychú. Diversas falencias convirtieron al frigorífico en un emprendimiento muy ineficiente.<sup>24</sup>

Como sucedía siempre que había conmociones en el comercio de la carne en la Argentina, durante la “Guerra de la Carne” desatada entre los frigoríficos

---

<sup>22</sup> Simon G. Hanson, 1938. Pág. 236

<sup>23</sup> José V. Liceaga, *Las carnes en la Economía Argentina*. Buenos Aires, Editorial Raigal, 1952. Pág. 68

<sup>24</sup> F.G.S.A., *Memoria y Balance, Décimo sexto ejercicio*. Gualeguaychú, edición privada, 1939

extranjeros en 1925<sup>25</sup> volvieron a aparecer propuestas referidas a la constitución de una empresa que construyera y dirigiera un frigorífico nacional. No tuvieron repercusión alguna a nivel parlamentario.

En abril de 1926, se reunió en Buenos Aires el Congreso de Ganaderos del Río de la Plata. Participaron del mismo numerosas sociedades rurales del interior del país. La consigna central de los asistentes se relacionó con sus aspiraciones a participar directamente en la industria frigorífica. Se propuso la fijación de una contribución forzosa de los ganaderos y un impuesto a la exportación de carne. Los fondos debían permitir que los ganaderos “fueran dueños de la industria de la carne, como lo son de campos y ganados”. El Gobierno no tomó en cuenta esas propuestas.<sup>26</sup>

En julio de 1926, el Parlamento británico discutió el “*Financial bill*” y resolvió excluir a la carne argentina de los mercados del Reino Unido. Fue un intento de presión que no tuvo aplicación y pronto se suspendió.<sup>27</sup>

En 1926, la Sociedad Rural Argentina patrocinó al por ese entonces joven Raúl Prebisch para que redactara un informe sobre el comercio de la carne. Prebisch escribió un trabajo denominado “El pool de frigoríficos: necesidad de intervención del Estado”. El informe pareció atacar a los frigoríficos de capital extranjero que operaban en la Argentina y destacaba la conveniencia de la constitución de una entidad parecida a lo que luego fue la CAP con el objetivo de operar una planta industrial frigorífica nacional. No todos los directivos de la Sociedad Rural Argentina avalaron el informe que solo tuvo valor testimonial.<sup>28</sup>

En 1928, los frigoríficos extranjeros llegaron a nuevos acuerdos poniendo fin a los conflictos que se habían iniciado en 1925. Esos acuerdos no debilitaron los intentos de los ganaderos por proteger el valor de su hacienda, siempre amenazado por las guerras entre las compañías de capital externo.

---

<sup>25</sup> Simon G. Hanson, 1938. Pág. 242

<sup>26</sup> Sociedad Rural Argentina, *Congreso de los ganaderos del Río de la Plata*. Buenos Aires, Editorial Kraft, 1926. Pág. 6

<sup>27</sup> Rodolfo Puiggrós, *Libre empresa o nacionalización del comercio de la carne*. Buenos Aires, Editorial Argumento, 1957. Pág. 98

<sup>28</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 120

Todas las ideas, proyectos y situaciones enunciadas que se desarrollaron a lo largo del período 1900-1930 tuvieron como denominador común la defensa del precio del kilo vivo del ganado, recurso que tenían los ganaderos como mecanismo de transferencia de renta a su favor. Esa defensa del precio de los animales sólo pudo encararse seriamente con la fundación de la CAP.

## 1.2 Oposiciones

Las exigencias de la demanda del Reino Unido, destino excluyente para la carne argentina, fueron delineando una tipificación específica para los productos a exportar. Esquemáticamente, la carne se clasificó en tres grandes categorías.<sup>29</sup>

Los cortes de mejor calidad se agruparon bajo la denominación de “enfriado” o “*chilled*”. Se trataba de carne proveniente de animales de mediano tamaño, con poca grasa y muy bien alimentados. Un ganado fino, producto de mestizajes eficientes y de procesos refinados de alimentación y engorde. El enfriado se procesaba a temperaturas que oscilaban entre los 0 y los 2 grados Celsius, reivindicando el sistema de Tellier. Esa temperatura permitía que la carne no tuviera que ser descongelada. Era fresca, se podía consumir inmediatamente y conservaba todas sus características y cualidades alimenticias de origen. En función de sus virtudes nutritivas y gastronómicas, la carne enfriada era la más valorada por los consumidores. El tratamiento de enfriado convertía a la carne en un producto relativamente perecedero que no se podía consumir después de transcurridos los cuarenta y cinco días desde la matanza.

Otros cortes se integraban en una categoría conocida como “congelado” o “*frozen*”. Provenían de vacunos de inferior calidad, animales con mucho volumen y peso criados sin controles especiales. Era carne que se refrigeraba y se conservaba a 15 grados bajo cero, temperatura que le garantizaba una vida útil prácticamente indefinida. Había que descongelarla antes del consumo. El congelado tenía un precio inferior al enfriado y se ubicaba muy por debajo de la carne enfriada en el aprecio de los consumidores.

---

<sup>29</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *La tipificación de la carne, cortes y calidades*. Buenos Aires, Publicación de la CAP, 1936

La industria frigorífica manufacturaba un tercer grupo de productos denominado “enlatados” o “*canned*”. Esos productos, parte de un conjunto mucho mayor y diversificado de derivados de la carne, no eran mercadería refrigerada, tenían muy baja valoración por parte de los consumidores y su duración era indefinida. Para producir el enlatado se usaban animales de calidad inferior.

A partir de 1900, el congelado bovino se convirtió en el componente central de las exportaciones de carne refrigerada. Después, el enfriado fue tomando el lugar del congelado aunque este último nunca se abandonó por completo.

La tipificación de la carne produjo un proceso de diferenciación entre los ganaderos argentinos.

Una minoría de ellos poseía grandes campos de excelente calidad situados en las cercanías de Buenos Aires. Estimaciones hechas por Emilio Lahitte en 1901 fijan en unos 1.500 el número de propietarios de campos con una extensión superior a las 5.000 hectáreas. El considerable tamaño de sus estancias y la excelencia de sus pasturas les permitían comprar animales recién destetados y retenerlos hasta los dos o tres años de edad mientras procedían a su engorde. Luego los vendían. Su posición preeminente se debió a que sus campos tenían buenos pastos tanto en invierno como en verano. Eso les permitía asegurar a la industria una oferta constante de animales a lo largo de todo el año. Como el ganado pasaba varios inviernos en sus campos, fueron conocidos como “invernadores”.

La mayoría de los ganaderos del país, por el contrario, eran propietarios de campos medianos o pequeños de calidad regular alejados de Buenos Aires. Según las citadas estimaciones de Lahitte, unos 40.000 productores poseían campos que no solían exceder las 500 hectáreas de extensión. Se denominaban genéricamente “criadores” porque daban origen y alimentaban la hacienda a lo largo de la edad de destete durante ocho o diez meses. Luego de ese plazo, debido al tamaño reducido de sus establecimientos y al bajo nivel nutritivo del forraje que producían, se desprendían obligada y tempranamente de la hacienda vendiéndosela en su mayor parte a los invernadores. Ese tipo de ganaderos era en realidad aquello que se conoció como ganaderos “subordinados” a los invernadores. No estaban vinculados directamente a los frigoríficos y a la exportación sino al mercado interno, donde comercializaban aquella hacienda de inferior calidad que no les compraban los invernadores. Sin embargo, estaban convencidos de que si conseguían modificar las

reglas de funcionamiento del comercio de las carnes, su acceso al mercado internacional podía ser posible.

A pesar de que la estratificación no fue absoluta<sup>30</sup> y muchos productores eran al mismo tiempo criadores e invernadores<sup>31</sup>, los pequeños y medianos ganaderos no consideraban como colegas a los invernadores. Se pensaba que los invernadores se limitaban a lucrar, ganando dinero sin riesgos y sin sacrificios a costa del esforzado trabajo de los criadores, los tradicionales y verdaderos hombres de campo. “El invernador es un negociante especulador sobre la mejora del artículo: en todo tiempo debe estar preparado para vender y comprar y si dispone de buen capital, como éste se mueve constantemente, aprovecha todas las circunstancias, todos los momentos, especialmente aquellos en que el estanciero se encuentra sin campo, como dicen por la seca, y la perspectiva de la pérdida de los animales por el hambre lo obliga a desprenderse de ellos por precio insignificante” dijo el legislador Seguí explicitando la situación en uno de sus discursos parlamentarios sobre la producción ganadera.<sup>32</sup>

A partir de 1900, cuando tomó impulso la industria frigorífica y maduró el negocio de exportación de la carne argentina, las empresas frigoríficas seleccionaron a los invernadores como sus proveedores preferenciales. Eran los invernadores quienes, a partir de la calidad de las pasturas de sus campos y de los avances tecnológicos que aplicaban en la terminación de la hacienda comprada a los criadores, poseían los animales preferidos por la industria para la preparación de carne enfriada para la exportación, la más valiosa y apreciada en el mercado británico.

Teniendo en cuenta las características de la elaboración del “*chilled*”, los frigoríficos necesitaban continuidad en el abastecimiento de la materia prima. “Es por esa causa que los frigoríficos empiezan a “inflar”, por así decir, el negocio de los invernadores, quienes a medida que los frigoríficos los trataban con relativa largueza en los precios y sobre todo en el recibo de los novillos iban poco a poco aumentando

---

<sup>30</sup> Osvaldo Barsky y Jorge Gelman, *Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta fines del siglo XX*. Buenos Aires, Grijalbo-Mondadori, 2001. Cap. VII

<sup>31</sup> Leandro Losada, *Historia de las Elites en la Argentina*. Buenos Aires, Sudamericana, 2009. Pág. 228

<sup>32</sup> Horacio C. E. Giberti, 1961. Pág. 165

la extensión de sus invernadas”.<sup>33</sup> La división técnica entre criadores e invernadores dio a estos últimos un marcado privilegio en términos de poder, influencia y ganancias.

Los invernadores, proveedores privilegiados de los frigoríficos, fueron los únicos ganaderos que durante varias décadas, a través de la industria, accedieron a las considerables utilidades que generaba la exportación de carne. Compraban al criador el novillito al precio más barato posible y gracias a sus grandes extensiones con buenos pastos terminaban el animal. Ya preparado, lo vendían al frigorífico a precios privilegiados. Siempre tenían garantizado un alto precio para el kilo vivo de sus animales.

Eran los estancieros ricos de la Argentina. Mantenían un altísimo nivel de vida, vivieron en fastuosas mansiones de Buenos Aires y se los conoció como la “oligarquía ganadera”. Durante mucho tiempo, apoyándose en un trabajo de Jacinto Oddone publicado en 1930, la historiografía consideró a esa fracción del sector ganadero como rentista y parasitaria soslayando su carácter empresarial dinámico y su condición de vanguardia tecnológica que emerge de estudios más modernos.<sup>34</sup>

Sobre la base de la importancia de su producción, los invernadores detentaron el control de la Sociedad Rural Argentina, la poderosa entidad que supuestamente representaba a todos los ganaderos del país pero que, en realidad, se dedicaba a velar por sus intereses. Su influencia se extendió a los organismos del Estado. Durante años, muchos de ellos tuvieron cargos relevantes en los sucesivos gobiernos nacionales y provinciales que rigieron los destinos de la Argentina.

Si bien algunos criadores también producían ganado de alta calidad y podían mantenerlo durante el tiempo suficiente como para negociarlo directamente con los frigoríficos destinándolo al “*chilled*”, la gran mayoría de ellos nunca gozó durante la primera parte del siglo XX de los beneficios que generaba el lucrativo negocio de la exportación de la carne enfriada. El grueso de los criadores tuvo que conformarse con el abastecimiento de ganado de inferior calidad para las preparaciones de congelado y enlatado de los frigoríficos y con el abastecimiento para el mercado

---

<sup>33</sup> Horacio V. Pereda, *La ganadería argentina es una sola*. Buenos Aires, Edición de Autor, 1939. Pág. 27/28

<sup>34</sup> Cármen Sesto, *Historia del Capitalismo Agrario Pampeano, Tomo 2*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2003. Págs. 21 y siguientes

interno de consumo. “Irritaba y lastimaba a los criadores el hecho de que el sector dedicado solo al engorde, que no participaba en el esfuerzo por mejorar la especie y cuyos representantes no poseían siquiera marca propia, orgullo y razón de todo ganaderos, fueran la barrera infranqueable e ineludible que los separaba de los establecimientos industrializadores”.<sup>35</sup>

El objetivo principal de los invernadores fue mantener una relación fluida y privilegiada con los frigoríficos de capital extranjero que compraban sus productos. Sus intereses coincidían casi siempre con los de los frigoríficos y divergían del de los criadores y demás pequeños y medianos ganaderos argentinos. El alto precio para sus animales estaba asegurado por los frigoríficos extranjeros que los consideraban sus proveedores insustituibles.

Desde la Sociedad Rural Argentina, los invernadores se opusieron, por ejemplo, a las propuestas del Congreso de Ganaderos del Río de la Plata de 1926. En especial aquellas que propiciaban la creación de un frigorífico nacional. Deseaban que se aplicara la Ley 11.226 de 1923 sobre el control del comercio de carnes. Pero aceptaban la regulación siempre que el órgano de aplicación fuera una Junta Autónoma manejada por ellos. El Estado debía controlar las actividades relacionadas con la producción y comercialización de la carne pero nunca asociarse o incentivar a los ganaderos no invernadores para que tuvieran un frigorífico propio.

La concentración de la industria frigorífica en manos de pocas empresas reforzó indirectamente el grado de concentración de los productores ganaderos que la abastecían. Los frigoríficos acordaron no acudir en lo posible a mercados o ferias de concentración de ganado para adquirir su materia prima. Compraban directamente en las estancias de aquellos ganaderos que pudieran ofertar la cantidad requerida de animales suficientemente refinados como para ser utilizados en la preparación del valioso “*chilled*”. Esa práctica fue reforzando el muy estrecho vínculo existente entre el grupo de frigoríficos de capital extranjero y los invernadores.

La situación descripta convirtió a una cierta cantidad de invernadores en acérrimos opositores a la constitución de una entidad de capital nacional, pública o privada, destinada a operar un frigorífico dedicado a la exportación. Los invernadores no aprobaban la creación de un frigorífico nacional de envergadura que compitiera con sus clientes extranjeros y afectara sus negocios. Ellos no necesitaban

---

<sup>35</sup> Horacio C. E. Giberti, 1961. Pág. 189

un frigorífico de capital nacional que les pagara un precio elevado por su hacienda. Ya lo recibían de los frigoríficos extranjeros consiguiendo por esa vía una parte sustancial de la renta que generaba el negocio de la carne. Los invernadores más influyentes nunca estuvieron interesados en que se desarrollara ningún emprendimiento del tipo de aquello que finalmente fue la CAP.

Cuando en 1934, a pesar del continuo bloqueo que ensayaron los invernadores se fundó la CAP, esa fracción de los ganaderos ejerció durante más de siete años el control de la Corporación. En ese lapso, impidió que la empresa interviniera directamente en la industria a partir de un frigorífico propio. Pero a pesar de no querer darle un carácter industrial a la CAP, los invernadores nunca dejaron de utilizar a la nueva entidad como intermediaria comercializadora para lograr el objetivo común a todos los ganaderos: obtener el mayor precio posible para el kilo vivo de los animales que vendían.

### **1.3 Ley de Carnes, 11.747**

La crisis del negocio de la carne en la Argentina, que se empezó a insinuar en 1932 como consecuencia de las medidas proteccionistas tomadas por el Gobierno británico luego de la Conferencia de Ottawa<sup>36</sup>, una conferencia destinada a mitigar los efectos negativos de la Gran Depresión, llevó a los ganaderos a solicitar la ayuda gubernamental en búsqueda de una negociación con el Reino Unido. Esa negociación derivó en el Pacto Roca-Runciman, acuerdo que, entre muchas otras cuestiones, incluyó el compromiso británico de seguir importando carne argentina.

Pero además de impulsar las gestiones diplomáticas, los efectos de la crisis en el comercio de las carnes también generaron la necesidad de una nueva ley para el sector.

La caída de los volúmenes exportados y la reducción de los precios de la hacienda derivadas de la crisis internacional perjudicaron seriamente a los ganaderos argentinos

Adhiriendo a la atmósfera reguladora que se había instalado en el país, los productores exigieron algún nuevo marco normativo que los protegiera y los ayudara

---

<sup>36</sup> Daniel Drosdoff, *El gobierno de las Vacas*. Buenos Aires, Ediciones La Bastilla, 1972. Pág. 15

a solucionar los problemas ocasionados por los desarreglos macroeconómicos del mundo.

Fue así como comenzaron los debates destinados al diseño de una nueva ley que regulara el comercio de la carne en el país y sirviera de instrumento para paliar las dificultades que estaban perjudicando seriamente a los operadores del negocio.

De la misma forma que había acontecido en 1923, momento en el que se dictaron una serie de leyes sobre los monopolios, los precios mínimos, la tipificación del ganado en pie y los controles sobre las operaciones que involucraban ganado, todas ellas en general fracasadas ante la oposición de las compañías extranjeras, la elaboración de la nueva ley pronto se convirtió en una nueva disputa de criterios en la que los invernadores y sus aliados, los frigoríficos, intentaron prevalecer sobre el resto de los ganaderos.

Hacia fines de 1931, la Sociedad Rural Argentina produjo una serie de documentos en los que volvía a fijar su posición respecto a cualquier legislación sobre el comercio de las carnes. Según la postura de sus socios invernadores, la intervención del Estado debía limitarse a la aplicación de normas de control. El grupo de invernadores y criadores-invernadores que dirigían la entidad “no deseaba la intervención absoluta del Estado, ni la protección y el estímulo del Estado a la totalidad de los ganaderos para que participaran directamente en la industria y el comercio de carnes, por medio de cooperativas y frigoríficos propios”.<sup>37</sup>

Intentando imponer sus propios criterios, el sector gremial de pequeños y medianos ganaderos y de criadores, agrupados en las sociedades rurales del interior de la Argentina, también se movilizó con energía participando en las discusiones sobre la futura ley. Esa fracción de los productores realizó cuatro congresos.

El primero, a fines de febrero de 1932, fue el Congreso de Sociedades Rurales de Entre Ríos y Corrientes en el cual se propuso la constitución de una cooperativa nacional de ganaderos.

En marzo, se realizó un Congreso de Sociedades Rurales de la Provincia de Buenos Aires, en Tandil. Allí se planteó la creación de un organismo nacional dirigido por los ganaderos y por representantes del gobierno. Ese organismo debía ocuparse de la fiscalización e industrialización y colocación directa de la carne adquiriendo o creando frigoríficos, contratando o adquiriendo bodegas, arrendando o

---

<sup>37</sup> Rodolfo Puigross, *La democracia fraudulenta*. Buenos Aires, Editorial Jorge Alvarez, 1968. Pág. 135

creando depósitos frigoríficos en los países consumidores y organizando la distribución de las carnes o su venta al detalle. Fueron las ideas que luego se irían a llevar a la práctica con la fundación de la CAP. La necesidad de los ganaderos de intervenir en la industria frigorífica fue el principal problema tratado en la reunión. “Se hizo un amplio esclarecimiento del problema, en especial en el Congreso de Tandil, celebrado en el mes de marzo de 1932 y en el de Trenque Lauquen, en mayo del mismo año”.<sup>38</sup>

El 8 de mayo de 1932, se realizó el Congreso de Sociedades Rurales de Buenos Aires y la Pampa ratificando todo lo decidido en Tandil.

Un cuarto evento fue el Congreso de Sociedades Rurales y Productores de la Provincia de Buenos Aires realizado en La Plata. Allí se declaró por unanimidad que “es un anhelo de los ganaderos la intervención por cuenta propia en el comercio exterior de nuestras carnes”.

Los hacendados no vinculados al engorde y a la venta directa a los frigoríficos volvían a reformular su voluntad de ingresar sin intermediarios al negocio de exportación de la carne. De la misma forma en que había sucedido en otras ocasiones, una vez más exigieron que la ley propiciara la creación de una entidad mixta, integrada por el Estado y por ellos mismos para intervenir en la producción industrial y en la comercialización de las carnes. Era la vieja idea de un gran frigorífico de capital nacional de tipo cooperativo que iterativamente reaparecía. La creencia de que un frigorífico de esa clase aseguraría el valor de la hacienda seguía vigente entre la mayoría de los ganaderos. La protección de los precios del ganado como objetivo nunca dejaba de estar presente en sus reclamos al Gobierno.

“Los ganaderos del interior, hombres de campo sin duda, pedían la coerción legal y la intervención del Estado para reunir los capitales necesarios a la creación de frigoríficos y de un sistema propio de comercialización. Los ganaderos de la Sociedad Rural Argentina empleaban la coerción legal y la intervención del Estado con un objetivo inverso: mantener el viejo régimen y conquistar ellos el control de la industria y el comercio del producto, no solamente para servir a sus intereses, sino también a los de las empresas a ellos asociados”.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Rodolfo A. Weidmann, 1957. Pág. 42

<sup>39</sup> Rodolfo Puiggros, 1968. Pág. 141

Los grandes invernadores agrupados en la Sociedad Rural Argentina estaban interesados en que se dictara una ley. Pero, fieles a sus principios y muy empeñados en que se celebrara un Tratado con Gran Bretaña, querían que la futura norma solo tuviera finalidades generales de control. En contraste con las tendencias de política económica de la época, no aceptaban que ninguna regulación pusiera en peligro la libertad de industria y comercio ni el libre juego de la oferta y la demanda. Ratificando sus posturas tradicionales, los invernaderos se oponían a la creación de un frigorífico cooperativo de los ganaderos con apoyo estatal que compitiera con sus mejores clientes, las compañías extranjeras. Sobre la base de la relación comercial que mantenían con la industria ya obtenían un precio elevado para sus animales. No necesitaban ningún frigorífico nuevo para impulsar hacia arriba el valor de su ganado.

Los criadores y los pequeños y medianos ganaderos fueron denominados “intervencionistas” por la prensa y la opinión especializada en el tema de las carnes. Los invernadores, a su vez, recibieron, expresado en un dudoso castellano, el mote de “controlistas”.<sup>40</sup>

Los invernadores se perjudicaban con la eventual baja generalizada en los precios de la hacienda pero se resarcían parcialmente reponiendo su stock con terneros que pagaban barato a los criadores. Además, en la mayoría de sus transacciones conseguían condiciones favorables de sus clientes, los frigoríficos. Los precios de su ganado, apto para la elaboración de “*chilled*”, eran más inelásticos a la baja que los precios de los otros tipos de hacienda.

Los criadores, que se sentían crónicamente explotados por los invernadores y por el “*pool*” de frigoríficos, fueran británicos o fueran norteamericanos, se creían capaces de terminar por ellos mismos sus animales para faena y anhelaban desembarazarse de los invernadores para poder negociar directamente con la industria frigorífica. Suponían que un frigorífico de capital nacional de envergadura les abriría la puerta al negocio de exportación de carnes y consolidaría su presencia en el abastecimiento del consumo local. Estaban persuadidos de que una industria de esa naturaleza custodiaría los precios de venta de su hacienda y ampliaría su tajada en el ingreso que devengaba el comercio internacional de la carne argentina. Por esa época, fundaron C.A.R.B.A.P., una sociedad rural que agrupaba a los pequeños y

---

<sup>40</sup> Rodolfo A. Weidmann, 1957. Pág. 42

medianos criadores y ganaderos de la Provincia de Buenos Aires y del entonces territorio nacional de La Pampa.<sup>41</sup>

A los efectos de sentar criterios y detener la ofensiva de los pequeños y medianos ganaderos, Horacio Bruzone, invernador a cargo de la presidencia de la Sociedad Rural Argentina, propició la formulación de un plan orgánico que sirviera de base a la legislación a elaborar. Como estrategia dilatoria respecto de la cuestión de la creación de una compañía frigorífica con participación del Estado dedicada a la exportación, el plan se centraba en cuestiones relativas al comercio local. Proponía que la ley a dictarse incluyera disposiciones referidas a la creación de una Comisión Nacional para el Control del Comercio de la Carne constituida por ocho miembros, cinco de ellos representantes de la Sociedad Rural y tres designados por el Presidente de la Nación.<sup>42</sup>

Paralelamente a la preparación de la ley y haciéndose cargo de los reclamos del sector ganadero para que interpelara al cliente principal, el gobierno argentino ya había empezado los sondeos que luego llevarían a la misión de Julio A. Roca hijo a Gran Bretaña. En mayo de 1932, muy permeable a las demandas de los productores, el Poder Ejecutivo creó una Comisión Nacional de Carnes cuyo propósito central era la elaboración de un proyecto de ley integral referida al negocio. La Comisión contó con quince miembros. Sólo cinco de ellos podían representar a la Sociedad Rural Argentina. Sin embargo, tres cuartas partes de los integrantes del organismo estaban relacionados con esa entidad.

Dada la composición de la Comisión, no fue sorprendente que el proyecto de ley de la carne que finalmente se sometió a las autoridades estuviera fuertemente influenciado por los intereses de los invernadores más importantes y siguiera los lineamientos del plan orgánico que había formulado la Sociedad Rural.

En el Congreso de Sociedades Rurales de Buenos Aires y La Pampa que tuvo lugar en Nueve de Julio del 31 de julio de 1932, los pequeños y medianos ganaderos reaccionaron en contra del proyecto de la S.R.A. Allí, ratificaron lo resuelto en los congresos de Tandil, Trenque Lauquen y La Plata, plantearon que sus propuestas de establecimiento de un frigorífico de capital nacional con apoyo del Estado no estaban

---

<sup>41</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 147

<sup>42</sup> Sociedad Rural Argentina, *Plan orgánico de defensa ganadera*. Buenos Aires, Boletín de Divulgación N° 5, 1932.

contempladas con claridad en la presentación de la Comisión y afirmaron que “la Sociedad Rural Argentina representa solamente una parte de la ganadería, la de los grandes invernadores”.<sup>43</sup>

Durante el segundo semestre de 1932, el Presidente Justo y su Ministro de Agricultura, Antonio De Tomaso, con algunos meses de diferencia entre sí, enviaron al Congreso Nacional dos proyectos de ley fundados en las sugerencias recibidas de la Comisión Nacional de Carnes.

En el mensaje de elevación del primer proyecto, en julio de 1932, el Poder Ejecutivo expresó entre otras consideraciones las siguientes:

“...por primera vez, se dará a los productores ganaderos una intervención directa en la fiscalización de todas las operaciones relativas al comercio e industria de carnes y se les ofrecerá la oportunidad de organizarse jurídicamente y obtener, por propia contribución, los fondos necesarios para abordar en el momento oportuno, actividades de índole comercial e industrial”. El mensaje no aclaraba qué clase de productores ganaderos tendrían tal intervención ni cuál iba a ser el “momento oportuno” para encarar las “actividades”, especialmente las de índole industrial.

Tantas fueron las discusiones y controversias entre los parlamentarios, los actores que intervenían en el negocio de la carne, un sector de la prensa y la opinión pública interesada que la sanción y promulgación de la que sería la Ley de Carnes 11.747 se demoró mucho tiempo. Sólo se completó en octubre de 1933.

En ese lapso, los frigoríficos Swift, Armour, Anglo, La Blanca, Sansinena y Smithfield mandaron al Congreso diversos documentos oponiéndose a la creación de una JNC y a la futura empresa frigorífica nacional, es decir, la CAP. Llegaron a pedir un plebiscito a ser realizado entre los ganaderos, suponiendo que de esa forma conseguirían llevar a la práctica sus objetivos de obstrucción a la existencia de un frigorífico testigo de capital argentino. A último momento, los frigoríficos de capital extranjero instalados en el país desistieron de sus intentos y se plegaron a la política de los invernadores.<sup>44</sup>

La Ley 11.747, denominada Ley de Carnes o Ley de Defensa Ganadera, finalmente sancionada en octubre de 1933, se organizó alrededor de tres cuestiones principales:

---

<sup>43</sup> C.A.R.B.A.P., *Actas del Congreso de 9 de Julio*. Buenos Aires, Publicaciones de C.A.R.B.A.P., 1932

<sup>44</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 149

- a) La constitución de la Junta Nacional de Carnes, JNC, y sus atribuciones.
- b) La creación de un frigorífico de capital nacional de tipo cooperativo como una de las funciones reservadas para esa Junta.
- c) La nacionalización del Matadero y Frigorífico de la Ciudad de Buenos Aires.

Esos temas fueron objeto de profundas polémicas alrededor de las que pronto se alinearon los dos bandos que se conformaban cada vez que el comercio de la carne argentina atravesaba alguna encrucijada política.

Uno de esos bandos estaba formado como siempre por los invernadores más importantes y por las compañías frigoríficas de capital extranjero radicadas en la Argentina. Los acompañaban sectores de las burguesías comerciales y financieras internacionalizadas. Invernadores y frigoríficos exportadores seguían manteniendo su sólida y tradicional alianza.

En el otro bando, inspirados en el viejo antagonismo que mantenían con sus oponentes, se alineaban los criadores y todo el universo de pequeños y medianos ganaderos, los ganaderos subordinados del país.

Durante el período de gestación de la ley a nivel parlamentario también tuvieron participación en las discusiones los consumidores representados por algunos legisladores radicales y socialistas que velaban por las necesidades populares. Finalmente, la ley, no tomó en cuenta los intereses de esos consumidores.<sup>45</sup>

Dada la importancia que iba a tener la JNC a crearse en virtud de la ley, el control de esa entidad se presentaba como crucial.

Los invernadores pretendían reservar seis cargos directivos en la Junta para la Sociedad Rural Argentina, sociedad que dominaban, dejando cuatro en manos del Poder Ejecutivo. Eran un total de diez directores. Los criadores, representados por C.A.R.B.A.P., deseaban ocupar cuatro cargos en la dirección de la Junta, cediendo tres cargos a la Sociedad Rural y tres al Poder Ejecutivo. En las Comisiones parlamentarias en las que se discutió la ley, se quiso dar preeminencia al Poder Ejecutivo otorgándole derecho a nombrar cuatro directores, dejando el nombramiento de tres directores para la Sociedad Rural y permitiendo la inclusión de dos directores en representación de la industria frigorífica, uno respondiendo a las

---

<sup>45</sup> Ibid., Pág. 155

compañías de capital extranjero y otro, al frigorífico nacional a crearse. La dirección de la Junta se reducía en esa alternativa a nueve miembros.

Finalmente, la ley asignó tres directores al Poder Ejecutivo, dos a la Sociedad Rural, dos a las sociedades rurales del interior, uno a los frigoríficos extranjeros y uno al frigorífico de capital nacional a crearse, en total, nueve directores.

El futuro demostraría que la JNC sería durante varios años funcional a los intereses de la alianza que formaban los grandes invernadores y los frigoríficos de capital extranjero sin que por ello dejara de velar por la defensa del precio de la hacienda en beneficio de todos los ganaderos sin distinción. A pesar de que la ley sancionó expresamente la independencia de la JNC respecto del Poder Ejecutivo, en todos los casos en que había que tomar decisiones políticas los representantes del Gobierno en la Junta apoyaron la línea que se bajaba desde la Sociedad Rural Argentina.

Las Juntas y Comisiones que se crearon en la Argentina en la década iniciada en 1930 con la finalidad de revitalizar la economía con métodos intervencionistas y reguladores, se presentaban como organismos independientes de la política. En realidad no lo eran. En esa época, la Sociedad Rural Argentina seguía manteniendo una fuerte influencia en el Poder Ejecutivo del país y especialmente en el Ministerio de Agricultura. El sector social que integraban los grandes hacendados invernadores todavía detentaba una dosis importante de poder. Esa circunstancia explica la razón por la que, durante los primeros años de su creación, los representantes del Gobierno en la JNC actuaron en total armonía con los directores nombrados por la Sociedad Rural, es decir, por los invernadores.

Los criadores y demás pequeños y medianos ganaderos no invernadores querían, y así lo manifestaron durante el período de discusiones sobre la ley, que la creación del ansiado frigorífico cooperativo, dispuesta por la norma, se ajustara a una reglamentación independiente y específica. Exigían que el nuevo frigorífico que se iba a dedicar con su participación a defender el precio de sus animales interviniendo en los mercados locales de consumo y dedicándose en gran escala a la exportación fuera un frigorífico bajo su control. Aspiraban a que los mecanismos a ser utilizados en la elección de las autoridades de ese frigorífico les permitieran ocupar posiciones decisivas en la dirección de las actividades.

El núcleo duro de los invernadores y sus aliados, los frigoríficos extranjeros, seguían tan opuestos como siempre a la creación de un frigorífico cooperativo de capital nacional. Sobre esa base, presionaron para que la creación de esa entidad que se conocería como la CAP apareciera como una de las tareas a realizar por la JNC y no como el producto de decisiones ajustadas a un régimen legal autónomo. Presuponían, y los hechos posteriores les dieron la razón, que con ese mecanismo podrían trasladar a la CAP la hegemonía que iban a lograr en la dirección de la JNC. Accediendo a su voluntad, la fundación de la CAP derivó de lo dispuesto por la Ley 11.747 y no contó con ninguna otra norma legal que reglara su creación y su funcionamiento. El sistema de integración de su capital y de la elección de sus autoridades, tema también establecido por la ley, se ajustó totalmente a sus deseos.

La Ley de Carnes 11.747 fue sancionada por el Congreso Nacional el 29 de setiembre de 1933. El Poder Ejecutivo la promulgó el 7 de octubre de 1933.

El artículo 1° de la Ley 11.747 disponía la creación de la JNC. Se complementaba con los artículos 17° y 18°. Esos artículos fijaban criterios para la financiación y aplicación de los fondos del organismo. Se trataba de la formación de un “fondo de defensa ganadera”.

El artículo 17° disponía que la JNC se financiara con donaciones, multas resultantes de infracciones cometidas en el comercio de carnes y, fundamentalmente, con la contribución de todos aquellos que vendieran ganado con destino al consumo interno o a la exportación. Esta contribución podía llegar hasta el 1.5 % sobre el importe de cada venta. Se preveía registrar los aportes en una cuenta especial que se debía abrir para cada vendedor. Todo lo recaudado se debía incorporar al Fondo de Defensa Ganadera.

El artículo 18° disponía que el 20% de lo recaudado por la JNC debía ser utilizado por el propio organismo para solventar sus gastos mientras que el 80% restante debía ser destinado a la creación de las entidades comerciales o industriales a las que se refería el inciso g) del artículo 5°. Los recursos del Fondo de Defensa Ganadera debían utilizarse para la capitalización inicial de las entidades a crearse y posteriormente, a su solicitud, para las ampliaciones de capital que fueran necesarias. Esos incrementos de capital podían estar destinados a compensar pérdidas.

El inciso g) del artículo 5° de la Ley 11.747 enunciaba una de las funciones de la JNC. Era la vinculada a la creación del gran frigorífico nacional. Su texto fue el siguiente:

“g) Crear, directamente, o mediante convenios previos con cualquiera entidad pública o particular existente, y con la aprobación del P. E. en acuerdo de ministros, frigoríficos, instituciones comerciales o industriales que sean necesarias en el mercado interior o exterior para la defensa de la ganadería nacional y abaratamiento para el consumo de los productos ganaderos, utilizando los recursos a que se refieren los arts. 17 y 18 de la presente ley. Estas instituciones tendrán por objeto la faena de los ganados, la industrialización de las carnes y subproductos, la venta al por mayor o menor, el transporte, y la exportación y la instalación y explotación de mercados de ganados”.

Era el anuncio de la creación de la CAP.

Al prever la creación de una compañía frigorífica de capital nacional dedicada al comercio exterior, el inciso g) del artículo 5° de la Ley 11.747 se coordinaba con las disposiciones del punto número 3 del Protocolo incluido en el Pacto Roca-Runciman. El pacto se había firmado con algunos meses de anterioridad a la sanción de la legislación sobre las carnes.

En el punto número 3 del Protocolo se establecía que el Gobierno del Reino Unido asignaba al Gobierno argentino el derecho a administrar un porcentaje no superior al 15% de las exportaciones totales de carne argentina con destino a Gran Bretaña; esas exportaciones debían ser hechas por alguna empresa que crearan el Estado y/o los ganaderos. El Punto n° 3 del Protocolo decía literalmente:

“en caso que el Gobierno Argentino o los ganaderos argentinos, bajo la acción de una ley especial, tuvieran la propiedad, control o administración de empresas que no persiguen primordialmente fines de beneficio privado, sino una mejor regulación del mercado, con el propósito de asegurar un razonable beneficio al ganadero, el Gobierno del Reino Unido está dispuesto a permitir a importadores autorizados a importar carne proveniente de tales empresas, hasta el 15% de la cantidad total importada de la Argentina al Reino Unido (tal porcentaje debe incluir las importaciones actualmente permitidas del Frigorífico Gualaguaychú y del Frigorífico Municipal de Buenos Aires), sobreentendiéndose que dichos embarques serán colocados eficientemente en el mercado por las vías normales...”.

La compañía nacional frigorífica mencionada en el Pacto Roca-Runciman, adjudicataria natural de la cuota de exportación asignada por los británicos, sería la que se crearía según lo dispuesto en el artículo 5° de la Ley de Carnes. Ambas disposiciones, las del inciso g) del artículo 5° de la Ley de Carnes y las del punto número 3 del Protocolo fueron las que, en 1934, dieron lugar a la fundación de la Corporación Argentina de Productores de Carnes.

La inclusión del punto número 3 en el Protocolo anexo al Pacto Roca-Runciman indica que los invernadores ya no tenían una posición tan unánime sobre la cuestión del frigorífico de capital nacional. Algunos de los miembros de la delegación argentina enviada a negociar en Londres estaban muy vinculados a esa fracción de la ganadería argentina. El hecho de que esos representantes aceptaran introducir en el Tratado la posibilidad de la creación de una compañía frigorífica de estructura cooperativa con ganaderos asociados mostró las primeras fisuras en la oposición que mantenían los grandes estancieros a la existencia de capitales nacionales en la industria frigorífica argentina.

El núcleo duro de los invernadores, aquellos más comprometidos con los frigoríficos extranjeros, se oponían decididamente a que existiera un frigorífico público o mixto de gran escala. Con ese objetivo, presionaron para obtener una ley favorable a sus intereses.

Pero otros invernadores comenzaron a matizar sus opiniones. A partir del amargo recuerdo de los perjuicios sufridos durante la Gran Guerra debido a que sus clientes eran propiedad de los beligerantes, hartos de las guerras de precios y alteraciones de la demanda que esos frigoríficos extranjeros habían producido durante la década de 1920 y con miedo a la dependencia de compañías sujetas a los vaivenes de la política de sus países de origen, una cierta cantidad de invernadores empezaba a mirar con cierta tolerancia la posible aparición de una compañía frigorífica argentina de envergadura que los protegiera como proveedores.

Sea en razón de la presión acumulada sobre las autoridades durante los treinta años de demandas de la mayoría de pequeños y medianos ganaderos comenzadas a partir de 1900, sea por los efectos de la Gran Depresión sobre los intereses de los ganaderos, sea por ciertas tendencias corporativistas e impulsoras de la intervención estatal de los gobiernos nacionales concretadas a partir de 1930, sea porque los ganaderos partidarios de la existencia de un frigorífico cooperativo de capitales

nacionales encontraron a partir de 1932 voces parlamentarias que se hicieron eco de sus demandas, sea porque se debilitó la oposición de los grandes estancieros a la existencia de una industria frigorífica nacional, sea porque el núcleo duro de invernadores confió en que podía manejar cualquier nueva organización que se creara y mantenerla fuera de la actividad industrial o sea por todas esas circunstancias sumadas, es posible verificar que en 1933 estaban dadas todas las condiciones que impulsaron e hicieron viables la fundación de la CAP y la operación de uno o más frigoríficos de envergadura bajo su control. La Ley de Carnes no hizo otra cosa que convalidar esa situación.

## CAPITULO 2 - EVOLUCION INSTITUCIONAL

A lo largo de su existencia, la CAP atravesó diversas etapas institucionales conservando siempre su carácter ambiguo y controvertido como entidad jurídica. Sus etapas institucionales estuvieron directamente relacionadas con el devenir político de la Argentina. La CAP fue controlada por sectores privados en las épocas políticas y económicas “liberales” del país y fue administrada por la burocracia estatal en los momentos en que los gobiernos argentinos se volvieron “populistas”, “dirigistas” o “intervencionistas y reguladores”. En diversas oportunidades, la Corporación fue considerada propiedad de los ganaderos. En otras, tuvo el carácter de una entidad estatal.

La indefinición de su status societario tuvo efectos directos en la trayectoria de la Corporación al provocar diversos cambios en su situación legal. Sin embargo, el análisis de la evolución institucional y empresaria de la CAP y la evaluación de sus políticas sugieren una continuidad, un uso de la Corporación que, más allá de los ciclos políticos del país, nunca se modificó. Se trata de la utilización de la entidad como instrumento destinado a incrementar la transferencia de los ingresos del comercio de la carne a favor de los ganaderos vía precio del ganado. La trayectoria de la CAP muestra que la continuidad de esa utilización nunca se alteró.

### 2.1 Estructura legal inicial (1934/1936)

Según lo dispuesto en el inciso g) del artículo 5° de la Ley de Carnes 11.747, la JNC debía abocarse a la creación de una entidad que se ocupara de la industrialización y comercialización de carne tanto en el mercado interno como en el internacional. El accionar de esa entidad debía garantizar la defensa de la ganadería nacional y el abaratamiento en el consumo de los productos ganaderos. En función de lo acordado en el Pacto Roca-Runciman, la compañía a crearse podía ejercer parte del derecho que tenía el Gobierno argentino de administrar la exportación del 15% del total de embarques con destino al Reino Unido. Algo menos del 4% de esos embarques ya estaban asignados con anterioridad al Frigorífico Gualeguaychú y a otras empresas más pequeñas. La autorización para exportar el resto, una cuota de

algo más del 11% del total, se traducían en un volumen nada despreciable que podía alcanzar las 40.000 toneladas anuales por un valor cercano a los 50 millones de los pesos moneda nacional corrientes en el año 1934.

Luego de sancionada la Ley 11.747, en octubre de 1933, la JNC se tomó un año para cumplir con su obligación de crear la entidad industrializadora y comercializadora.

En julio de 1934, haciendo uso de sus facultades y bajo la presión parlamentaria en defensa de la creación del frigorífico nacional encabezada por Lisandro de la Torre, la dirección de la JNC en manos de Horacio Bruzone, ex Presidente de la Sociedad Rural Argentina, elevó al Ministerio de Agricultura el proyecto de estatutos del organismo comercial e industrial definido por la ley. Se proponía como nombre para la entidad el de Corporación Argentina de Productores de Carnes, es decir, la CAP.

El hecho de que se usara el sustantivo “Corporación” en el nombre del ente a crear era un emergente del clima de época. Filosofías políticas relevantes de la década iniciada en 1930 guiaron la intervención regulatoria del Estado en la economía y en la sociedad. Fueron concepciones corporativistas alejadas del asociacionismo típico de las tradiciones liberales. La Argentina no se substraía totalmente a la influencia de esas corrientes que ya habían adoptado sus formas extremas en Europa.

Al mencionar los fundamentos que explicitaba el texto de la Ley de Carnes para justificar la creación de la nueva entidad, el mensaje del titular de la JNC expresaba, entre otros, los siguientes conceptos sobre la CAP:

“Organizar a los productores en forma integral para que simultáneamente entraran, o tuvieran la posibilidad de entrar a actuar en el comercio interno y externo de carnes”.

“Se fundó en que la ganadería argentina es una y que la solución que pueda darle beneficios, no podrá ser jamás la que contemple o resuelva problemas locales”.

“De ahí que el organismo proyectado tienda a reunir a todos los ganaderos del país, en forma que las ventajas o desventajas propias de todo comercio, sean aprovechadas o soportadas equitativamente también por todos”

Estos postulados prometían unidad, inclusión y participación de todos los ganaderos en los beneficios del comercio de carnes, especialmente en los

provenientes de la exportación. La JNC llegó a manifestar refiriéndose a la CAP: “Es la organización de defensa de los intereses ganaderos, con caracteres tan amplios, que bien podría llamársele la organización universal de los ganaderos argentinos”.<sup>46</sup>

Durante los primeros años de existencia de la Corporación, muchos de los propósitos enunciados quedaron parcialmente en el terreno meramente declarativo. “Con la creación de la Corporación Argentina de Productores de Carnes, creemos haber satisfecho uno de los más fervientes anhelos de los productores del país”<sup>47</sup> declaró la JNC. Por varios años, eso no fue totalmente así.

La CAP debía proteger los precios del ganado. Y eso fue así desde el principio. Pero, la CAP también debía empezar a funcionar como industria con un frigorífico propio. Y eso no sucedió hasta la década que comenzó en 1940.

El período inicial de la existencia de la CAP se desarrolló bajo la presidencia de Agustín P. Justo, líder militar que había asumido la dirección de país luego del fracaso político del régimen nacionalista instaurado luego del golpe institucional que lideró el general Urriburu en 1930. El gobierno conservador de Justo, fruto del fraude electoral, se apoyaba en el Ministro de Economía, Federico Pinedo y en el Ministro de Agricultura, Luis Duhau. Fue un momento de gran intervención estatal en la economía a través de la que las autoridades se esforzaban por defender la estructura agraria tradicional del país.

Uno de los colaboradores más cercanos a Duhau fue Horacio Bruzone. Bruzone era un invernador. Un hombre perteneciente al núcleo duro de miembros de la Sociedad Rural Argentina, proveedores privilegiados de los frigoríficos extranjeros. Su gestión al frente de la JNC, y la forma en que desde ese organismo se procuró estructurar la CAP, fue un intento de mantener sin modificaciones la tradicional organización de la exportación de carne argentina. Por varios años, los mayores beneficiarios del comercio internacional de la carne argentina siguieron siendo los invernadores propietarios de campos fértiles vecinos a Buenos Aires y los frigoríficos de capital extranjero radicados en la Argentina. No hubo organización “integral”. La ganadería siguió sin ser “una”. Las diferenciaciones entre ganaderos motivadas en “problemas locales”, es decir entre los grandes estancieros con campos

---

<sup>46</sup> JNC, *Informe de la labor realizada desde el 1° de enero de 1934 hasta el 30 de septiembre de 1935*. Buenos Aires, JNC, 1935. Pág. 5

<sup>47</sup> *Ibid.*, Pág. 3

cercanos a Buenos Aires y los pequeños y medianos ganaderos del interior, se prolongaron. La reunión solidaria de “todos los ganaderos del país” y la supuesta participación de todos en las ganancias y en las pérdidas del comercio y la industria no se concretaron tan fácilmente. La CAP no tuvo durante varios años plantas frigoríficas que permitieran el acceso de los ganaderos subordinados al negocio de la exportación. Compraba ganado, lo entregaba a terceros para la elaboración industrial y luego vendía en el mercado local o encargaba la exportación de los productos terminados. Esta situación no se modificó ni aún después de las denuncias parlamentarias al respecto que proliferaron durante el famoso Debate de las Carnes de 1935.

Sin embargo, a pesar de no beneficiar a los ganaderos comunes dotando a la CAP de un frigorífico propio, las autoridades y los grupos de poder del sector decidieron que debía estimularse la mayor transferencia posible de la renta del comercio de carnes en beneficio de todos los productores del país, sin distinción entre invernadores y el resto. Ese estímulo debía apoyarse en la intervención de la nueva entidad en los mercados. La intervención debía de estar destinada a provocar la elevación permanente del precio del kilo vivo de los animales que la CAP les compraría a los productores en carácter de insumo a procesar industrialmente por terceros. “Vale decir que debe pagar al productor el máximo de lo que le permita el estado general de la plaza del comercio de carnes”<sup>48</sup> explicitó en ese sentido la JNC.

Esa utilización de la CAP como impulsora al alza del precio del ganado superó en importancia a la cuestión del frigorífico propio y fue aquello que con su continuidad estableció finalmente el fundamento profundo de la existencia de la entidad.

### *Estatutos*

Los estatutos de la CAP fueron aprobados el 30 de octubre de 1934 por el Decreto 50.844/34. En enero de 1935 quedó definitivamente autorizada la formación de la CAP. Su Directorio se reunió por primera vez el 10 de ese mes, eligiendo Presidente al Ingeniero Horacio V. Pereda. Hubo de pasar algún tiempo más hasta que la entidad comenzara con sus actividades.

¿Qué era la CAP desde el punto de vista legal?

---

<sup>48</sup> Ibid., Pág. 6

Ya en ocasión de discutirse parlamentariamente el proyecto de la Ley de Carnes, el diputado Miguel Angel Cárcano había definido la particular naturaleza de las entidades industriales y comerciales de los productores que la legislación impulsaba. Según el diputado:

“Fue necesario dar a estas entidades una fisonomía especial, distinta a la de las cooperativas y de las sociedades anónimas. No son cooperativas; son sociedades de carácter especial. Sea cualquiera el número de las acciones dan derecho solamente a un voto”.

Los redactores de los estatutos de la CAP tomaron esos antecedentes y, explícitamente, dieron a la empresa la condición de una entidad muy “sui generis”.

A pesar de tener finalidades de lucro, la CAP no tuvo la estructura jurídica de ninguna de las sociedades comerciales definidas por la legislación argentina. No fue una sociedad anónima, ni una sociedad de responsabilidad limitada ni ningún otro tipo de sociedad prevista por las normas.

Aunque reunía algunos de los rasgos de las sociedades cooperativas, la CAP tampoco fue una cooperativa de ganaderos. El inciso c) del artículo 6° de la Ley 11.747, prescribía que cada socio de las entidades que se fundaran según lo dispuesto en el artículo 5° tendría un voto, sea cual fuere el número de sus acciones. Ese era un rasgo típico de las sociedades cooperativas. El estatuto de la CAP recogió esa disposición sobre el derecho a voto. Pero eso no la convirtió en una cooperativa. La participación voluntaria está en la esencia del cooperativismo. La participación como socio de la CAP nunca fue voluntaria.

La CAP no fue una empresa del Estado. Las empresas del Estado no tienen socios. Tampoco fue una sociedad mixta. No coexistían en la Corporación el capital privado con el capital del Estado.

“Nada tiene que ver con ella el Estado como no sea el control que ejercita sobre todos los que intervienen en el comercio de carnes” afirmó la JNC.<sup>49</sup>

En la Memoria correspondiente al Primer Ejercicio de la CAP, la Corporación se autodefinió de la siguiente forma:

“una entidad comercial sui géneris. Es una institución de un carácter nuevo en el cuadro de la economía y la legislación argentina. No tiene antecedentes en instituciones del pasado ni analogías en otras nacidas al mismo tiempo que ella. En

---

<sup>49</sup> Ibid., Pág. 5

resumen, la Corporación Argentina de Productores de Carnes es una institución formada por el Estado, pero independiente de él; no es ni cooperativa ni sociedad anónima; es una sociedad comercial sui generis, de participación obligatoria para todos los ganaderos, creada por el Estado bajo la acción de una ley especial, con objeto de cumplir una función de interés para la economía general”.

Al respecto, la JNC afirmó: “Solo réstanos agregar, que la Corporación, y con el propósito de dejar perfectamente denominado el carácter de esa entidad, que ella no tiene forma comercial, y su organización societaria no es como la de las sociedades anónimas regidas por las disposiciones del Código de Comercio, ni tampoco puede considerarse como una sociedad cooperativa, porque si bien es cierto que la ley 11.737 le da las bases para su organización, las disposiciones estatutarias aprobadas por la misma, contienen la mayoría de las reglas rochdelianas, que, a su vez, constituyen los fundamentos de la cooperación, pero le faltan algunos principios de esta doctrina como para poder llamarla con propiedad, cooperativa. De manera que no puede encuadrarse en las disposiciones de la ley 11.388 que rige las sociedades de carácter cooperativo”.<sup>50</sup>

Esa ambigüedad provocó muchas consecuencias a lo largo de la existencia de la CAP. Al no estar definido con precisión su status societario, nunca quedó clara la cuestión de su propiedad. En algunas épocas se planteó que la CAP era propiedad de los ganaderos, “sus legítimos dueños” como se decía. Eran los que habían aportado a través del descuento no voluntario sobre sus ventas de ganado los fondos necesarios para constituir el capital de la entidad. En otros momentos, la CAP funcionó lisa y llanamente como una empresa del Estado o como un organismo estatal. Algunos analistas, como José V. Liceaga,<sup>51</sup> consideran que la CAP fue un instrumento de intervención estatal, un organismo del Estado empresario decidido a ser protagonista de los procesos económicos y no simple vigilante de los mismos. Pero esa afirmación no tiene mucha fundamentación de orden legal y está sesgada por el perfil ideológico de Liceaga, un militante radical partidario de la regulación de la economía.

Cuando José Delfino en 1943 exigió la devolución de los fondos que había aportado con motivo de sus operaciones de venta de hacienda alegando que se había retirado de la actividad, la justicia denegó la satisfacción de su reclamo. El fallo

---

<sup>50</sup> Ibid., Pág. 5

<sup>51</sup> José V. Liceaga, 1952. Pág. 174

aceptó que los fondos eran propiedad de quienes los habían aportado pero aclaró que era correcta la apreciación de la JNC cuando declaró que ese capital estaba afectado al cumplimiento de la finalidad de interés público de la ley y no admitía devolución. Según la Ley 11.747, los fondos aportados por los ganaderos solo podían ser devueltos en el caso de llegarse a cubrir todas las finalidades previstas por la misma ley o cuando no se hubieran utilizado. Para ello, la CAP debía crear un Fondo de Rescate. La justicia dictaminó que solamente las autoridades de la CAP podían decidir aceptar un retiro sin tener que fundamentar su negativa en caso de rechazarlo. Nadie podía retirarse por voluntad unilateral. Esta manifestación del Poder Judicial ratificó que la CAP no era una sociedad común perteneciente irrestrictamente a sus socios.

Con motivo de presentaciones judiciales que intentaron que se declarara inconstitucional el sistema de contribución obligatoria por parte de los ganaderos establecido por la Ley 11.747, como fue el caso de Inchauspe Hnos. en 1943, el Dr. Juan A. Gonzalez Calderón, miembro de la Cámara Federal de Apelaciones, expresó en el marco de una de las sentencias sobre la cuestión: “Las entidades comerciales o industriales que se constituyan de acuerdo con el inc. g) del artículo 5° tienen una estructura “sui generis”, que no encaja en los conceptos y formas usuales del derecho comercial como lo evidencian los siete incisos del artículo 6°, principalmente el inciso c) y el inciso d); y cabe afirmar, en consecuencia, que allí se perfila, una vez más, la finalidad y característica pública de la referida creación legal”.<sup>52</sup>

La respuesta a la pregunta por la naturaleza jurídica de la CAP fue objeto de controversias y posiciones irreconciliables.

La posición de los invernadores, estando o no en la dirección de la CAP, y la posición en general de todos los ganaderos se resumen en el siguiente texto contenido en un documento interno de la entidad:

“Jurídicamente, CAP es una entidad ‘sui generis’ que reúne características de sociedad anónima y de cooperativa, pero no se encuadra totalmente en ninguna de esas figuras. Sus estatutos, y su propio nombre, determinan que el manejo de la empresa es facultad de los productores ganaderos. Vale decir, que es una empresa privada”.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Rodolfo A. Weidmann, 1957. Pág. 54

<sup>53</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, 1967. Pág. 11

Las posiciones antagónicas a los productores calificaban de falacia la afirmación de que la CAP era una empresa privada propiedad de todos los ganaderos. La refutación, según esa opinión, provenía del texto del artículo 4° del estatuto de la entidad. Ese artículo señalaba que la empresa tenía por finalidad “la mejor regulación del comercio de carnes para asegurar razonables beneficios a los ganaderos”, función que sólo podía corresponder a un organismo público.

Los defensores del carácter público de la CAP hacían referencia a que era la JNC el ente que autorizaba los aumentos de capital de la organización. Agregaban también que, según el artículo 36° del estatuto de la CAP, eran la JNC junto con el Poder Ejecutivo Nacional quienes aprobaban la zonificación de los ganaderos con la finalidad de estructurar los procedimientos para la elección del Directorio de la empresa. Esa situación apartaba indudablemente a la CAP del universo de las empresas privadas.

Por otro lado, los llamados “accionistas” de la CAP no recibían dividendos ni podían negociar libremente los derechos emergentes de los fondos que habían aportado para capitalizar la empresa. Esto los diferenciaba absolutamente de las facultades y condiciones propias de los accionistas de una empresa privada.

En definitiva, es posible afirmar que la CAP fue una entidad especial que si bien funcionó como una empresa hasta cierto punto autárquica, nunca dejó de pertenecer a la esfera estatal. Este carácter no influyó en las orientaciones de sus dirigentes. La dirección de la entidad, como ya ha sido expuesto, estuvo alternadamente en manos de grupos privados y de funcionarios públicos. Pero todos los que a través de los años dirigieron la CAP, independientemente de su condición, siempre operaron en defensa de los ganaderos.

La estructura jurídica atípica de la CAP fue elegida ex profeso para permitir que la entidad jugara un papel importante en la formación de los precios del ganado. Los rasgos de empresa privada que confería a la Corporación esa estructura jurídica permitieron que la dirección de la CAP pagara el mayor precio posible a los socios de la entidad por sus animales sin tener que rendir cuenta a ningún organismo estatal. Esas decisiones se consideraban propias de una entidad de orden privado, sujetas al exclusivo control de los socios. Los aspectos públicos de la estructura jurídica de la Corporación permitieron que los déficits crónicos que provocó la sobrevaluación de la materia prima que adquiriría la CAP fueran enjugados por el Estado. En relación

con las pérdidas, la CAP era una entidad estatal. El Gobierno se hacía cargo de los efectos negativos que provocaba la gestión de compras de su dirección.

Toda la operatoria podría considerarse un dispositivo de transferencia de ingresos desde la sociedad en su conjunto hacia el sector ganadero.

El objeto social de la CAP, según el artículo 4° de su Estatuto, fue el comercio y elaboración de los productos y subproductos de la ganadería, con destino tanto al consumo interno como a la exportación, propendiendo a la mayor regulación del comercio de carnes para asegurar razonables beneficios a los ganaderos. En esa cláusula del Estatuto en la que se define el objeto social se puede apreciar claramente la naturaleza instrumental de la CAP como dispositivo para beneficiar a los productores vía la elevación del precio de compra de su ganado. Dado que las normas que regían la Corporación no tenían previsto ningún régimen de distribución de utilidades, los “razonables beneficios a los ganaderos” solo podían provenir de la transferencia de ingresos que supone un nivel de precios superior al que determina el nivel general de la economía local o los precios internacionales de la carne.

Desde el punto de vista empresario, la CAP debió ser una de las pocas compañías cuya dirección y accionistas estaban preocupados seriamente por encarecer la materia prima que compraban, es decir, el ganado. Directores y accionistas preferían administrar una compañía deficitaria de la que recibían importantes beneficios en su carácter de productores ganaderos antes que perseguir los objetivos de rentabilidad habituales en el mundo empresario. Los socios de la CAP sabían que los déficits resultantes de una política semejante siempre terminarían siendo solventados por el Estado.

Tal vez, la CAP no fue propiedad de los ganaderos. Pero sus estatutos la orientaban a perseguir el interés de los ganaderos. La cuestión durante los inicios de la Corporación fue: ¿qué ganaderos eran aquellos a los que la CAP debía asegurar razonables beneficios? En principio, los estatutos dieron poder a los invernadores para que usaran a la CAP para satisfacer sus necesidades. La necesidad más acuciante de los invernadores, especialmente de aquellos que configuraban el grupo más inflexible de la fracción, era que la CAP no construyera ni comprara un frigorífico que pudiera perturbar el negocio que tenían con los frigoríficos extranjeros, base tradicional de su fortuna. Así fue como en los primeros años de

existencia de la Corporación, los invernadores lograron que la CAP no se convirtiera en un emprendimiento industrial.

Sin embargo, paralelamente a la concreción de esa meta táctica, desde el punto de vista estratégico los invernadores se preocuparon para que la CAP se constituyera como un eficiente dispositivo de transferencia de los ingresos del negocio de la carne en la Argentina. Un dispositivo que terminara beneficiando a todos los ganaderos fueran o no invernadores. Entre su fundación y 1940, la dirección de la CAP tuvo dos objetivos: no al frigorífico nacional, si a la mayor alza posible del kilo vivo de ganado en sus compras. Cuando después de 1940, el grueso de los ganaderos subordinados desplazó a los invernadores del gobierno de la CAP y la Corporación tuvo sus propios frigoríficos, la defensa del precio de la hacienda permaneció como el único objetivo de la entidad.

### *Accionistas*

El estatuto de la CAP determinaba que los accionistas de la Corporación iban a ser todos los productores de ganado vacuno, ovino y porcino que poseyeran por lo menos una acción de diez pesos moneda nacional, integrada con el aporte que disponía el inciso d), del art. 17 de la Ley 11.747. Esa disposición era la que fijaba una retención del 1.5% a los ganaderos sobre el valor de toda operación de venta de hacienda. Las sumas recaudadas eran conservadas por la Junta Nacional de Carnes en un Fondo de Defensa Ganadera. El Fondo era utilizado para financiar a la CAP mediante transferencias de dinero a solicitud de la entidad destinadas a sus aumentos de capital. Los aumentos de capital podían utilizarse para enjugar pérdidas.

Los accionistas solo podían transferir sus títulos a otros ganaderos que pudieran demostrar una antigüedad de cinco años en esa condición. Para hacerlo, necesitaban autorización de la dirección de la CAP.

Según el estatuto de la entidad, los accionistas de la CAP debían votar a 90 delegados con la finalidad de que, reunidos en asamblea, procedieran a elegir las autoridades de la entidad.

La autoridad formal de la CAP era detentada por un Directorio compuesto por un Presidente, un Vicepresidente y trece directores. La autoridad efectiva la ejercía un Consejo de Administración formado por el Presidente y el Vicepresidente del

Directorio y un director designado en forma rotativa. El Directorio era auxiliado por comisiones ordinarias y extraordinarias integradas por socios de la CAP.

A los fines de la elección de delegados, el artículo 7° del estatuto de la CAP dividía a los accionistas de la entidad en función de las zonas en que residían y operaban.

Se establecieron cuatro zonas geográficas.

La primera zona correspondía a los ganaderos radicados en la Provincia de Buenos Aires y del Territorio de La Pampa. Eran los hacendados con campos más fértiles y más valiosos. Eran quienes hacían la mayoría de las ventas a los frigoríficos y, por lo tanto, quienes hacían más contribuciones a través de la retención del 1.5% sobre cada operación. Eran los grandes estancieros invernadores.

La segunda zona comprendía las Provincias de Entre Ríos, Corrientes y Santa Fe y los Territorios de Chaco, Formosa y Misiones. Allí residían ganaderos importantes que se acercaban en sus aspiraciones a los invernadores de la Pampa Húmeda. Eran criadores y hacendados pequeños y medianos que habían logrado construir una identidad política definida con representación gremial y parlamentaria.

La tercera zona incluía las Provincias de Córdoba, San Luis, Santiago del Estero, Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca, La Rioja, San Juan y Mendoza. Eran territorios con poco desarrollo ganadero.

La cuarta zona, la Patagonia, estaba poblado por ganaderos dedicados al ganado ovino.

Los accionistas elegían a través de sus representantes un Directorio compuesto de 15 miembros.

Los accionistas de la primera zona tenían 54 representantes en la asamblea y elegían 9 directores. Los de la segunda, 18 representantes y elegían 3 directores. Los de la tercera zona, 12 representantes y elegían 2 directores. Y los de la cuarta zona, 6 representantes y elegían 1 director. Obviamente, los ganaderos de la primera zona tenían el control del Directorio y por consiguiente el control de la CAP.

En oposición a la letra y el espíritu de la Ley 11.747, cuyo artículo 6°, inciso c) establecía, como ya se ha expuesto, que “cada socio no tendría más que un voto sea cual fuere el número de sus acciones”, el estatuto de la CAP, por inspiración de los invernadores, determinó, en su artículo 36° que la JNC, previa aprobación del Poder Ejecutivo, debía establecer tres categorías de accionistas, A, B y C. Esas

categorías debían agrupar a los accionistas en función del promedio de los aportes hechos durante un determinado período.

El 31 de octubre de 1934, por ejemplo, en la primera convocatoria a elecciones de los noventa delegados de los accionistas para elegir autoridades hecha por la JNC se dispuso que el padrón se confeccionara con quienes hubieren acreditado aportes por la venta de su hacienda en el período que iba desde que se había iniciado el sistema hasta el día 30 de setiembre de 1934.

La categoría A reunía a quienes acreditaran aportes efectuados al vender su hacienda superiores a un mínimo de \$ 10.00 m/n pero inferiores a \$ 50 m/n. La categoría B incluía a quienes hubieran hecho aportes por sumas que se ubicaban entre \$ 50.01 m/n y \$ 200.00 m/n. La categoría C se integraba con los ganaderos que hubieran aportado más de \$ 200.00 m/n.

Los accionistas de cada región designaban a sus representantes por categoría. Los accionistas que más ventas hacían y más aportes tenían acreditados, es decir los que integraban las categorías B y C, eran minoría respecto a la mayoría de accionistas, los pequeños y medianos ganaderos que formaban parte de la categoría A. Al tomarse en cuenta las categorías para la elección, equiparando el número de delegados de cada una, la influencia de los grandes invernadores era muy superior a lo que su número les hubiera otorgado bajo un sistema de elecciones directo.

Bajo esas normas, los invernadores más ricos de la Pampa Húmeda, a través del estatuto de la CAP preparado por la JNC bajo la influencia de la Sociedad Rural Argentina que los representaba, comenzaron a dirigir la empresa desde su fundación. Y a convertirla en una entidad al servicio de sus intereses. Como ya se ha expuesto, entre esos intereses estaba su tradicional oposición a la operación de un frigorífico nacional que pudiera perjudicar su relación con la industria frigorífica de capital extranjero. Pero también, en un sentido estratégico profundo y a largo plazo, era de su interés todo lo referido al logro de un alto precio para el ganado. En ese sentido, obraron en beneficio de todos los productores.

Al ser excluidos de la dirección de la CAP, los criadores y la mayoría de los pequeños y medianos ganaderos, cuyas propiedades estaban alejadas de la Pampa Húmeda y de Buenos Aires, vieron frustradas sus aspiraciones relacionadas con la existencia de un frigorífico de capital nacional que los conectara directamente con el negocio de exportación. Sin embargo, se vieron beneficiados por la intervención de

la Corporación en los mercados de carne porque esta produjo un alza relativa de los precios del ganado que los favoreció en forma considerable.

Como se expondrá más adelante, solo cuando a partir de 1941 los invernadores cedieron el control político de la CAP al resto de los ganaderos, los estatutos se modificaron para eliminar esa forma de discriminación que dominaba la elección de autoridades. Las modificaciones estatutarias se realizaron el 31 de diciembre de 1940 y el 8 de setiembre de 1942.

El diputado nacional Rodolfo A. Weidmann denunció que “La JNC, trabó el funcionamiento de la CAP, postergando su constitución; restringiendo sus recursos; limitando su cuota de exportación y otorgando a los grandes invernadores una situación de privilegio en la dirección del organismo”.<sup>54</sup>

Según el legislador fue responsabilidad de la JNC que la CAP no estuviera preparada desde su fundación para la “defensa de la ganadería nacional y el abaratamiento para el consumo de los productos ganaderos” como rezaba la ley que dispuso su creación.

En lo que se refiere a la “defensa de la ganadería nacional”, es decir, a la defensa de todos los ganaderos, Weidmann afirmó que la CAP no cumplió exactamente con lo dispuesto. Tuvo un sesgo pro invernador, fue neutralizada como industria y se le impidió que operara un frigorífico “nacional”, aspiración de los ganaderos subordinados.

Sin embargo, en un hecho que debilita la opinión de Weidmann, al poco tiempo de comenzadas las operaciones de la CAP se produjo un efecto en el mercado que no benefició únicamente a los invernadores. La entidad decidió comprar ganado no solo en las estancias sino también en los mercados de concentración como el de Liniers. Esa política de compras produjo un alza constante del precio del ganado. Ese alza fue tanto del precio de aquella hacienda destinada al “*chilled*” como del precio del resto de los animales. De esa manera, cobraron más los invernadores por su “*chilled*” pero también cobró más el resto de los ganaderos por sus tropas. La intervención de la CAP en el mercado como comprador y fijador de precios terminó generando utilidades a todos sus accionistas, fueran o no invernadores, fueran o no parte de su dirección.

---

<sup>54</sup> Rodolfo A. Weidmann. 1957. Pág. 56

En lo que se refiere al “abaratamiento para el consumo de los productos ganaderos”, Weidmann acierta al sostener que la CAP no cumplió con su misión. El alza del precio del ganado que provocaba las intervenciones de la CAP en el mercado contribuía al encarecimiento de los precios de la carne destinada al consumo. La carne siempre subía su precio en las carnicerías y el interés de los consumidores nunca fue contemplado.

## 2.2 Subsistencia en riesgo (1937)

Durante 1937, la armonía entre la CAP y el conjunto de instituciones integrado por la JNC, el Ministerio de Agricultura y la Sociedad Rural Argentina se fracturó parcialmente. Fue una situación inquietante que amenazó la existencia de la Corporación.

Desde sus inicios, la CAP estuvo bajo el control de los invernadores. Usando sus influencias en la Sociedad Rural, la JNC y el Ministerio de Agricultura, los invernadores orientaron a la CAP para que ayudara a aumentar los precios que se pagaba por el ganado. Al mismo tiempo, en defensa del “*pool*” frigorífico de capital extranjero, los invernadores, especialmente los más importantes, bloquearon la intervención de la CAP en la industria por medio de un frigorífico propio. Para ellos, la CAP debía circunscribir sus actividades a la intermediación comercial controlada y no a la producción.

La dirección de la CAP, elegida bajo un sistema electoral que sobredimensionaba la representación de los invernadores, se alineaba con los intereses de ese tipo de ganaderos aunque su política de precios de compra de hacienda beneficiara a todos los productores. Sin embargo, a pesar del alineamiento político entre invernadores, Ministerio de Agricultura, JNC y la CAP, en 1937 sobrevinieron perturbaciones en las relaciones que mantenían.

Durante los primeros dos años de su existencia, 1935 y 1936, la CAP había eliminado a una serie de intermediarios que actuaban entre los ganaderos y la industria frigorífica. Hacia 1937, algunos de esos intermediarios, muy ligados a los invernadores y a los frigoríficos extranjeros, estaban muy resentidos. Los

invernadores y los frigoríficos con los que los intermediarios hacían negocios, también.

En 1937, la CAP reclamó a la JNC más aportes de capital. Fue en un momento en que la CAP adquiriría cada vez más autonomía respecto a las políticas del Poder Ejecutivo. Ni la JNC, ni el Ministerio de Agricultura ni la propia Sociedad Rural Argentina vieron con buenos ojos esa independencia. Tampoco les interesaba financiarla.

Durante 1935 y 1936, con su intervención como compradora, la CAP había contribuido sustancialmente a mejorar el precio que la industria pagaba a los ganaderos, tanto invernadores como criadores. Los invernadores estaban interesados en que subiera el precio del ganado destinado a preparar y exportar “*chilled*”. Pero ese proceso debía ser hecho dentro del marco de sus acuerdos con la industria frigorífica extranjera. No simpatizaban demasiado con el hecho de que hubiera aumentos generalizados en la hacienda ni con que se beneficiaran los ganaderos subordinados si eso afectaba su alianza con las compañías frigoríficas de capital extranjero.

En abril de 1937, Horacio V. Pereda, el Presidente del Directorio de la CAP, refiriéndose a la tercerización, “declaró que era ‘indispensable’ que una corporación verdaderamente independiente tuviera su propio frigorífico, en lugar de arrendar su cuota”. Pereda sabía perfectamente que el núcleo duro de los invernadores tenía una sólida alianza con los frigoríficos de capital extranjero radicados en el país. Planteando la necesidad de la emergencia de un frigorífico nacional independiente, se pronunciaba contra los intereses de ese grupo, el más influyente dentro de la Sociedad Rural Argentina. Pero no le importó. Más adelante, Pereda iba a publicar un libro titulado “La Ganadería es Una Sola” para justificar su posición. Allí sostuvo que los criadores eran los ganaderos por excelencia, los auténticos productores. Los invernadores, en cambio, estaban mucho más cerca “del intermediario negociante que del verdadero ganadero”.<sup>55</sup>

A través de las compras que efectuaba la CAP, los criadores habían mejorado los precios que recibían en los mercados locales por sus animales pero igual seguían presionando para entrar directamente en el negocio de exportación de carne. Y

---

<sup>55</sup> Horacio V. Pereda, *La ganadería argentina es una sola*. Buenos Aires, Edición de Autor, 1939.

estaban decididos a utilizar a una CAP con planta frigorífica propia como el vehículo idóneo para conseguir sus objetivos. Esa actitud perturbaba seriamente a los invernadores y, mucho más, a sus aliados, los frigoríficos extranjeros.

¿Fue alguna o varias de esas situaciones las que desencadenaron una ofensiva de los invernadores más radicalizados y/o de los frigoríficos extranjeros para debilitar a la CAP? No hay una respuesta concluyente.

El caso fue que, impulsadas por algunos invernadores, los frigoríficos de capital extranjero y algunos socios de la Sociedad Rural, las medidas tomadas por la JNC en contra de la CAP comenzaron a aparecer. Se trataba de forzar a la CAP para que reorientara su actividad y volviera a ser completamente funcional a los intereses de los actores principales del comercio de la carne.

La JNC accionó durante todo el año 1937 para restringir las operaciones de la CAP tratando de asfixiarla para que abandonara el camino de la autonomía.

Durante ese año, retaceó cualquier nuevo aporte para la CAP excepto aquellos subsidios que debían utilizarse para sostener el precio del ganado adquirido por la Corporación.

“Hacia mediados de 1937, en alegado cumplimiento de sus obligaciones para con los consumidores urbanos, la Junta decretó que debían ponerse límites a la venta de carne por remate en la ciudad de Buenos Aires. Esto reprimiría la especulación, eliminaría intermediarios innecesarios y mejoraría las condiciones higiénicas. Sin embargo, reduciría también la libertad comercial de la CAP, que vendía grandes cantidades de carne en Buenos Aires mediante remates”.<sup>56</sup>

El Presidente de la JNC, Horacio Bruzone, declaró en abril de 1937 que el Mercado de Liniers y otros puntos de distribución de carne de Buenos Aires y alrededores tenían condiciones antieconómicas y antihigiénicas. También aclaró que “el problema, es un problema de cámaras frigoríficas y no de fábricas industrializadoras”.<sup>57</sup> El criterio era que los mercados de ganado y de carnes debían ser propiedad de los ganaderos pero, en cambio, los frigoríficos debían permanecer como propiedad de las compañías industriales.

---

<sup>56</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 187

<sup>57</sup> Junta Nacional de Carne, *Informe de la labor realizada desde 1935 hasta 1937*. Buenos Aires, Publicación Oficial, 1938. Págs. 36/49

El 10 de mayo de 1937, la JNC se dirigió al Poder Ejecutivo elevando a su consideración el proyecto de estatuto de Mercados de Hacienda y Carnes, aprobado por decreto del 31 de mayo de 1937. La entidad se conoció como “Mercados”.

Se trataba de una institución destinada a construir, adquirir y/o explotar mercados de ganados, mercados de carnes, cámaras frigoríficas y depósitos en general. La estructura jurídica era similar a la de la CAP. Se le asignó un capital de m\$ 30.000.000 y tuvo una integración inmediata dada por la JNC de m\$ 5.000.000.-

En los fundamentos de la medida se alegó que la nueva entidad preservaría los intereses de los consumidores locales de carne.

La nueva organización privaba a la CAP de su carácter de entidad comercial única de los ganaderos. También suponía la interrupción del soporte financiero a la CAP. El 80% de los fondos recaudados por la JNC que, según lo estipulado por la Ley 11.747, debían destinarse a la CAP, pasaron a sustentar a la nueva entidad. “Desde el punto de vista financiero, la CAP y los Mercados de Haciendas y Carnes parecían ser entidades mutuamente excluyentes”.<sup>58</sup>

Como resultado de la creación de Mercados y ante los peligros que acechaban a la supervivencia de la Corporación, Pereda renunció como Presidente del Directorio de la CAP.

La presión de la JNC surtió efecto. Ante la renuncia de su Presidente, la dirección de la empresa rectificó el rumbo. La CAP renovó la entrega del proceso industrial de la carne que integraba su cuota de exportación a los frigoríficos competidores. Dejó de actuar con energía en el Mercado de Liniers y provisoriamente no provocó con sus compras un alza indiscriminada en el precio del ganado. Los registros de la CAP reflejaron una reducción en las compras en el Mercado de Liniers del orden del 21% respecto a los niveles anteriores.<sup>59</sup> La CAP volvió a intensificar la compra directa en las grandes estancias, propiedad de los invernadores. Los precios que pagaba por la hacienda se alinearon con los que acordaban los estancieros importantes y sus aliados, los grandes frigoríficos del “pool” extranjero. Las cosas, en resumen, volvieron a la “normalidad”. Pero potenciaron las semillas de la discordia entre los invernadores y el resto de los

---

<sup>58</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 188

<sup>59</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *Memoria y Balance 1938*. Pág. 7.

ganaderos. Los productores comunes habían obtenido grandes beneficios a partir de la acción de la CAP como factor en el aumento del precio del kilo vivo del ganado en general y no solo del que vendían los invernadores. No estaban dispuestos a dejar de percibir esa importante transferencia en su favor de los ingresos que generaba el comercio de la carne.

Poco tiempo después de que empezara a funcionar Mercados, los invernadores con influencias en la JNC se dieron cuenta de que no les convenía debilitar a la CAP oponiéndole otra entidad. Era mejor para ellos seguir intentando el control de la Corporación sin tener que lidiar con dos organizaciones al mismo tiempo.

Los criadores y los pequeños y medianos ganaderos querían controlar la CAP y dotarla de un frigorífico propio. No les interesaba la existencia de un ente que como Mercados solamente tenía funciones comerciales y no industriales.

Sin el apoyo de ninguna fracción del sector ganadero, Mercados fue disuelta.

Más adelante, por medio del Decreto 142.613 de febrero de 1943, el Poder Ejecutivo encomendó a la CAP varias de las funciones que tenía asignada la entidad liquidada. “Por el mismo Decreto y con la finalidad de que la CAP pudiera financiar adecuadamente el cumplimiento de las nuevas funciones que se le encomendaban, se dispuso elevar el monto de la contribución establecida por el art. 17 inciso d) de la Ley 11.747 a 1½ %”.<sup>60</sup>

Inmediatamente después de la disolución de Mercados, la JNC devolvió a la CAP el 80% de su recaudación según lo dispuesto por la Ley 11.747.

La CAP superó el riesgo de supervivencia institucional que representó Mercados, volvió a tener autarquía financiera apoyada en los recursos del Estado y continuó con sus funciones de agencia encargada de la defensa del precio del ganado de los productores.

Tal como ya había sucedido en ocasión de la admisión en el Pacto Roca-Runciman de una cláusula que abría la puerta a la creación de una compañía frigorífica nacional, la cuestión de los Mercados puso de manifiesto que la fracción de los invernadores no era monolítica en la defensa de sus posiciones. Si bien el núcleo duro de la fracción no toleraba que la CAP tendiera a ganar autonomía y a convertirse en la empresa frigorífica nacional a gran escala, otros grandes

---

<sup>60</sup> JNC, *Síntesis de la labor desarrollada 1933-1945*. Buenos Aires, JNC, Peuser, 1946. Pág. 35

estancieros, atados por compromisos más laxos a la industria de origen extranjero, comenzaron a considerar que tal vez esa situación podría ser favorable a sus intereses.

### **2.3 Cambio de Dirección (1938/1943)**

Las prácticas comerciales de la CAP aplicadas durante los años 1938 y 1939 consolidaron la estructura de sus compras. Alrededor del 30% de las compras de la Corporación, especialmente de ganado apto para la elaboración de carne enfriada fueron hechas en las estancias. El 70% restante fue comprado en Liniers y en otras ferias menores. Eso significaba que la acción de la CAP contribuía a mejorar permanentemente el precio del kilo vivo de los animales que vendían los productores ganaderos, fueran ellos grandes o pequeños. Y lo hacía con independencia de las fluctuaciones de los precios internacionales de la carne como se mostrará más adelante.

Sin embargo, los pequeños y medianos ganaderos y los criadores, todos ellos agremiados en C.A.R.B.A.P., redoblaron su ofensiva para lograr un cambio en la matriz del comercio de la carne en la Argentina. Además de la transferencia de ingresos en su favor que producía la política de compras de la CAP, seguían queriendo intervenir directamente en el negocio de exportación a partir de un frigorífico de su propiedad.

Una y otra vez, durante 1939, esos ganaderos se enfrentaron con la JNC. Acusaban al organismo de operar en su perjuicio y a favor de los invernadores y de la industria frigorífica de capital extranjero.

A las habituales denuncias de discriminación que hacía la C.A.R.B.A.P., se agregaron las críticas generalizadas al manejo que hizo la JNC de los subsidios que compensaron el perjuicio ocasionado por el impuesto británico aceptado al firmar el Tratado Malbrán-Eden, continuación del Pacto Roca-Runciman. Fue un manejo que privilegiaba la ayuda a la exportación de carne enfriada propia de la producción de los invernadores. Los sistemas de clasificación de hacienda que favorecían a los invernadores también fueron objeto de las denuncias de los ganaderos no invernadores.

El sector de criadores y de pequeños y medianos ganaderos multiplicó sus esfuerzos para controlar a la CAP. Los ganaderos subordinados sospechaban que la creación de los Mercados de Hacienda y Carnes y la restricción en la entrega de fondos a la CAP era una maniobra para debilitar a la Corporación y obligarla a encolumnarse sin rebeldías autonomistas detrás de los intereses de los grandes invernadores.

Como siempre, la fracción de ganaderos subordinados quería una Corporación fuerte con frigorífico propio que le permitiera por fin entrar en el negocio de exportación y defender el precio de sus animales a ser usados como materia prima. También quería que se disolvieran los Mercados de Hacienda y Carnes, que a la CAP se le restituyera el 80% de los fondos recaudados por la JNC según lo disponía la Ley de Carnes y que la Corporación funcionara como un comprador institucional importante defendiendo el precio de los animales, tanto en el Mercado de Liniers como en las otras ferias y mercados de concentración.

Esta vez, la lucha por lograr protagonismo en el negocio de la carne en la Argentina que llevaban adelante los criadores y ganaderos comunes tuvo lugar en un contexto político que marcó el principio del fin de la hegemonía absoluta que los grandes estancieros adinerados mantenían sobre la dirección del comercio de la carne desde su despegue en 1900.

En 1938, luego de elecciones tan fraudulentas como todas las que se habían realizado durante esa década, había asumido la Presidencia de la República Roberto M. Ortiz. Con la llegada de Ortiz a la primera magistratura se abrieron posibilidades de una mayor democratización del sistema político argentino. En muchos aspectos de la vida política, económica y social del país se produjeron modificaciones en la distribución del poder. La participación de los grandes estancieros en el gobierno fue perdiendo fuerza. La intervención de la Sociedad Rural Argentina en las decisiones gubernamentales sobre el negocio de la carne, intervención decisiva durante muchos años, sin desaparecer, se fue debilitando.

Estaban dadas las condiciones para un recambio en los sectores sociales que manejaban los organismos ligados a la producción de ganado y a la industria frigorífica. Tal como ya se ha señalado, muchos invernadores comenzaron a aceptar la posibilidad de la existencia de un frigorífico operado por la CAP, es decir por los propios ganaderos.

En setiembre de 1938, se publicó la investigación que finalmente había llevado a cabo el Comité Mixto Investigador del Comercio de Carnes Anglo Argentino constituido sobre la base de lo acordado en el Pacto Roca-Runciman en 1935. El Comité planteó que el “*pool*” de frigoríficos extranjeros dominaba el comercio de la carne argentina. Denunció las prácticas monopólicas de los frigoríficos de capital extranjero que operaban en la Argentina. Dejó en claro que los invernadores más poderosos tenían una posición mucho más ventajosa en el mercado que la que tenían los criadores y que eso debía equilibrarse. Los invernadores podían variar las condiciones de su actividad en el corto plazo, prácticamente con cada operación. En cambio, la actividad de los criadores tenía ciclos más largos. Esos ganaderos subordinados no podían cambiar el rumbo de sus decisiones con la flexibilidad suficiente como para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y estaban imposibilitados para evitar las pérdidas resultantes.

El Comité recomendó el fortalecimiento de la CAP como empresa frigorífica. Para sus miembros, esa era la forma de dar transparencia al mercado y de fomentar la libre competencia.

El Comité propuso “1) el control de los beneficios de los frigoríficos, y 2) el ajuste de la oferta y la demanda mediante mejoras en la provisión del mercado, el cultivo del mercado interno, y otras numerosas medidas”.<sup>61</sup>

El informe mostró la inequidad económica que existía entre los invernadores y el resto de los ganaderos al tiempo que denunciaba que toda la política del Estado a través de la JNC, desde la fijación de precios mínimos hasta el dictado de normas de clasificación del ganado en pie, era funcional a los intereses de los grandes estancieros.

Hubo intensas repercusiones parlamentarias con motivo de la presentación.

Muchos diputados se hicieron eco de las críticas a las autoridades que formulaba el informe del Comité. Algunos trataron de que se implementaran medidas que superaran la situación.

En 1938 y en 1939, varios diputados y senadores presentaron proyectos para modificar la composición y las políticas de la JNC. Juan Carlos Agulla propuso que el gobierno concediera un crédito de cincuenta millones de pesos a la CAP para que construyera un frigorífico propio. Atanasio Eguiguren presentó un proyecto en el

---

<sup>61</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 195

Senado exigiendo, entre otras cosas, que se disolvieran los Mercados de Hacienda y Carnes y que se le restituyera a la CAP el 80% de lo que recaudaba la JNC. También solicitó que se modificara el sistema de elección de autoridades de la Corporación para dar representación a todos los productores.

Las iniciativas de los legisladores no prosperaron. Miguel Angel Cárcano, el Ministro de Agricultura que aún representaba a los invernadores, se ocupó de que las propuestas fueran giradas a comisiones inoperantes. La Sociedad Rural Argentina usó los últimos restos de su poder para oponerse con énfasis a cualquier cambio en el comercio de las carnes que afectara a sus socios invernadores o a los frigoríficos extranjeros.<sup>62</sup>

Todos esos avatares políticos entre las distintas fracciones de productores ganaderos, suscitados al compás del cambio de clima en la política nacional, no desvió a la CAP de su objetivo permanente, la defensa del precio del kilo vivo en los mercados de carne. Pero tuvieron repercusiones institucionales en la marcha de la Corporación.

A pesar de las dificultades que provocó la II Guerra Mundial y de la resistencia que todavía encontraba entre los invernadores y en algunas reparticiones oficiales, la ofensiva que en 1938 y 1939 llevaron adelante los ganaderos comunes y los parlamentarios para que se modificaran las reglas de juego del comercio de las carnes en la Argentina tuvo efectos. El Presidente Ortiz desplazó a Cárcano como su Ministro de Agricultura y nombró en su reemplazo primero a José Padilla y luego a Cosme Massini Ezcurra. Esas designaciones significaron cambios en las orientaciones políticas de la cartera. El Poder Ejecutivo interpretó el nuevo clima de época que se estaba generando en el mercado de la carne argentina. Ignorando a la JNC, nombró una comisión para asesorar al Gobierno en el tema. En los hechos, esa comisión reemplazó a la JNC como entidad generadora de iniciativas oficiales. Los pequeños y medianos ganaderos tenían representación mayoritaria en la comisión. Las relaciones de fuerza entre productores subordinados e invernadores comenzó a cambiar.

Recuperado el aporte financiero que la JNC debía proporcionar a la Corporación según lo dispuesto por la ley 11.747 y extinguida la amenaza de los Mercados de Hacienda y Carnes, en 1940, las autoridades de la CAP, en un

---

<sup>62</sup> Ibid., Pág. 197

sorprendente giro provocado tal vez por el nuevo talante de época, se propusieron seriamente el ingreso en la industria. Nuevamente, como en 1937, pareció que la dinámica de crecimiento de la empresa llevó a su dirección, todavía bajo el influjo de los invernadores, a ejercer su autonomía y a soslayar los bloqueos interesados que los núcleos más duros de ese sector ejercitaban para evitar la existencia de un frigorífico nacional, potencial competidor de la industria frigorífica de capital extranjero y garante del precio de los animales en pie para todos los productores. Las fisuras existentes en la fracción de los invernadores respecto a la aceptación de un frigorífico de capital nacional, divergencias que como se ha indicado ya se habían puesto de manifiesto en ocasión de la firma del Pacto Roca-Runciman y del conflicto derivado de la creación de los Mercados de Hacienda y Carnes, también jugaron un papel importante en la progresiva debilidad de la oposición al ingreso de la CAP en el terreno industrial.

Mostrando la decisión de operar plantas industriales, en la Memoria y Balance del Ejercicio de la CAP cerrado en mayo de 1940 su dirección exponía el plan de adquisición de las empresas Compañía Sansinena S.A., Compañía Saladeril y Frigorífica Argentina Concordia S.A., Sociedad Anónima Frigorífico de Puerto Deseado, Compañía Frigorífica Argentina de Tierra del Fuego S.A. y Establecimientos I.M.A.S.A. (Industrial Manufacturera Argentina de Subproductos Animales) S.R.L. Había una visión geográfica abarcadora en la propuesta y se procuraba expandir la actividad de la Corporación a todo el territorio del país.<sup>63</sup>

La adquisición de Sansinena suponía la compra del aparato comercial que esa compañía poseía en Gran Bretaña.

Al presentar el plan de adquisición de fábricas, la dirección de la CAP afirmó que “para asegurar la prosperidad de la ganadería argentina, la Corporación, institución de carácter permanente, debe procurar que se pague al ganadero los mejores precios por las haciendas de las tres especies...”.<sup>64</sup> Y agregó que para cumplir su finalidad de defender los intereses de los ganaderos, ya sea bajo el régimen de precios regulados por la JNC vigente temporariamente en la época por causa de la guerra en Europa o ya sea bajo una eventual recuperación del sistema de libre competencia, la Corporación debía tener sus propias plantas frigoríficas y sus

---

<sup>63</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *Memoria y Balance 1940*. Pág. 10.

<sup>64</sup> *Ibid.*, Pág. 11

propias organizaciones de venta. En el primer caso, para generar los costos más bajos posibles y explicitarlos como guía para la autoridad encargada de fijar precios. En el otro caso, para que por medio de la optimización de los costos se hiciera posible transferir al productor la mayor parte del precio que pagaban los compradores de hacienda y para que esos costos y esos precios sirvieran como valores testigos para las transacciones generales del mercado.

Las autoridades de la Corporación, haciéndose eco de la voluntad de la mayoría de los criadores y de los pequeños y medianos ganaderos pero también de las nuevas ideas de muchos invernadores, llegaron a la conclusión de que la incorporación de frigoríficos propios podía contribuir substancialmente a elevar en forma sostenible el precio de la hacienda. Manejando los costos de fábricas propias los ganaderos podían guiar mejor a la JNC en la fijación de precios del ganado en un momento en que, por el compromiso bélico del principal cliente, el Gobierno argentino había tenido que intervenir para fijar cotas mínimas a los precios de la hacienda. Operar frigoríficos propios con costos más bajos que aquellos que, sin control, exhibían los frigoríficos de capital extranjero permitiría dedicar más recursos a la compra de materia prima y, con ello, pagar más por la hacienda presionando al alza los precios de los animales. “Medio centavo más por kilo vivo que se pueda pagar, en razón de una economía de costo, significa millones de pesos al año en el conjunto de las transacciones que se hacen en haciendas”, planteaba el Directorio de la CAP.<sup>65</sup>

Las autoridades de la CAP consideraron que para facilitar un rápido ingreso a la actividad industrial lo mejor era adquirir frigoríficos en funcionamiento mientras se procedía a la construcción de plantas industriales nuevas. La adquisición de frigoríficos en funcionamiento implicaba al mismo tiempo incorporar porcentajes adicionales de cuotas de exportación a Gran Bretaña, activo invaluable para la época.

La protección que daría a los ganaderos la posesión de una fábrica propia frente a la eventual depresión de la economía internacional que podría sobrevenir como consecuencia de la guerra que se estaba librando en Europa fue otro de los argumentos utilizados para fundar la propuesta de la adquisición de frigoríficos. Ese argumento incidió para debilitar las últimas objeciones que pusieron los grandes

---

<sup>65</sup> Ibid., Pág. 11

invernadores radicalizados al acceso de la CAP a plantas frigoríficas propias. Después de todo, la mayoría de quienes intervenían en el negocio de la carne no habían olvidado los problemas que se suscitaron después de 1918, al terminar la Gran Guerra. Y todos ellos querían que la CAP cumpliera con su objetivo común básico: mantener la presión alcista sobre el precio del ganado comercializado en el mercado con independencia de las eventuales caídas en los precios internacionales de la carne.

El plan fue sometido a la Asamblea Ordinaria de socios de la CAP.

Esta vez, la oposición de los invernadores, ejercida a través de la Sociedad Rural Argentina y de la JNC, no pudo cambiar el curso de los acontecimientos.

En setiembre de 1940, en una histórica Asamblea Anual de la Corporación que incluyó una movilización nunca vista de las asociaciones gremiales de criadores y de pequeños y medianos ganaderos y la intervención activa del Gobierno Nacional a través de veedores, los socios de la CAP aprobaron el plan para la compra de una red de frigoríficos.

Los socios invernadores más conservadores de la Sociedad Rural Argentina y la industria frigorífica extranjera utilizaron la prensa más importante del país para oponerse a los proyectos de los socios de la CAP.

En la revista “Edición Rural” del 16 de setiembre, la Sociedad Rural de Necochea objetó que la CAP se propusiera pagar más de m\$ 14.000.000.- por Sansinena. En el número del 24 de setiembre de la revista, la Sociedad Rural Argentina publicó un rechazo a todo el plan. Los opositores a que la CAP tuviera su frigorífico propio no consiguieron resultados. Fue evidente que su predicamento estaba debilitado.

En diciembre de 1940, el Poder Ejecutivo aprobó un aumento de capital para la CAP. La Corporación fue autorizada a incrementar su capital en treinta millones de pesos. Los fondos a ingresar debían ser destinados a la compra de los frigoríficos.

Los años 1941, 1942 y 1943, años en que por problemas de salud Ortiz había dejado la Presidencia de la Nación en manos de Ramón Castillo, fueron años de profunda inestabilidad política en la Argentina. La posible participación de la Argentina en la Segunda Guerra Mundial y el tema de su alineamiento o neutralidad respecto a los beligerantes tiñeron todo el período. La oposición de los partidos políticos a las prácticas electorales antidemocráticas, las crecientes demandas

insatisfechas de la población y la posición del estamento militar deseoso de acabar con la corrupción y dividido respecto a la política exterior del país crearon las condiciones para una peligrosa inestabilidad política.

No por casualidad, dada la agitación reinante, esos años también constituyeron un período caracterizado por profundas convulsiones y transformaciones en la vida institucional de la CAP.

El año 1941, que como ya se ha mencionado, se inició con cambios democratizadores en los estatutos, fue un año crucial en la historia institucional de la Corporación.

Reflejo de las modificaciones más generales por las que pasó la distribución del poder en el país, los cambios políticos que se produjeron en la CAP fueron verdaderamente revolucionarios. Después de muchos años, los criadores y los pequeños y medianos ganaderos del país consiguieron ganarles una batalla importante a los grandes estancieros invernadores tomando el control de la CAP.

En esa puja entre fracciones apareció un nuevo actor principalísimo: el Estado. El Estado irrumpió ya no como expresión de los intereses de la Sociedad Rural Argentina a través de la acción del Ministerio de Agricultura y de la JNC y, por lo tanto, de los invernadores, sino como un sujeto con objetivos propios.

Siguiendo sus propias políticas, el gobierno argentino impulsó el cambio en la dirección de la Corporación. No era un aliado de los criadores y de los ganaderos más pequeños del interior del país. Simplemente sucedió que en esa época, las estrategias que deseaba instrumentar el Estado para reestructurar el comercio de las carnes coincidieron con las viejas aspiraciones de los ganaderos subordinados.

A partir de todo ese movimiento, aquello que hasta algunos años atrás parecía imposible se hizo realidad. El 6 de febrero de 1941, la CAP firmó los boletos de compra-venta correspondientes a la adquisición de los siguientes frigoríficos: Frigorífico Yuquerí, de Concordia, Entre Ríos, Frigorífico Río Grande, Tierra del Fuego y Frigorífico de Puerto Deseado, Santa Cruz. El objeto de la venta eran los activos de las empresas vendedoras compuestos por los frigoríficos, sus muebles, útiles e instalaciones, sus marcas, y sus derechos de exportación a Gran Bretaña.

Yuquerí había sido propiedad de una sociedad de ganaderos entrerrianos. Se hallaba en Concordia sobre la ribera del Río Uruguay. "...los ejercicios futuros han de demostrar la conveniencia de la adquisición de la fábrica 'Yuquerí', con la que, a

pesar de algunas deficiencias subsanables, se llevará una acción beneficiosa a los productores del litoral Norte, que verán mejorada su explotación industrial.”<sup>66</sup>

El Frigorífico Rio Grande fue adquirido a la familia Menéndez Behety y privilegió la faena de carne ovina. El Frigorífico de Puerto Deseado también se ocupaba primordialmente de la producción de carne proveniente de ovinos. “Los de Deseado y Rio Grande, una vez adquiridos, permitirán a la CAP extender y mejorar su obra de defensa de la ganadería patagónica, absorbiendo mayores volúmenes, extendiendo su influencia, en lo que a Deseado se refiere hasta la propia Cordillera, lo cual nunca había sucedido hasta la fecha, y transfiriendo a los productores los beneficios de un menor costo de explotación de las fábricas.”<sup>67</sup>

Por el frigorífico de Rio Grande, la CAP pagó m\$*n* 3.150.000.- Por el de Puerto Deseado, el precio fue de m\$*n* 1.250.000.-

La compra de esos frigoríficos, que no eran modernos ni estaban en buenas condiciones, pareció obedecer según lo expuesto por las autoridades de la CAP a la necesidad de satisfacer las demandas de los productores del interior

La CAP no pudo adquirir los frigoríficos La Negra y Cuatros pertenecientes a la Compañía Sansinena. Su opción de compra venció en diciembre de 1940 sin que la Corporación pudiera ejercerla. Las autoridades no dieron ninguna explicación sobre el fracaso de esa compra, adquisición que hubiera cambiado el rumbo de la CAP fortaleciendo su capacidad industrial y su poder de penetración en el Reino Unido. Es probable que las denuncias de ciertos grupos de la Sociedad Rural referidas al precio fijado para el negocio hayan influido para que las tratativas no progresaran.

La compra de IMASA estaba pendiente. Finalmente no se realizó en ese momento. Fue adquirida por la CAP, el 24 de febrero de 1943, pagando la suma de m\$*n* 850.000.-

Fueron valores muy abultados teniendo en cuenta los resultados económicos de la Corporación a los que se hará referencia más adelante.

La ofensiva de los ganaderos subordinados, las iniciativas parlamentarias y las nuevas posiciones que tomó el Poder Ejecutivo habían sacudido el negocio de la

---

<sup>66</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *Memoria y Balance, 1941*. Pág. 21

<sup>67</sup> *Ibid.*, Pág. 23

carne en la Argentina. Su corolario fue la entrada de la CAP en la industria frigorífica a través de plantas propias.

Evidentemente, la movilización de los criadores y de los ganaderos comunes fue excepcional. Hasta entonces eran actores que habían jugado un rol secundario en la producción de ganado y en la producción y comercialización de la carne para el mercado interno y para la exportación. Sin considerar esa extraordinaria movilización es difícil de entender por qué la CAP se lanzó por fin a la compra de plantas industriales cuando todavía estaba bajo el influjo de los grandes invernadores opuestos a molestar con competencia nacional a los frigoríficos de capital extranjero.

El cambio en el rumbo de las cosas se profundizó el 20 de marzo de 1941 con motivo de las elecciones de autoridades en la CAP. En un acto comicial muy supervisado por el Poder Ejecutivo y sobre el que recayeron todo tipo de sospechas en cuanto a su validez, los criadores y los pequeños y medianos ganaderos llegaron, por primera vez en la trayectoria de la entidad, a la dirección de la Corporación.

Los núcleos duros de invernadores reaccionaron. Recurriendo a todos los recursos con los que contaban, que todavía eran muchos, consiguieron forzar el llamado a una Asamblea Extraordinaria en la CAP. La misma tuvo lugar el 17 de julio de 1941. Los invernadores pretendían que los socios rechazaran la compra de los frigoríficos.

Los criadores no permanecieron quietos. En reuniones que tuvieron lugar por todo el país, sus agrupaciones gremiales encabezadas por la C.A.R.B.A.P. promovieron una intensa movilización. Los pequeños y medianos ganaderos y los invernadores que habían cambiado de opinión y los acompañaban consiguieron su objetivo. Una mayoría de socios de la CAP ratificó la aprobación del plan de compra de plantas frigoríficas.

“ ‘¡TRIUNFO!’ , rugió Edición Rural que definió este resultado como una victoria de los auténticos ‘productores’ contra ‘una mezcla de grandes invernadores, abogados, banqueros, ferieros y rematadores, que con su conducta hicieron inútilmente el caldo gordo a los intereses del monopolio frigorífico de capital internacional’ ”.<sup>68</sup>

Las decisiones de la Asamblea Extraordinaria profundizaron la antigua brecha que separaba a los grandes invernadores del resto de los ganaderos argentinos. Un

---

<sup>68</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 201

grupo de invernadores recurrió a la justicia para pedir la anulación de la reunión, acusando a la dirección de la CAP por haber propiciado un fraude. El conflicto llegó hasta el seno de la mismísima Sociedad Rural Argentina donde se produjeron diferencias insalvables entre el núcleo duro de invernadores y otros ganaderos que a pesar de no ser estancieros ricos también eran socios de la entidad.

Al término de la Asamblea Extraordinaria, las autoridades de la CAP tuvieron que comenzar a preparar la Asamblea Anual Ordinaria que debía tener lugar en setiembre de 1941. Ese mes, el Directorio, tradicionalmente compuesto por invernadores, debía cesar en sus funciones. El estado de la situación presagiaba más peleas y acusaciones mutuas de fraude, traición y engaño entre ambos bandos.

En la revista “Edición Rural” del 25 de setiembre de 1941, la Sociedad Rural Argentina manifestaba: “El viernes próximo tendrá lugar la asamblea ordinaria de la Corporación Argentina de Productores de Carnes. La composición de la misma estará viciada”.

Las circunstancias que rodearon la preparación, desarrollo y resultado de la Asamblea Extraordinaria realizada en julio sumadas al clima de guerra desatado entre facciones provocó la intervención del Poder Ejecutivo a través de varios decretos firmados en el último cuatrimestre de 1941.

A través de estos decretos del Poder Ejecutivo, las autoridades nacionales decidieron:

- 1) Suspender la Asamblea Ordinaria de la CAP convocada para el 25 de setiembre de 1941.
- 2) Limitar las facultades del Directorio de la CAP, disponiendo que esa dirección solo desarrollara una acción administrativa mínima sin tomar decisiones que implicaran cambios importantes en las políticas y el patrimonio de la organización.
- 3) Redefinir las condiciones establecidas para aspirar a ser director o delegado de los accionistas de la CAP. Fue un requisito insoslayable no tener vinculaciones, societarias rentadas o no, con ninguna organización que operara en el comercio de la carne como, por ejemplo, los frigoríficos o las casas de remate.
- 4) Precisar los procedimientos para designar los delegados suplentes que podían representar a los accionistas en las elecciones de autoridades y en las Asambleas de la CAP en reemplazo de los titulares. La intervención de delegados

suplentes había sido crucial para los triunfos electorales y asamblearios de los criadores.

5) Dar por caducados los nombramientos anteriores de los delegados de los accionistas.

6) Convocar de inmediato a nuevas elecciones de autoridades de la CAP.

7) Suprimir del Estatuto de la CAP la categorización de los accionistas según el monto de sus acciones. Eso eliminó definitivamente el poder de los invernadores ya que, siendo minoritarios, no pudieron ejercer más un tercio del poder electivo como miembros de la categoría C. Esa disposición eliminó una de las cláusulas más antidemocráticas del Estatuto de la CAP, cláusula absolutamente contraria al espíritu y a la letra de la Ley de Carnes.

8) Designar a un funcionario del Estado para que actuara como Síndico de la CAP y para que supervisara el cumplimiento de todas las disposiciones de los Decretos.

Los decretos del Poder Ejecutivo iniciaron un período de once meses en los que aconteció una suerte de intervención parcial de la CAP.

A pesar de la inestabilidad que produjeron las luchas sectoriales y la intervención del Gobierno nacional, la CAP intentó proseguir con normalidad sus actividades e incluso ampliarlas. Sus esfuerzos por mantener en alza el precio del ganado continuaron sin interrupciones.

Llegando al final de 1941, comenzó una agresiva campaña electoral referida a las elecciones de autoridades de la CAP dispuestas por el Poder Ejecutivo para mayo de 1942.

Los invernadores radicalizados comenzaron a publicar una revista titulada “Voz Ganadera” para defender sus posiciones. Desde sus páginas, planteaban que la CAP debería ocuparse de comercializar en el mercado interno dejando “a un lado en lo posible la exportación”.<sup>69</sup>

También afirmaban que la CAP debía postergar su ingreso a la actividad industrial hasta poder construir un frigorífico moderno. Objetaban la compra de frigoríficos hecha por la CAP. Se habían pagado caros y eran ineficientes, se afirmaba.

---

<sup>69</sup> *Voz Ganadera*. Número 2, 04/12/41, Buenos Aires.

La “Voz Ganadera” cerró filas con la JNC y publicó un manifiesto del Comité Ganadero Pro Defensa de la Ley de Carnes. En su texto, los grandes invernadores se oponían a las modificaciones estatutarias que había dispuesto el Poder Ejecutivo. Según su posición, toda modificación debió haber sido hecha por la Asamblea de accionistas de la CAP.<sup>70</sup>

En reuniones realizadas en diversas asambleas regionales preparatorias de las elecciones en la CAP, los criadores y ganaderos comunes plantearon que la Corporación debía actuar libremente en los mercados de consumo del país y del exterior para hacer llegar a todos los productores el justo valor de su trabajo. Los ganaderos subordinados constituyeron la Unión de Ganaderos Accionistas de la CAP. Esa Unión era apoyada por la gran mayoría de las sociedades rurales del interior del país. La CAP debía, según ellos, sostener los precios de los vacunos, lanares y porcinos en los mercados de Liniers, Avellaneda y Rosario defendiendo tanto a los ganaderos grandes como a los chicos. Para los criadores y ganaderos comunes, la Corporación debía ayudar a que el valor de todas las haciendas fuera determinado exclusivamente por su calidad y no por arreglos encubiertos entre los frigoríficos y un cierto sector de ganaderos. La reivindicación central de los ruralistas no invernadores era el frigorífico propio para la CAP como un complemento de la política de compras que impulsaba al alza los precios del ganado, política que tenía aplicación continuada en la entidad.

La campaña electoral fue intensa y muy virulenta.

En la Memoria y Balance del Séptimo Ejercicio de la CAP, cerrado en mayo de 1942, se puede leer: “Todo el dilatado proceso que perturbó la marcha de la Corporación, irrogando gastos y distrayendo la atención de su personal dirigente, terminó en la elección de delegados cuyo escrutinio comenzó el 4 de mayo de este año. Los ganaderos accionistas votaron con entusiasmo, convencidos, sin duda, de la trascendencia del resultado de la elección para la marcha de la entidad y se alcanzó el número de 24.696 votantes o sea alrededor del 70% de los inscriptos, número y proporción extraordinarios en elecciones gremiales en nuestro país y anticipo promisor de la importancia que puede alcanzar la actividad gremial de los ganaderos”.

---

<sup>70</sup> Ibid., Número 6, 01/01/42, Buenos Aires.

Haciendo valer su superioridad numérica, los criadores y ganaderos comunes, esos productores que siempre habían jugado un papel secundario en el comercio de la carne sobre todo en lo referido al negocio de exportación, obtuvieron finalmente la victoria y la conducción de la CAP. “Como observó exultantemente Edición Rural, el nuevo gobierno de la CAP estaba integrado enteramente por criadores”.<sup>71</sup> Esos productores tenían proyectos para modificar todas las condiciones del negocio de la carne que se habían ido consolidando desde 1900. Para ellos, la CAP debía cumplir el rol de nave insignia en esa batalla.

Los comicios de 1942 para elegir las autoridades de la CAP tuvieron una significación extraordinaria. Por primera vez, la mayoría de ganaderos comunes se consolidó en la dirección de la Corporación, una Corporación que ahora tenía frigoríficos propios y estaba decidida a incursionar en la actividad industrial trastocando la estructura del comercio de carnes en la Argentina.

Las nuevas autoridades reforzaron la orientación de las compras de hacienda de la CAP hacia los mercados y ferias de concentración, especialmente, el Mercado de Liniers. La intensificación de la presencia de la CAP en mercados y ferias, alejándose de la compra en estancias, produjo una importante suba en los precios del ganado.

Los intereses de los criadores y de los hacendados pequeños y medianos fueron favorecidos.

Pero la hegemonía de esos ganaderos que, según ya se ha mencionado, incluyó nuevas modificaciones en el Estatuto de la Corporación para garantizarla, duró muy poco.

La expresión más formalizada del pensamiento de los ganaderos comunes fue presentada en un libro publicado en 1943 por uno de sus dirigentes más importantes, Nemesio de Olariaga. La concepción sobre el negocio de la carne de los criadores y de los pequeños y medianos ganaderos de la Argentina tenía muchos componentes anticuados de corte moralista y estaba muy distante de una comprensión cabal de las tendencias contemporáneas del comercio internacional. Era una posición fuertemente anti industrialista, opuesta a los procesos de sustitución de importaciones en curso.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 202

<sup>72</sup> Nemesio de Olariaga, *El ruralismo argentino*. Buenos Aires, El Ateneo, 1943. Pág. 345

Esa perspectiva provinciana de criadores y ganaderos comunes no aseguraba a sus cultores mucho futuro al frente de la CAP. Y no lo tuvieron.

#### **2.4 Primera Intervención Estatal (1943/1950)**

El 4 de junio de 1943, los militares derrocaron al gobierno de Castillo. El golpe militar no tuvo un proyecto definido. La acción política del movimiento fue provisoria e improvisada, desembocando menos de tres años después de su irrupción en un llamado a elecciones y en la entrega del poder a un gobierno elegido por el pueblo. El entonces Coronel Perón se convirtió rápidamente en el cerebro del pronunciamiento y luego, en el triunfador del acto electoral que se celebró en febrero de 1946. A partir de allí y hasta 1955, el país vivió aquello que desde entonces se conoce como la “etapa peronista” o la “etapa del primer peronismo” de la historia argentina.

A partir de 1943, bajo el gobierno militar, y entre 1946 y 1955, durante los años del gobierno peronista, se intensificó la presencia del Estado en la economía argentina.

Esa tendencia había comenzado en la década anterior como consecuencia de la Gran Depresión. En esa época, el Gobierno argentino tuvo como objetivo contrarrestar los efectos negativos de la crisis internacional a la espera de que retornaran las condiciones para el funcionamiento del modelo agroexportador que tanto éxito económico había tenido para el país hasta 1930.

El sentido de la intervención del Estado en la economía que se operó después de 1943 fue completamente distinto. El Estado pasó a desempeñar actividades que tradicionalmente habían correspondido a las empresas privadas.

Al comenzar la década de 1940, la Argentina había entrado en una nueva etapa de su historia. Las demandas de la población en el terreno de la política y de la economía que se habían generado con el desarrollo del país requirieron respuestas novedosas por parte de las autoridades. La irrupción del Estado en el ámbito privado fue la estrategia elegida por las autoridades para responder a los reclamos y problemas de la sociedad. Esta irrupción comenzó con la acción de los militares que protagonizaron el golpe de 1943 y siguió luego durante los gobiernos peronistas.

Algunos autores calificaron el proceso como el advenimiento de una economía mixta. Otros creyeron ver en lo sucedido la implantación de un capitalismo de Estado.<sup>73</sup>

El Estado extendió su presencia empresaria en ámbitos en los que nunca había incursionado con anterioridad. Los servicios públicos, las actividades industriales e incluso el sector financiero fueron sus campos de acción.

La estatización tomó impulso. “En la Argentina, las cifras del gasto público reflejan el crecimiento estatal”.<sup>74</sup> Tomando como base el número 100 para el gasto público de 1941, el índice se ubicó muy próximo a 200 a partir de 1943. En 1948 y en 1949, el índice llegó muy cerca de 300.

Las políticas intervencionistas del Gobierno argentino durante el peronismo no afectaron en general a la industria frigorífica. El propio Perón se pronunció contra la estatización de ese tipo de industria.

Sin embargo, la CAP no conservó su autonomía. Fue intervenida por disposición del Decreto 2.671 del 13 de julio de 1943. Esa norma instauró lo que se denominó “Régimen Administrativo de Excepción”. La intervención duró doce años.

Según lo dispuesto por el Decreto 17.278 del 1 de julio de 1944, se creó una Comisión Administradora en reemplazo del Directorio de la CAP. Esa Comisión, cuyo Presidente fue el propio interventor de la Corporación, funcionó como un órgano de consulta. Estaba integrada por ganaderos, una señal preliminar de un fenómeno que luego se confirmó: más allá de la intervención estatal, los productores siguieron teniendo una influencia considerable en los destinos de la CAP.

Los criadores, recientes triunfadores en su puja contra los invernadores por el control de la CAP, creyeron que la intervención venía a reforzar su posición. Suponían que se les confirmaría como fracción preponderante para que alguien de ese grupo ejerciera la Presidencia. Pero se equivocaron. Los ganaderos siguieron teniendo opinión en el manejo de la Corporación pero no pudieron imponer una figura de sus filas como Interventor.

En 1943, la creación de la entidad denominada Confederaciones Rurales Argentinas, C.R.A. fortaleció a los criadores y a los pequeños y medianos ganaderos

---

<sup>73</sup> María Angueira y Alicia Tonini, *Capitalismo de Estado, 1927-1956*. Buenos Aires, CEAL, 1986. Pág 10

<sup>74</sup> Pablo Gerchunoff y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*. Buenos Aires, Emecé, 1998. Pág.

pero no tuvo la fuerza suficiente para presionar y permitirles conservar el manejo directo de la CAP.

Entre los considerandos del Decreto de intervención se señalaba: "...el directorio habría venido actuando sin control de ningún género, como lo demostrarían importantes adquisiciones realizadas recientemente sin licitación ni estudio previo y operaciones inconsultas que afectarían y comprometerían el patrimonio de la institución..."

A fines de 1944, "el gobierno de Farrell anunció su intención de colocar a la CAP al servicio de los consumidores y no de los productores. Los ganaderos opusieron a esta idea una enérgica resistencia, y C.A.R.B.A.P. y otras organizaciones se unieron a la Sociedad Rural para oponerse al plan".<sup>75</sup>

Sin embargo, la CAP no sufrió perjuicios por lo dispuesto por el Decreto 18.184 sancionado el 10 de julio de 1944 por el cual se creaba un nuevo sistema de precios máximos para la carne vendida en el negocio minorista a los consumidores locales. El sistema vino a reemplazar el que había estado vigente desde 1939 pero no interrumpió la continuidad en las políticas de compra de hacienda de la CAP.

También durante 1944, las autoridades nacionales utilizaron a la CAP para implementar una clasificación permanente y un esquema de graduación del ganado que aseguró calidad y precio adecuados a los consumidores urbanos.

"A principios de 1946, el gobierno declaró que la CAP sería considerada en lo sucesivo una entidad 'semioficial' y no la exclusiva propiedad de los ganaderos, fijando así límites estrictos a cualquier esfuerzo por elevar los precios del ganado y de la carne".<sup>76</sup>

Ninguna de esas medidas apartó a la CAP de su objetivo central, la ampliación de la participación de los ganaderos en la renta del comercio de la carne a través del impulso al alza del precio del kilo vivo del ganado que los productores vendían en el mercado. No fue casual en el logro de esa meta que durante toda la intervención estatal de la Corporación sus directivos, nombrados por el gobierno, fueran ganaderos.

Los Ministros de Agricultura de Perón, Picazo Elordy y Emery, fueron ganaderos y miembros de la Sociedad Rural Argentina. Muchos de los integrantes

---

<sup>75</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 214

<sup>76</sup> Ibid., Pág. 215.

del Directorio de la CAP eran también miembros del Directorio del Banco de la Nación Argentina y del Frigorífico Sansinena. El peronismo no produjo un desplazamiento de los líderes tradicionales de la actividad ganadera ni practicó ninguna política intervencionista o confiscatoria en el negocio de la carne.

Después de todo, Perón había dicho: “La ganadería argentina, que produce la mejor carne del mundo, será defendida por la política económica del Estado, a fin de que nuestros ganaderos tengan la compensación material y moral que se merecen por la contribución que aportan a la formación de la riqueza nacional”.<sup>77</sup> También durante el gobierno peronista, como ya había sucedido durante los gobiernos de otros signos ideológicos, la CAP se encargó de que los productores incrementaran su participación en los ingresos producidos por el negocio de la carne tratando de optimizar los precios del ganado que vendían.

El 31 de enero de 1946, la Comisión Administradora que asesoraba al Interventor de la CAP renunció. Este quedó en soledad al frente de la entidad. El 12 de julio de ese año, se retiró el Interventor cediendo el control de la Corporación a una nueva Comisión Administradora presidida por Vernet Basualdo e integrada, entre otros, por Uranga, Bruchan y Mantarás, todos productores.

Durante los años peronistas, la intervención que había decidido el gobierno militar en 1943 se prolongó hasta 1950. En 1950, la Ley 13.991 declaró a la CAP “organismo del Estado”, produciendo una modificación substancial en su evolución institucional.

## **2.5 Organismo del Estado (1950/1955)**

El 10 de noviembre de 1949, por Decreto N° 28.417, el Poder Ejecutivo aceptó las renunciaciones de los miembros de la Comisión Administradora de la CAP liderada por Vernet Basualdo. Por decreto N° 28.418 de la misma fecha, se designó una nueva Comisión Administradora presidida por Juan Taboada. Fue el preámbulo de una estatización total de la Corporación.

---

<sup>77</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *La CAP y la Política Económica del Gobierno en materia de carnes*. Buenos Aires, Sacerdote y Macchi, 1949. Pág. 1

En el año 1950, el Congreso Nacional sancionó la Ley 13.991 conocida como la Ley del Instituto Ganadero Argentino o I.G.A. Fue una entidad autárquica financiada entre otros recursos con el 3% del importe de las ventas de ganado bovino, ovino y porcino con destino a la exportación o al consumo interno. Tenía por finalidad que el Estado se convirtiera en productor y comercializador de carne. El I.G.A. debía promover, regular y organizar la producción, industrialización y comercialización de ganado y el consumo de sus productos.

Referidas en este caso al comercio de las carnes, la medida representaba una profundización de las políticas intervencionistas del peronismo. Sin embargo, la iniciativa no tuvo mucho futuro. En 1952, menos de dos años después de su implementación, hubo un cambio de orientación.

El artículo 41 de la Ley 13.991 autorizó al Poder Ejecutivo a resolver sobre el régimen jurídico de la CAP. El artículo 45 prescribió que todos los bienes, derechos y obligaciones de la CAP debían ser transferidos al I.G.A.

Las disposiciones de la Ley 13.991 provocaron una conmoción profunda en la evolución institucional de la CAP. La CAP quedó subsumida dentro del I.G.A. y su dirección fue ejercida a continuación por representantes de la burocracia estatal.

Sin embargo, las nuevas autoridades a cargo de la CAP eran personas estrechamente vinculadas a la producción de carne o, directamente, productores ganaderos. Esa circunstancia garantizó que la CAP, aún sin autonomía e integrando el I.G.A., siguiera cumpliendo con los objetivos de los ganaderos en relación con la defensa del precio de su hacienda. Al respecto, Juan Taboada, nuevo Presidente de la CAP desde fines de 1949, dijo en su discurso inaugural enunciando sus objetivos para la Corporación: “En el aspecto puramente industrial, su preocupación habrá de ser la de alcanzar el objetivo de máxima eficiencia funcional, tanto técnica como económica. Ello permitirá poder entregar o trasladar al productor ganadero, del precio que alcanzarán sus haciendas, la mayor cantidad.”<sup>78</sup>

El 3 de octubre de 1952, se promulgó la Ley 14.155 que dispuso el cese y disolución del I.G.A. mientras que simultáneamente creaba el Instituto Nacional de Carnes o I.N.C. El I.N.C. fue una entidad autárquica dependiente del Ministerio de Agricultura de la Nación. Su sistema de financiación fue el mismo que el que tenía el I.G.A. pero no cumplió las mismas funciones que su antecesor.

---

<sup>78</sup> Ibid., Pág. 26

La ley 14.155 transfirió los bienes que integraban el I.G.A. a los organismos comerciales que debían crearse según el artículo 16 de la propia norma.

Una comisión administradora de las empresas frigoríficas estatales creada por el artículo 45 debía planificar, entre otras tareas, la transferencia de las empresas que pertenecían al I.G.A. poniéndolas bajo la jurisdicción del o de los organismos mencionados en el artículo 16. Se denominó Comisión Administradora de Empresas Frigoríficas y Afines.

En su carácter de activo subsumido en el I.G.A., la CAP pasó a integrar el I.N.C. En la práctica, si bien la Comisión Administradora conservó la denominación de Corporación Argentina de Productores de Carnes como paraguas comercial para todos los frigoríficos que originalmente la componían, cada planta industrial estatal resultó descentralizada en su funcionamiento.

Con una misión distinta a la que se le había asignado al I.G.A., el I.N.C. no se debía ocupar ni de la industria ni de la comercialización de la carne. Sólo se dedicó a ejercer controles sobre el negocio. Una vez más, a diferencia de lo que había acontecido en muchos otros ámbitos de la economía, el peronismo se abstuvo de fijar una presencia estatal radical en relación al comercio de la carne. Un I.G.A. pensado como actor directo en la producción y en la comercialización de carne fue reemplazado por un I.N.C. mero vigilante del negocio.

La CAP no modificó substancialmente sus políticas comerciales y su intervención en el mercado de las carnes siguió funcionando como una acción formadora de precios en beneficio de los productores ganaderos.

El 13 de octubre de 1954, se sancionó la Ley 14.397. Fue una ley que modificó algunos aspectos de la Ley 14.155 pero no tuvo ninguna repercusión en la evolución institucional de la CAP.

## **2.6 Retorno a los orígenes (1955/1973)**

En setiembre de 1955, la autodenominada Revolución Libertadora desplazó al gobierno constitucional. Desde entonces y hasta 1973, se inauguró en la Argentina una etapa política caracterizada por la proscripción del peronismo y por la espasmódica alternancia de poder entre civiles y militares.

El 5 de octubre de 1955, el Ministro de Comercio de la Revolución designó nuevos titulares de la Comisión Administradora de las empresas frigoríficas del Estado entre las que se encontraba la CAP.

El 18 de noviembre de 1955, en lo que supuso un nuevo cambio sustancial en la evolución institucional de la CAP, el Poder Ejecutivo Nacional, por Decreto ley N° 7.223/55 entregó nuevamente el control de la Corporación a los ganaderos. A partir de esa medida, la Sociedad Rural Argentina pudo declarar nuevamente que “la CAP es de los ganaderos y nunca debió dejar de serlo”.

El propio Decreto establecía en su artículo 1°: “Devuélvase a sus legítimos dueños la Corporación Argentina de Productores de Carnes...”. Evidentemente, el atípico status jurídico de la entidad permitió las más disimiles interpretaciones sobre la identidad real de sus propietarios. Siguió en duda la respuesta a la pregunta institucional que planteaba: ¿de quién era la CAP?, pero no hubo dudas en relación a la respuesta a la pregunta que interrogaba a favor de qué sector operaba la Corporación.

El Decreto ley 7.223 amplió el capital de la Corporación a 950 millones de pesos, duplicando el autorizado anteriormente.

La Revolución de 1955 se apoyó en un plan económico presentado por Raúl Prebisch.<sup>79</sup> El economista había afirmado en el informe que acompañó al plan: “En primer lugar hay que dar fuerte incentivo a la producción agropecuaria, elevando apreciablemente los precios mediante el desplazamiento de los tipos de cambio artificialmente sobrevaluados...”. El espíritu del plan supuso un fuerte respaldo a las políticas de la CAP tendientes a beneficiar a los productores ganaderos.

El proceso de restauración de los tradicionales esquemas que regían el comercio de la carne antes del advenimiento de las políticas del peronismo se completó mediante el Decreto ley 8.509 de mayo de 1956 que recreó la JNC. La contribución de los ganaderos sobre la venta del ganado bovino, ovino y porcino, destinada a solventar el mantenimiento de la JNC y a subsidiar a la CAP, se redujo al 2.5% de los montos de las transacciones. La CAP volvió a la tradicional relación con la JNC que prescribía la Ley de Carnes 11.747.

Junto al decreto que decidió la vuelta de los ganaderos al control de la CAP, el Poder Ejecutivo nombró un nuevo Consejo de Administración que asumió las

---

<sup>79</sup> Banco Central de la República Argentina, *Memoria Anual Año 1955*. Buenos Aires, BCRA, 1956

funciones de la Comisión Administrativa de Frigoríficos y Afines disuelta por las autoridades de la Revolución Libertadora.

Durante 1956, la Dirección de la CAP procedió a la reconstrucción del padrón ganadero para preparar nuevos ciclos eleccionarios. En esa época, los potenciales socios de la CAP superaban los 400.000 en todo el país.

El renovado y controvertido status institucional de la CAP, ahora otra vez como “empresa privada”, no hizo más que llevar a sus directivos a la profundización de la política de protección de los precios del ganado. En la Memoria y Balance de los Ejercicios 22° y 23° correspondientes al período 01/01/56-31/12/57, en el capítulo denominado “Carácter y orientación de la entidad”, se expresa: “El artículo 4° de este estatuto es el que define con claridad el carácter y orientación de CAP, cuando le fija como función específica ‘la intervención directa en la compra y en la venta de los productos y subproductos de la ganadería con destino al consumo interno y la exportación, propendiendo a la mejor regulación del comercio de carnes para asegurar razonables beneficios a los ganaderos”. Luego de la Revolución Libertadora, la CAP siguió siendo, como lo había sido desde su fundación, una máquina de optimización de la transferencia de ingresos del comercio de la carne argentina a favor de los productores ganaderos.

En febrero de 1958, se realizaron las primeras elecciones de delegados de los accionistas que se celebraban desde principios de la década de 1940. Sólo votaron el 8% de los miembros del padrón. Con el paso del tiempo, se produjo un fortalecimiento institucional de la CAP mediante la intervención de una mayor cantidad de socios en los procesos eleccionarios de autoridades. Las diferencias y antagonismos entre los invernadores y el resto de los ganaderos argentinos que ya se habían diluido a partir de 1940 desaparecieron por completo.

Durante la renovación parcial del Directorio de la Corporación realizada en el año 1964, los ganaderos comunes lograron la mayoría del cuerpo. Pero, según lo atestigua la Memoria y Balance del año 1967, en 1966 fueron incorporados al Consejo de Administración un buen número de invernadores.

“En octubre de 1965, reunidos en asamblea extraordinaria, los delegados de accionistas de CAP aprobaron un proyecto de descentralización operativa presentado por el Directorio, dándole respaldo para llevarlo a cabo”.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, 1967. Pág. 21

Esta resolución encerraba un viraje en la evolución institucional de la CAP. Planteaba que por las dimensiones alcanzadas y el volumen de sus operaciones, la CAP ya no podía seguir manejándose como una organización centralizada. Se quiso convertir a la Corporación en un grupo de empresas dirigidas e interconectadas por un órgano central. Al órgano central se le encomendó la coordinación funcional y regional teniendo siempre en vista la defensa del precio del ganado en pie, meta fundamental de los socios de la CAP.

En 1968, se concretó la descentralización jurídica y operativa de la CAP que entró en ejecución a partir del 1° de enero de 1969.

A partir de 1967, la dirección de la CAP tuvo que redoblar sus esfuerzos para proteger el precio del ganado. La política del Ministro de Economía que acompañó el golpe militar de 1966 “implicó que por primera vez una gran devaluación no beneficiara al sector pampeano-exportador. Por el contrario, la devaluación de marzo de 1967 (equivalente al 40% del valor del peso) fue apropiada íntegramente por el Estado por medio de retenciones establecidas por un porcentaje equivalente sobre el valor de las exportaciones de productos pampeanos y utilizado en un sustancial aumento de las inversiones estatales en infraestructura física”.<sup>81</sup>

Los precios de la carne se mantuvieron estables hasta 1970 favoreciendo provisoriamente a los consumidores y atenuando la transferencia de excedentes hacia los productores ganaderos. En 1970, los precios rebotaron y entre 1971 y 1973, el valor del kilo vivo de la hacienda vacuna logró alzas considerables.

## **2.7 Segunda Intervención Estatal (1973/1976)**

En 1973, luego de 18 años, el peronismo volvió al poder. El período subsiguiente fue el del retorno y el derrumbe del peronismo. Incluyó la muerte de Perón. Los cambios políticos que se produjeron en esos años alteraron nuevamente la evolución institucional de la CAP.

Entre setiembre y noviembre de 1973, se dictó la ley número 20.535 que habilitaba al Estado para intervenir en la comercialización de carnes, en forma

---

<sup>81</sup> Guillermo O'Donnell, *Estado y alianzas en la Argentina, 1956-1976*. Buenos Aires, Revista de Desarrollo Económico, Vol. 16, N° 64, 1977. Pág. 542

competitiva en el mercado interno y con carácter competitivo o exclusivo en el comercio exterior.

Sobre la base de esa ley, el Poder Ejecutivo intervino la CAP. Primero designó una comisión administradora con representación gremial. Luego, por medio del Decreto número 631 del 22 de febrero de 1974, designó al Contador Eduardo Angel Pérez como interventor de la CAP. Su gestión contó con la asistencia de una comisión asesora integrada por representantes del Ministerio de Economía, de la CGE, de la Federación del Personal de la Industria de la Carne y Derivados y de la Asociación Gremial del Personal del Frigorífico y Mercado Nacional de Hacienda.

En un reportaje concedido al diario Clarín el 25 de mayo de 1975, el Interventor de la CAP respondió a una pregunta sobre la historia institucional de la Corporación planteando: “En resumen, la CAP solo funcionó como un organismo que ayudaba a las transferencias de ingresos desde el sector industrial al ganadero, y aún dentro de éste, desde el sector criador al invernador”.

Nunca se sabrá si la nueva intervención de la CAP decidida por el gobierno peronista podría haber desarmado los mecanismos de transferencia de ingresos desde la sociedad hacia los productores ganaderos. La intervención no duró el tiempo suficiente como para eso. La liquidación de la CAP iniciada por el gobierno militar en 1976 dio fin a la evolución institucional de la entidad.

A partir de 1974, los mercados europeos se cerraron para la carne argentina poniendo fin a un ciclo que había durado más de 75 años. La CAP ya no podía comprar en gran escala a precios remunerativos para los productores. El déficit acumulado de la empresa ya había superado todo límite y se había vuelto insostenible. El desguace del Estado que emprendieron los agentes del liberalismo extremo instalados en el poder luego del golpe de 1976 no era compatible con la continuación de las subvenciones a la CAP. La vieja Corporación ya no podía cumplir con sus funciones al servicio de los ganaderos. Su destino quedó sellado.

### CAPITULO 3 - GESTION EMPRESARIAL

La evolución institucional de la CAP muestra que la Corporación atravesó diversas etapas. Hubo épocas en que su liderazgo lo ejercieron los productores y hubo épocas en que la entidad fue manejada por el Gobierno Nacional.

Sin embargo, más allá de ese fluctuante desarrollo institucional, la gestión empresarial de la CAP se caracterizó por la continuidad de muchas de sus políticas de dirección. En ese sentido, la continuidad que se observa en aquellas políticas relativas a la compra de ganado para su procesamiento frigorífico resulta especialmente llamativa. Fue una continuidad que superó todas las otras discontinuidades de diversa naturaleza a las que el cambiante contexto socio económico del país sometió a la Corporación. Esa continuidad de las políticas de compras, en particular en lo referido al nivel de precios que se abonaba por la hacienda, siempre fue independiente de factores como los vaivenes en el mercado, los avances tecnológicos en la industria frigorífica y las modificaciones en el perfil de los consumidores, factores que, en otras circunstancias, debían haber tenido efectos sobre los valores. Esto equivale a sostener que la continuidad no fue afectada por las mutaciones estructurales del negocio de la carne argentina que se dieron durante los cuarenta y dos años de existencia activa de la CAP.

A lo largo de su trayectoria, independientemente de quien ejerciera el control político de la Corporación y con prescindencia de la orientación de las políticas macroeconómicas aplicadas por el gobierno argentino, toda la acción de dirección y administración de la CAP se orientó al cumplimiento de las metas que perseguían los ganaderos del país, metas que estuvieron indisolublemente ligadas a la protección del precio de su hacienda.

En los primeros años de existencia de la entidad, la conducción estratégica y táctica de la empresa fue amoldándose a la batalla que libraron invernadores y criadores alrededor del proyecto de un frigorífico cooperativo ganadero. En años posteriores, esa conducción gerencial se adaptó a las políticas que impulsaban los ganaderos y a las políticas que imponía el Estado en sus respectivos turnos de manejo de la empresa. Pero por encima de esa flexibilidad adaptativa, la dirección de la empresa nunca dejó de instrumentar las medidas que mantuvieron a la CAP como

un óptimo dispositivo de transferencia de ingresos a favor de sus socios, todos los ganaderos sin distinción de fracciones.

Mientras los invernadores estuvieron al frente de la Corporación, hasta 1940, la meta privilegiada de impulsar al alza el precio del ganado coexistía con la meta del bloqueo a un frigorífico propio. Cuando los criadores y los ganaderos subalternos tomaron el control de la Corporación y quedó atrás la oposición a la fábrica propia, la lucha por incrementar permanentemente el precio del ganado permaneció como el objetivo fundamental de gestión para la dirección de la CAP.

El precio del ganado tomado en cuenta por la dirección de la Corporación en la elaboración de su política de compras se refiere fundamentalmente al precio promedio del kilo vivo del novillo utilizable en la elaboración de carne vacuna para la exportación o para el consumo local y, salvo aclaración en contrario, es a ese precio al que se alude a lo largo de esta investigación.

De acuerdo con lo expuesto en los estatutos de la CAP y a las finalidades programáticas que se le fijaron al momento de su fundación, la defensa del precio de la hacienda en beneficio del sector ganadero debió ser solamente uno entre varios objetivos a cumplimentar. Sin embargo, la satisfacción de los intereses de los otros actores participantes del negocio de la carne, los consumidores locales y los trabajadores de los frigoríficos, nunca fue tenida en cuenta por la dirección de la entidad.

Exceptuando algunas intervenciones poco importantes que se dieron cuando la empresa fue dirigida por funcionarios del Gobierno, no fue preocupación de la conducción de la CAP servir a los consumidores de carne o velar por el bienestar de sus recursos humanos, ya fueran obreros o empleados.

En algunas épocas, Directorio y gerentes se ocuparon del bienestar económico de sus trabajadores arbitrando políticas salariales en su favor. Eventualmente tuvieron en cuenta las necesidades de la población consumidora de carne. Pero las acciones en ese sentido fueron solamente acciones secundarias. La defensa del precio del ganado fue aquello primario, constante, permanente e irrenunciable que dominó su actuación.

La gestión directiva y administrativa de una empresa que tiene como objetivo maximizar el precio de su materia prima e insumos es una gestión cuyo destino es la reducción de los márgenes económicos de la operación y la generación de pérdidas.

Ese fue el caso de la CAP, una empresa cuyas políticas de compra, lejos de estar pensadas para minimizar el costo, estaban destinadas a procurar el aumento de la materia prima que se utilizaba, es decir, el ganado. El margen bruto que obtuvo la Corporación a lo largo de toda su existencia nunca superó el 10% sobre ventas, ubicándose en un promedio que oscilaba entre el 5% y el 7%.<sup>82</sup> Ese margen muestra una relación precio de venta/precio de compra completamente atípica en el mundo empresario. Con ese margen tan reducido, los resultados finales nunca podían ser positivos. Más allá de alguna rentabilidad inicial obtenida en el tiempo en que funcionó solamente como empresa de comercialización, la CAP industrial fue un emprendimiento crónicamente deficitario. Su ambiguo status legal permitió que se diluyeran las responsabilidades sobre las pérdidas. Siempre estaba el Estado para solventarlas.

El esquema cerraba sin dificultades. Los ganaderos, por medio del aporte a que los obligaba la JNC, contribuían con la capitalización de la CAP. Comprándoles hacienda a precios muy elevados y empujando al alza el precio del ganado en los mercados sin tener en cuenta los valores internacionales de la carne, la CAP conseguía que los ganaderos percibieran por sus ventas montos muy superiores a los que hubieran recibido si se hubieran ajustado al libre juego de la oferta y la demanda. Esas sumas superaban las retenciones que les hacía la JNC y suponían una considerable transferencia en su favor de la renta que generaba el negocio de la carne.

Entre otras, la renta extra que recibían los ganaderos tenía dos fuentes relevantes. La primera funcionaba cuando los consumidores locales de carne pagaban por el producto precios que crecían más aceleradamente que el nivel general de precios de la economía. La segunda, cuando el Estado tenía que hacer aportes a la CAP para enjugar las pérdidas que generaban sus políticas de compras.

La contribución de los consumidores argentinos de carne a la renta ganadera fue importante. La CAP jugó un rol primordial en la generación de esa contribución. Entre 1935 y 1973, por ejemplo, mientras que el nivel general de precios de la economía en la Ciudad de Buenos Aires se multiplicó 1021.10 veces<sup>83</sup>, el precio

---

<sup>82</sup> Memorias y Balances de la CAP, Cuadro de Resultados

<sup>83</sup> Cámara de Diputados de la Nación Argentina, *Informe de la Comisión Investigadora sobre la Carne*. Buenos Aires, 1975. Apéndice I

promedio de la carne vacuna en las carnicerías de la CAP y en el resto del comercio minorista se multiplicó por 1571.93, pasando de m\$s 0.570 a m\$n 896.00 por kilogramo<sup>84</sup> y el precio promedio del kilo vivo de novillo vendido en el Mercado de Liniers y comprado por la Corporación y otros frigoríficos se multiplicó por 2099.52, incrementándose desde m\$n 0.209 a m\$n 438.81.<sup>85</sup> En el comercio minorista, la carne vacuna siempre se encareció a mayor ritmo que el resto de los precios de la economía debido a que el precio que recibían los ganaderos por sus animales subía a una velocidad mucho mayor que aquella a la que subían esos otros precios generales.

La política de compras llevada adelante por la dirección de la CAP con el propósito de favorecer a los proveedores ganaderos perjudicó a los consumidores del país que tuvieron que pagar más por su consumo de carne bovina. Esa política se apartó de una de las finalidades que guiaron la constitución de la CAP, el abaratamiento del consumo de los productos ganaderos. También determinó que el de los consumidores fuera uno de los sectores que contribuyeron con su esfuerzo al incremento de las rentas de los ganaderos.

En sus denuncias públicas de 1935 en el Congreso Nacional sobre irregularidades en el comercio de las carnes, Lisandro de la Torre incluyó críticas a la CAP en su ofensiva contra la industria frigorífica. El senador sostuvo que al impulsar al alza el precio del kilo vivo del vacuno para incrementar las utilidades de los ganaderos, las autoridades de la CAP, apoyadas por la JNC y el Poder Ejecutivo, provocaban un serio deterioro en la capacidad de consumo de los sectores populares.

La segunda y más importante fuente de renta extra de los productores, los aportes del Estado para financiar las pérdidas estructurales de la CAP originadas en los altos precios que la Corporación pagaba a los ganaderos, también fueron cuantiosos. Su monto fue equivalente a los resultados económicos negativos de la empresa que se expondrán más adelante.

---

<sup>84</sup> Orlando J. Ferreres, *Dos Siglos de Economía Argentina*, Buenos Aires, Grupo ILHSA S.A., 2010. Págs. 577/578

<sup>85</sup> Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 1975. Apéndice I

### *Formación de precios*

Desde su fundación, la CAP se convirtió en la principal formadora de precios del mercado.

¿Cómo llegó la Corporación a convertirse, ni bien comenzó a operar, en el actor fundamental del mercado de carnes erigiéndose en el árbitro de los precios a favor de los ganaderos, sus “socios” y proveedores? La respuesta a esa pregunta requiere ciertas precisiones.

La CAP se transformó en líder del mercado desde el momento mismo de su fundación, en 1934. Dado que la entidad recién tuvo plantas frigoríficas propias en 1941, no fue su condición de “gran” industria aquello que la convirtió en la principal empresa formadora de precios.

En ese período de la CAP sólo “comercializadora”, entre 1934 y 1941, las exportaciones de carne argentina, de las cuales la Corporación participaba con el 11% de cuota asignada, se mantuvieron relativamente estables. Fueron del orden de las 470.000 toneladas anuales.

Es decir que la CAP no adquirió relevancia en el mercado ni por haber logrado una mayor participación del total vendido al exterior, ya que como exportadora estaba acotada por el 11% de cuota asignada, ni por haber incrementado su monto de facturación al exterior por algún aumento del nivel de exportaciones del país.

Desde 1934, diferenciándose del mercado externo, el mercado interno de la carne comenzó un proceso de expansión. La CAP acompañó esa tendencia y el abastecimiento local fue factor en el progresivo crecimiento de sus ventas. Pero tampoco esa fue la variable que impulsó a la Corporación a tornarse líder en la formación de precios.

La clave explicativa del rol de la CAP debe buscarse en otro lado. Más precisamente, en Liniers.

Como ya se ha expuesto, hasta 1934 los frigoríficos británicos y norteamericanos compraban directamente en las estancias la mayor parte de la hacienda que necesitaban para elaborar los productos de exportación. El mercado interno se abastecía con algo de la producción de los frigoríficos y con carne procesada en mataderos locales que operaban como puntos de concentración. Allí llegaban los animales de la mayoría de los productores del país, animales no aptos en

general para la exportación. El principal mercado de concentración y matadero era el de Liniers, mercado que proveía el abastecimiento para Buenos Aires y sus alrededores. Muchos productores relativamente alejados de Buenos Aires hubieran podido hacer llegar sus animales a Liniers. Pero no lo hacían. Les resultaba más económico venderlos a matarifes y distribuidores cercanos al emplazamiento de sus campos. Liniers era un mercado relativamente poco importante en términos de volumen de operaciones. Los frigoríficos británicos y norteamericanos apenas acudían allí para hacer sus compras.

Hasta 1934, los precios del ganado en Liniers eran muy bajos. Al respecto, la JNC afirmaba: “La falta de libreconurrencia era la causa preponderante de los precios bajos. Esta situación se hacía sentir con mayor fuerza en el mercado de Liniers, en cuanto se refiere a los novillos de exportación (especialmente tipo “chilled”) cuyos precios estaban muy por debajo de los registrados en estancias, con grandes prejuicios para aquellos productores que no podían negociar sus novillos directamente con los frigoríficos.”<sup>86</sup>

Ni bien fundada, superando la insignificancia de Liniers, la CAP irrumpió espectacularmente en ese mercado como compradora. Comenzó a comprar ganado para el consumo interno pero también novillos “chilled” de exportación, un tipo de hacienda que tradicionalmente se compraba en las estancias de los invernadores. Y esa fue la gran novedad.

Lo expuesto no significa que la Corporación abandonara las estancias para adquirir ganado. Esa intervención fue mucho más modesta que en Liniers pero, aún así, significativa.

Ejemplificando con un cierto período, los siguientes cuadros, referidos a las compras de cabezas en Liniers y en las estancias muestran el fenómeno.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> JNC, Informe de la labor realizada desde el 1° de octubre de 1935 hasta el 30 de setiembre de 1937. Buenos Aires, JNC, 1937. Pág. 12

<sup>87</sup> Memorias y Balances de la CAP, 1934/1941

**LINIERS** (Compras en miles de cabezas y en porcentaje)

	<b>1935/36</b>	<b>1936/37</b>	<b>1937/38</b>	<b>1938/39</b>	<b>1939/40</b>	<b>1940/41</b>
<b>CAP</b>	159 14.7%	320 24.7%	413 29.4%	365 28.5%	373 28.7%	402 36.6%
<b>Otros Frigoríficos</b>	918 85.3%	975 75.3%	990 70.6%	915 71.5%	925 71.3%	695 63.4%
<b>Total</b>	1077	1295	1403	1280	1298	1097

**PRINCIPALES COMPRADORES EN LINIERS** (En porcentaje)

<b>CAP</b>	14.7%	24.7%	29.4%	28.5%	28.7%	36.6%
<b>SWIFT</b>	16.9%	14.3%	11.5%	11.7%	13.3%	11.1%
<b>ANGLO</b>	17.9%	14.3%	18.6%	17.6%	17,5%	14.1%

**ESTANCIAS** (Compras en miles de cabezas y en porcentaje)

	<b>1935/36</b>	<b>1936/37</b>	<b>1937/38</b>	<b>1938/39</b>	<b>1939/40</b>	<b>1940/41</b>
<b>CAP</b>	150 8.2%	172 9.5%	157 8.6%	206 11.5%	177 8.6%	211 10.9%
<b>Otros Frigoríficos</b>	1675 91.8%	1635 90.5%	1668 91.4%	1590 88.5%	1890 91.4%	1716 89.1%
<b>Total</b>	1825	1807	1825	1796	2067	1927

En los primeros dos cuadros se puede apreciar como la CAP se convirtió en líder absoluta entre los compradores de hacienda en el mercado de Liniers. Llegando 1941, la CAP ya dominaba más de un tercio de ese mercado (36.6%).

En el tercer cuadro se puede observar una interesante presencia de la CAP comprando en estancias. Su participación rondó el 10% de las compras totales que se hacían en esos lugares.

La explosiva irrupción de la CAP en Liniers encierra finalmente la respuesta a la pregunta acerca de por qué la Corporación se convirtió en la entidad dominante del mercado en cuanto a la formación de precios.

Liniers era el lugar en el que se fijaban los precios testigos para todo el negocio de las carnes. El dominio que la CAP logró en ese mercado de concentración como compradora de hacienda, sumada a la presencia nada despreciable que tuvo en

las adquisiciones en las estancias, la puso en la posición de líder como formadora de precios. Liniers fue la base que le permitió a la Corporación implementar su política de compras basada en remunerar al valor más alto posible el kilo vivo de vacuno favoreciendo a los ganaderos. Alentados por los precios siempre en crecimiento que pagaba la CAP, muchos productores que hasta la aparición de la Corporación no concurrían a ofrecer su hacienda en Liniers comenzaron a ofertar en ese mercado de concentración. Liniers tomó un auge desconocido como eje del negocio de las carnes.

Los frigoríficos extranjeros, que nunca dejaron de negociar con los invernadores que orientaban a la CAP, aceptaron la nueva situación. Sus tradicionales proveedores les exigían que pagaran por el kilo vivo al mismo precio que pagaba la CAP. Tenían demasiados compromisos con sus clientes en el Reino Unido como para considerar la posibilidad de exponerse a no tener materia prima para procesar y desatender los pedidos. Su estructura diversificada de negocios les permitía sostenerse y asumir el aumento de sus costos.

Comparando las series estadísticas de los precios promedio de compra pagados por la CAP con las series estadísticas de los precios promedio de compra pagados por el resto de la industria frigorífica, es posible constatar que, a partir de 1935, los frigoríficos comenzaron a adquirir el kilo vivo de ganado bovino, especialmente el destinado al “*chilled*”, a los mismos valores a los que lo adquiriría la Corporación.<sup>88</sup> La CAP encabezaba los reajustes a la suba de los precios. Los frigoríficos de capital extranjero reproducían las decisiones de la Corporación. El liderazgo en materia de fijación de precios que ejercía la CAP en el mercado nunca se interrumpió mientras existió la entidad.

Tomando como ejemplo el período inicial, ejemplo que puede verificarse en cualquier otra época de la vida de la Corporación, el siguiente cuadro<sup>89</sup> muestra los precios pagados por CAP y el promedio de precios pagados por el resto de la industria frigorífica en la adquisición de ganado tipo “*chilled*” en estancias. Los precios son por kilo vivo

---

<sup>88</sup> Memorias y Balances de la CAP, Cuadro 12

<sup>89</sup> Ibid., Cuadro 14

<b>m\$n</b>	<b>1935/36</b>	<b>1936/37</b>	<b>1937/38</b>	<b>1938/39</b>	<b>1939/40</b>	<b>1940/41</b>
<b>CAP</b>	0.2757	0.2713	0.3050	0.2819	0,3063	0.3100
<b>Otros</b>	0,2705	0.2674	0.3005	0.2790	0.2983	0.3099

Se puede apreciar que los frigoríficos replicaban lo dispuesto por la Corporación. Y eso sucedía aún antes de que la CAP tuviera frigoríficos propios.

La política de compras de la CAP como formadora de precios afectó las utilidades del “pool” de frigoríficos extranjeros. Al tener que pagar cada vez más por la materia prima que utilizaban, las compañías extranjeras iban entrando en zona de pérdidas. Durante los primeros quince años de la existencia de la Corporación, los frigoríficos extranjeros recibieron subsidios del Estado para compensar sus pérdidas. Eso no evitó que comenzaran un proceso de decadencia. Hacia 1950, los frigoríficos de origen inglés habían dejado prácticamente de existir o habían sido comprados por la CAP. La industria frigorífica de capitales norteamericanos se vio obligada a diversificar su actividad manufacturando productos con mayor grado de complejidad y elaboración. De esa manera, se alejó del negocio tradicional basado en los cortes clásicos de “frozen” y de “chilled”.

### ***Independencia de los precios internacionales***

En las épocas en que sobrevenían aumentos en los precios internacionales de la carne bovina se producía un aumento en el precio del novillo para exportación en la Argentina. Bajo esas circunstancias, la CAP no encontraba obstáculos a sus políticas de compra orientadas al alza de valores. Al mismo tiempo, la Corporación se convertía en una correa de transmisión para que ese precio remunerativo del novillo de exportación se trasladara al ganado utilizado para elaborar la carne de consumo interno. En las épocas en que la caída en los precios internacionales amenazaba el precio del novillo en el país, la CAP lo sostenía y el Estado subsidiaba sus pérdidas.

En el lapso transcurrido entre 1934 y 1940, por ejemplo, los precios internacionales de la carne bovina subieron casi un 67%. Ello hubiera podido implicar que en tanto el ganado al ser procesado para exportación se convertía en

“commodity”, eran los agentes externos y no la CAP quienes modificaban su precio. Pero no fue así. Entre 1934 y 1937, por ejemplo, el precio de carne enfriada en Londres no se movió de los 10 peniques.<sup>90</sup> En ese mismo lapso, el precio del kilo vivo de novillo para exportación en la Argentina subió el 25%. Entre 1937 y 1939, el precio de la carne bovina en el mercado internacional cayó un 15%. En ese mismo lapso, el precio del kilo vivo del ganado promedio en Liniers subió de m\$n 0.227 a m\$n 0.238, es decir, casi el 5%. El incremento se debió a la acción de la CAP como formadora de precios. (Ver Cuadro N° 3 del Capítulo 4 con el análisis de diversas épocas en que el “desenganche” entre los precios internacionales promedio de la carne y los del kilo vivo promedio pagado en la Argentina fue absoluto).

El posicionamiento de la Corporación como formadora de precios contó con el apoyo de la JNC. Tuvo lugar desde el principio de sus actividades y se prolongó aún en las épocas en que la CAP era solo una empresa comercializadora que contrataba a terceros para la manufactura industrial de los productos que vendía.

Esa situación se repitió a lo largo de toda la existencia de la CAP. El alza que producía la Corporación en los precios del ganado no tenía nada que ver con los cambios en las condiciones internacionales del negocio.

Cuando los precios internacionales de la carne bovina subían, la CAP mejoraba el precio que pagaba por el ganado destinado a producir carne para la exportación y replicaba esa suba en los precios de su compra de hacienda con destino al consumo local en la inteligencia de que el Estado asumiría las pérdidas resultantes si la carne elaborada para el consumo local tenía que ser entregada a los distribuidores y a las carnicerías a precios subsidiados. Durante mucho tiempo, el Estado no instrumentó ningún mecanismo de retención sobre las exportaciones de carne eventualmente sobrevaluadas por el alza de los precios internacionales. Mientras duró, la ausencia de retenciones fue un mecanismo indirecto de transferencia a los ganaderos de los ingresos totales del negocio. La sociedad en su conjunto no se apropiaba vía retenciones de una parte del aumento del precio internacional de la “commodity”. Cuando los precios internacionales de la carne bovina bajaban y con ellos podía devaluarse en el país el precio del novillo usado para manufacturar carne para la exportación, la CAP contenía esa devaluación y seguía impulsando al alza el precio de la hacienda. El Estado se hacía cargo de los

---

<sup>90</sup> JNC, 1937. Pág. 102

perjuicios resultantes de esa política de compras, solventaba las pérdidas de la CAP y con ello operaba una transferencia directa de ingresos desde toda la sociedad hacia el sector ganadero.

En resumen, es posible afirmar como se demostrará cuantitativamente más adelante en el Capítulo 4 de esta investigación, que, a través de sus políticas de compras, usando diversos mecanismos de financiación estatal y con independencia de la fluctuación de los precios internacionales de la carne considerada como “commodity”, la CAP consiguió que la sociedad argentina en su conjunto contribuyera a maximizar el beneficio de los ganaderos.

### *Fluctuaciones de la oferta y los precios*

Durante algunos pasajes del siglo XX, la oferta de ganado en pie de los ganaderos a la industria frigorífica argentina estuvo sometida a fluctuaciones que alteraban su volumen. Situaciones macro y micro económicas y avatares relacionados con el clima fueron las causas principales de ese fenómeno.

Ya se ha mencionado la liquidación de vientres y el consiguiente efecto de sobre oferta de hacienda que se registró en 1913 como consecuencia del aumento descontrolado de los valores que produjo la primera guerra de precios entre los frigoríficos de capital extranjero. También se ha hecho mención a los desequilibrios entre oferta y demanda sucedidos en 1918, producto de la caída de pedidos de carne desde una Gran Bretaña exhausta luego de la Gran Guerra y a la superproducción y exceso de oferta de ganado que tuvo lugar en 1922 como consecuencia de políticas crediticias blandas que utilizó el sector financiero para estimular a los productores.

A comienzos de 1939, un período de sequía aceleró los envíos de hacienda a los mercados. Luego de setiembre de ese año, la oferta volvió a exceder la demanda retraída con motivo del inicio de la II Guerra Mundial. Durante 1951 y 1952, ciclos extremos de sequía produjeron un alto grado de mortandad en el ganado y la consiguiente escasez de oferta. El tercer trimestre de 1958 fue testigo de procesos de liquidación de vientres y de llegada de volúmenes extraordinarios de hacienda a los centros de comercialización. En 1962, la seca produjo nuevamente falta de oferta.

Tanto las etapas de liquidación de vientres y oferta excesiva de ganado como los momentos de aguda escasez en el aprovisionamiento a los frigoríficos producían alteraciones anormales en los precios del ganado en pie.

La CAP intervino en esos procesos intensificando en cada oportunidad sus políticas de compras orientadas a la protección del valor de los animales. En los casos de sobre oferta, la Corporación procuró absorber los excedentes a un precio retributivo para los ganaderos. En los casos en que reinaba la escasez en el abastecimiento, utilizó los precios al alza para estimular y compensar a los productores.

Al tratar cada período de la gestión empresarial de la CAP, se hará referencia a varios informes internos, actas de reuniones de Directorio y Memorias y Balances de la entidad en los que las autoridades de la Corporación explicitan los esfuerzos hechos para proteger a los productores de los efectos económicos negativos que producían las fluctuaciones abruptas en la oferta de hacienda. El empuje al alza de los precios de compra del ganado aparece siempre como la herramienta para lograrlo.

### **3.1 Período 1934/1940**

#### *1934/1936 - Bases de la gestión*

##### *Precios del ganado*

Los primeros años de existencia de la CAP fueron años de relativa estabilidad política, de intenso intervencionismo estatal en la economía y del comienzo de una recuperación consistente que permitió a la Argentina superar los efectos negativos provocados por la Gran Depresión.

La CAP, carente de frigoríficos propios, se instaló como un poderoso aparato comercializador. Compraba ganado, lo entregaba a terceros para su procesamiento frigorífico y luego vendía la carne como producto elaborado en el mercado interno o la hacía exportar.

Desde el mismo momento en que la Corporación comenzó con sus operaciones, la dirección de la entidad puso a la CAP al servicio del alza del precio del ganado.

Algunos párrafos de la Memoria y Balance del Primer Ejercicio de la Corporación redactados para justificar los mayores precios que pagaba la CAP dejan

traslucir algo de ese propósito que tuvo el Directorio de beneficiar a los ganaderos vía el alza de los precios.

Dicen esos párrafos: “La Corporación, cumpliendo con una de sus principales finalidades, no vaciló en renunciar en beneficio de los precios que pagaba a los vendedores de hacienda, una parte de las ganancias que se reservaban los otros compradores. Al realizar las operaciones ha primado el criterio de defensa de los ganaderos y no el lucro que tienen las entidades comerciales comunes”.

Como ya se ha expuesto, para reforzar su objetivo de impulsar los precios del ganado al alza, muy pronto la Corporación intervino como compradora en el hasta entonces muy deprimido Mercado de Liniers. Con ello, creó un canal eficiente para que todos los ganaderos y no solo los grandes estancieros pudieran hacer llegar su hacienda a la industria. La afluencia directa de ganado desde las estancias a las fábricas a precios preestablecidos dejó de ser la forma excluyente de abastecimiento de materia prima para la industria frigorífica. Los precios fueron los del mercado, siempre al alza impulsados por el nuevo jugador.

Desde el inicio de su gestión, el Directorio de la CAP estuvo preocupado por garantizar a los ganaderos un beneficio “razonable” como rezaban los objetivos que el punto 3 del Protocolo adicional al Pacto Roca-Runciman asignaba a la empresa que el Estado argentino o los ganaderos del país constituyeran. En la práctica, esos beneficios más que razonables fueron extraordinarios.

El siguiente cuadro, expresado en la moneda nacional de la época, muestra la evolución de los precios promedio anual del kilo vivo en centavos pagado a los ganaderos por sus ventas de hacienda vacuna en estancias y mercados durante los primeros años de existencia de la CAP.<sup>91</sup>

En centavos de m\$n:

<b>Año</b>	<b>Hacienda vacuna en general</b>	<b>Novillos en general</b>	<b>Novillos interior del país</b>
<b>1934</b>	18.90	20.27	12.96
<b>1935</b>	21.04	22.54	13.14
<b>1936</b>	23.01	25.02	17.36

<sup>91</sup> JNC, 1946. Pág. 11

Como se puede apreciar, a partir de 1934, la aparición de la CAP en los mercados, especialmente en el de Liniers, produjo beneficios a todos los ganaderos del país, incluidos los pequeños y medianos productores del interior.

La decisión de la CAP de acudir a comprar en los mercados locales de concentración probó ser estratégicamente decisiva para su política de impulsar al alza el precio del ganado.

Esa presencia de la CAP en Liniers estuvo en sintonía con el crecimiento del mercado interno de la carne. A partir de la mejoría de la economía argentina, luego de la Gran Depresión, el mercado interno de la carne comenzó a crecer. Al compás de la aceleración de los procesos de industrialización y del consiguiente crecimiento de la masa laboral aumentó el número de consumidores locales de carne. En Liniers se comercializaba el tipo de ganado apto para ser industrializado con destino al mercado interno, un mercado que se fue volviendo tan importante como el de la exportación. Pero la CAP, también convirtió a Liniers en un canal apto para que todos los ganaderos, y no solamente los invernadores, pudieran colocar su hacienda en el negocio de exportación a cambio de un buen precio.

La JNC expresó al respecto: “El 31 de mayo de 1935, la Corporación Argentina de Productores de Carnes inicia sus operaciones de compra de ganados en el Mercado de Liniers. Contrariamente a lo que venía ocurriendo hasta entonces, los precios pagados por novillos en el Mercado de Liniers superan a los abonados por las tropas recibidas directamente desde estancias y, tanto unos como otros, experimentan un alza, determinando un nuevo nivel de precios...”<sup>92</sup>

Los precios del ganado comercializado en el Mercado de Liniers antes de la aparición de la CAP, especialmente los del “*chilled*”, estaban muy por debajo de los que se pagaban directamente en las estancias. Esta situación perjudicaba considerablemente a aquellos criadores y a aquellos pequeños y medianos productores que no podían vender sus novillos directamente a los frigoríficos. La CAP corrigió la situación.

La intervención de CAP en Liniers comenzó el 31 de mayo de 1935. “El promedio de precios que regía en Liniers para los novillos tipo exportación que era durante la semana terminada el 1° de junio de 1935 en que la Corporación Argentina de Productores de Carnes inició sus operaciones, de m\$n 0.1759 por kilo vivo,

---

<sup>92</sup> JNC, 1946. Pág 14

comienza a subir sin interrupción, coincidiendo con el aumento de las compras de la Corporación, hasta la semana terminada el 10 de noviembre de 1935 en la que se registra el promedio de m\$N 0.2912 por kilo vivo, superior en m\$N 0.0112 por kilo vivo al máximo que por novillos ‘*chilled*’ pagaron los frigoríficos por sus compras directas en estancias y en m\$N 0.1282 al de análoga semana del año anterior”.<sup>93</sup> Como puede apreciarse, la irrupción de la Corporación en Liniers no sólo tuvo efectos en los precios del ganado de inferior calidad que normalmente se comercializaba en mercados y ferias sino también en los precios de los animales destinados al enfriado, ganado normalmente comercializado hasta entonces en las estancias. “En lo que respecta a los novillos tipo ‘*chilled*’, en diciembre de 1936 se pagaron m\$N 0.0269 más que en mayo de 1935 (fecha en que comenzó a operar la CAP en Liniers) y m\$N 0.04, también en más, que en diciembre de 1934”.<sup>94</sup>

La acción de la CAP contribuyó para que el precio de la carne bovina para enfriado comprada en Liniers pasara de m\$N 0.20 por kilo a m\$N 0.24 por kilo equiparándose al que se pagaba en las estancias.<sup>95</sup> Ese precio llegó en pocos años a cerca de m\$N 0.30 por kilo vivo.<sup>96</sup>

A partir de entonces, los precios de los novillos de exportación en Liniers se siguieron manteniendo en niveles altamente remunerativos, superiores en muchas épocas a los pagados en las compras directas a las estancias.\*

La intervención de la CAP en Liniers favoreció a todos los ganaderos que allí vendían sus manadas, fueran estos invernadores o no. Con su irrupción en los mercados de concentración, el dispositivo de transferencia de renta a favor de los ganaderos comenzó a funcionar a pleno.

Entre 1934 y 1936, el precio del kilo vivo de bovinos en Liniers subió casi el 24%. El aumento del nivel general de precios del período no superó el 17%.<sup>97</sup> Por supuesto, esa evolución acompañó la recuperación de precios internacionales que tuvo lugar en el período, pero las políticas aplicadas por la CAP no fueron ajenas al

---

<sup>93</sup> JNC, 1937. Pág. 12

<sup>94</sup> Ibid., Pág. 13

<sup>95</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 185

<sup>96</sup> Corporación de Productores de Carnes, *La Corporación en el Mercado de Liniers*. Buenos Aires, Publicación de la CAP, 1937. Págs. 5 a 12

\*Ver serie temporal completa de precios, Capítulo 4

<sup>97</sup> Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 1975. Apéndice I

movimiento de los valores. Como ya se ha señalado, las políticas de la Corporación respecto a los precios a pagar por las compras y el consiguiente efecto en los mercados nunca fueron variables relacionadas con las fluctuaciones internacionales del negocio.

Durante sus primeros años de vida, la CAP compró, en Liniers primero y en otros mercados de concentración después, un promedio cercano al 70% de la hacienda que necesitaba.

En 1935, la presencia de la CAP en el Mercado de Liniers como compradora de carne con destino al “*chilled*” revitalizó una parte del mercado que estaba totalmente paralizada. En el período 1933/1934 se habían negociado en Liniers 30.735 novillos con destino a la elaboración de enfriado. En 1934/1935, en virtud de la acción de la CAP esa cantidad se incrementó a 56.143 novillos. En años posteriores, la CAP logró que esas cantidades llegaran a pasar los 130.000 novillos.

Caracterizando la actuación de la CAP desde su fundación, la JNC expresó: “...los pequeños productores que hasta entonces no podían vender directamente a frigoríficos, viéndose obligados a tratar con invernadores, tienen ahora un verdadero mercado para negociar sus haciendas. La Corporación Argentina de Productores de Carnes contribuyó decisivamente a que se lograra esta mayor amplitud del campo de acción comercial del pequeño productor a través de su política de compras. La CAP implementó la adquisición directa de pequeños lotes de novillos a productores pequeños sin tomar en cuenta la escala de su actividad. Por esa razón, entre otras, se comprueba que entre 1934 y 1936 la cantidad de vendedores directos aumento en 39.1%”.<sup>98</sup>

Los datos de la Memoria y Balance del Primer Ejercicio revelan que la CAP compró casi 310.000 cabezas de ganado bovino durante el período. De ese total, 150.000 cabezas fueron compradas en estancias y 160.000 cabezas en Liniers. Esa proporción de compras entre estancias y mercados de concentración se convirtió a lo largo de 1936 y 1937 en la proporción de 30% en estancias y 70% en mercados de concentración.

Lo sucedido en Liniers sirvió para afirmar una tendencia. Más allá de las disputas entre invernadores y ganaderos subordinados, la CAP estuvo signada por la continuidad de su objetivo primordial: la suba del precio del kilo vivo hasta los

---

<sup>98</sup> JNC, 1937. Pág. 13

niveles más altos posibles como una forma de transferencia de los excedentes del negocio de la carne en beneficio de todos los productores.

Las estancias también hicieron buenos negocios con la CAP. Al respecto, la JNC expresaba: “El aumento de los precios registrados en el Mercado de Liniers, coincidiendo con la entrada de la Corporación Argentina de Productores de Carnes en esa plaza, tuvo rápida repercusión en las cotizaciones de las haciendas compradas directamente en estancias”.<sup>99</sup> Y luego, la misma Junta agregaba: “La suba, si bien fue fuerte para los novillos clasificados como ‘*chilled*’ (al ascender de m\$*n* 0.2472 en mayo de 1935 a m\$*n* 0.2774 en noviembre del mismo año, o sea, el 12.2%) se hizo más intensa si se considera el promedio general de novillos que pasó en los mismos meses, de m\$*n* 0.2160 a m\$*n* 0.2732, es decir al 26.5%”.<sup>100</sup>

La CAP nunca dejó de lado la compra directa en las estancias de los invernadores, principales proveedores de los bovinos de calidad para exportación pero, asimismo, nunca descuidó la compra de hacienda en el Mercado de Liniers, el más grande del país. Tampoco, en otras ferias más pequeñas. Como ya se ha expuesto varias veces, además de beneficiar a los invernadores, esa política también favoreció finalmente a los criadores y a otros ganaderos pequeños y medianos que tenían a Liniers y a las ferias chicas como el destino casi exclusivo para la venta de sus animales. Fue una decisión de gestión que impulsó la acción de la CAP al servicio del alza de los precios del kilo vivo del novillo y de los vacunos en general. Esa orientación de la gestión empresarial se perpetuó durante toda la vida de la entidad.

En 1935, el precio del novillo en Liniers subió 29.77% respecto a su valor de 1934. En el mismo lapso, los precios mayoristas no agropecuarios crecieron 5.98%. En esa proporción o menos, subieron los salarios. La alteración de los precios relativos a favor de los ganaderos fue evidente. El perjuicio para los consumidores de carne en la Argentina, también.

En la segunda mitad de 1936, hubo una caída de volúmenes y precios del ganado bovino en el Mercado de Liniers. Los criadores y demás ganaderos comunes acusaron públicamente a la CAP por esa situación que los perjudicaba. El Directorio de la CAP defendió a la Corporación alegando que no era su responsabilidad el

---

<sup>99</sup> Ibid., Pág. 15

<sup>100</sup> Ibid., Pág. 15

hecho de que los productores de ganado de alta calidad destinado al “*chilled*” prefirieran vender sus animales en las estancias y no llevarlos a Liniers. Llevar ganado a Liniers incrementaba los costos debido a los gastos de traslado y a las pérdidas por contusiones y otros accidentes. Los invernadores no querían asumir esos costos y preferían negociar para que los frigoríficos retiraran los animales directamente en su tranquera desentendiéndose de los problemas posteriores.

La Dirección de la CAP aclaró que, a su juicio, en Liniers se debía pagar el ganado a un precio algo menor al que se pagaba en las estancias porque allí llegaban animales de inferior calidad. Además, al vencer el plazo de vigencia del Pacto Roca-Runciman y al rumorearse que venía la aplicación de un impuesto británico sobre la carne exportada desde la Argentina, muchos productores mandaron rápidamente su hacienda a Liniers saturando el mercado y haciendo bajar los precios.

Las explicaciones que dieron los directivos de la Corporación indican que, si bien estaban consubstanciados con los invernadores, también deseaban que los ganaderos subordinados constataran que no había ninguna política expresa en contra de ellos. Efectivamente, la suba de precios que impulsaba la CAP favorecía a todos.

En ese mismo sentido, el Directorio de la CAP dejó en claro que desde la intervención de la Corporación en Liniers los ganaderos habían pasado a recibir el 76.29% de los precios que se pagaban por la carne bovina en el Mercado Smithfield de Londres mientras que, con anterioridad a esa participación, solo recibían el 55.09%.

### ***Compensaciones a los frigoríficos***

Como ya se ha expresado, en sus primeros años de existencia la CAP fue dirigida por los invernadores. Esa fracción de ganaderos actuó, según su posición tradicional, oponiéndose a la existencia de un frigorífico de gran porte ligado al capital nacional. Bajo esa perspectiva, nada hizo para que la Corporación entrara en el campo de la industria.

Tal como ya se ha referido, los invernadores tenían dos propósitos: a) lograr el precio más alto posible para los animales que se vendían en el mercado y b) mantener la tradicional alianza que habían desarrollado con la industria frigorífica para asegurar la participación de su ganado en la elaboración de la carne argentina refrigerada que se exportaba hacia Gran Bretaña.

La meta de los invernadores que los impulsaba a lograr el mayor precio posible para el kilo vivo de la hacienda, en especial el de aquella hacienda que ellos producían con destino a la preparación de carne enfriada, pareció estar en contradicción con la segunda de sus metas, aquella que se relacionaba con la armonía que deseaban mantener con los frigoríficos extranjeros. Pero en la práctica, no hubo tal contradicción.

A lo largo de los años, los invernadores habían negociado con las compañías frigoríficas extranjeras radicadas en el país los precios, especialmente los del “*chilled*”, conciliando sus respectivos intereses. A lo largo de las negociaciones, los invernadores obtuvieron el nivel de precios más elevado posible para sus ventas pero manteniendo siempre ese nivel de precios dentro de límites compatibles con la utilidad que sus aliados pretendían obtener en las operaciones de exportación.

Al impulsar la suba del precio de la hacienda a través del manejo de la CAP, los invernadores afectaron los márgenes brutos de las compañías frigoríficas. Sin embargo, esa situación no alteró la paz en las relaciones comerciales entre ambas partes.

La CAP mantuvo esa paz proporcionando compensaciones a la industria de capital extranjero.

Los invernadores decidieron que la CAP concediera a los frigoríficos extranjeros tres ventajas: contratos para la elaboración industrial de los productos que debían completar los cupos de exportación que habían sido asignados a la entidad, garantías a esas compañías sobre la continuidad en la provisión de la materia prima y abstención de instrumentar un frigorífico nacional que les hiciera competencia.

Estas tres prendas de buena voluntad entregadas por la Corporación a los frigoríficos extranjeros requieren un análisis detallado.

En relación con los derechos de exportación, la primera política comercial que adoptó la CAP fue reclamar y obtener una parte de la cuota de embarques que el Gobierno británico se había comprometido a asignar a una empresa que funcionara bajo control del Gobierno argentino y de los ganaderos del país. Como ya se ha expuesto, la CAP absorbió el 11% de la cuota de exportación autorizada por el Gobierno británico, cuyo total era del 15%. El 4% restante, era utilizado por el Frigorífico Gualeguaychú y por otras compañías menores.

En la Memoria y Balance del Primer Ejercicio de la CAP se manifestaba: “...la Corporación, enseguida de constituirse, gestionó del gobierno inglés que le reconociera el derecho que establece el artículo 3° del Protocolo adicional del Tratado Roca-Runciman. Invocó el hecho de ser la entidad prevista en el artículo citado y aseguró al gobierno inglés, que estaba en condiciones, como lo exige el artículo, de colocar sus embarques en los mercados de Gran Bretaña por las vías normales, sin perjudicar en absoluto la necesaria coordinación del comercio de carnes en el Reino Unido. El gobierno inglés aceptó nuestro punto de vista y accedió a que importadores autorizados, elegidos por nosotros introdujeran carnes que la Corporación les enviaba. Desde mediado de julio de 1935 aprovechamos totalmente la cuota que nos ha sido asignada por el gobierno inglés”.

A continuación, tal como ya se ha expuesto, la Corporación decidió no manufacturar directamente cediendo a terceros la producción de la carne involucrada en la cuota.

Con esa decisión compensatoria, logró que las compañías que recibían el encargo aumentaran los volúmenes que procesaban y, si eran eficientes, sus utilidades.

Paralelamente a la decisión de utilizar la cuota de exportación al Reino Unido, la dirección de la CAP colocó una dotación de sus funcionarios en Londres. En principio, se trataba de un gerente y dos asistentes dedicados a colaborar en los negocios de exportación hechos por la CAP o hechos por terceros en su nombre. Con el paso del tiempo, el número de empleados de la CAP radicados en la capital inglesa se fue incrementando.

Cuando a mediados de 1935, estalló el famoso y trágico debate parlamentario sobre el comercio de la carne, uno de los temas más polémicos giró en torno a la cuota del 11%.

En su informe preliminar a la Cámara en nombre de la mayoría, los senadores Landaburu y Serrey plantearon que la elaboración de productos destinados a cubrir la cuota debía haberse entregado a una entidad que fuese “extraña a cualquier combinación monopolista” y no a una empresa que encargaba el procesamiento de la carne a frigoríficos extranjeros aunque fuera sobre una base temporaria.

Fue una crítica directa a la decisión de la CAP referida a la entrega de procesos de fabricación y de comercialización a terceros que mayoritariamente eran los frigoríficos extranjeros.

La dirección de la Corporación siempre se defendió de los ataques que recibía la entidad por haber cedido a los frigoríficos extranjeros competidores la manufactura industrial de la carne a ser exportada en cumplimiento de la cuota que administraba. Por supuesto, esa dirección nunca explicitó que la cesión era una contraprestación que compensaba a la industria por el aumento de precios del ganado que generaba la aparición de la CAP en el mercado.

“Las primeras incursiones empresarias de la CAP se limitaron al ámbito comercial, mediante la adquisición de ganado en pie y, luego de faenarlo en frigoríficos de la competencia, la comercialización de las carnes. La carencia de frigoríficos propios, llevó a la CAP a faenar en condiciones antieconómicas en plantas como “The Smithfield” en Zárate, cuyos costos figuraban entre los más elevados de la industria”,<sup>101</sup> planteó un informe interno de la entidad.

La CAP debía controlar indirectamente como frigorífico testigo el costo que declaraban los otros frigoríficos. En lugar de ello, entregó a esas empresas el procesamiento industrial que le correspondía. Según el Directorio de la Corporación, esa política que llevó a la CAP durante varios años se aplicó por razones de prudencia. No estaban dadas las condiciones para construir o comprar una planta frigorífica propia, se afirmó. Algunos años más adelante la dirección de la CAP manifestaba refiriéndose a la cuestión de una fábrica propia: “Sin embargo, la Corporación no pretendió en el primer momento disponer de la propiedad de dichos elementos de trabajo. Razones de prudencia así se lo aconsejaban. Hubiera sido un error que los ganaderos, que nunca habían intervenido en la industrialización y comercio de carnes, se lanzaran de lleno y de buenas a primeras en semejante empresa. La improvisación podría haber resultado fatal”.<sup>102</sup>

En realidad, la decisión estaba en línea con los intereses de los invernadores que controlaban la organización. Tal como ya lo habían puesto de manifiesto a lo largo de los años, esos ganaderos no creían conveniente la existencia de un

---

<sup>101</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, 1967. Pág. 7

<sup>102</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *Memoria y Balance 1939/1940*. Buenos Aires, Publicación Interna de la CAP, 1940. Pág. 10

frigorífico de capital nacional, propiedad de los productores. La llave de sus negocios era su relación con los frigoríficos extranjeros a los que no deseaban obstaculizar.

La CAP celebró sus contratos de industrialización más importantes con los frigoríficos The Smithfield & Argentine Meat Co. y Compañía Sansinena S.A.

Swift, Armour, IMASA y varias empresas más recibieron encargos menores.

En julio de 1935, tuvo lugar el primer embarque de carne bovina fletado por la Corporación hacia el Reino Unido.

La CAP comercializó sus productos en el Reino Unido a través de los aparatos de distribución en el Reino Unido de The Sansinena Co. Ltd., The Smithfield & Argentine Meat Co. Ltd., The Cooperativa Wholesale Society Limited, A. J. Mills & Co. Ltd., Swift y Armour. Sus funcionarios radicados en Londres contribuían en el cierre de los negocios.

En la Memoria y Balance del Primer Ejercicio se justificaban estos acuerdos expresando que, una vez lograda para la Corporación la autorización para exportar al Reino Unido el 11% del total de los embarques argentinos, “no era posible malograrla por inacción. Debíamos aprovecharla de inmediato para intentar una acción reguladora en los precios, ganar una experiencia indispensable, y demostrar una capacidad que se nos había discutido”.

En su intervención parlamentaria durante el mencionado debate sobre el comercio de la carne, Lisandro de la Torre atacó directamente al Ministro de Agricultura, Luis F. Duhau, acusándolo de haber soslayado en la asignación de la cuota del 11% al Frigorífico Gualeguaychú y a otras empresas más pequeñas, todas de capital nacional.

“También probó el líder demócrata progresista que la Corporación Argentina de Productores de Carnes había traicionado la ley 11.747”,<sup>103</sup> afirma la literatura revisionista. La CAP no usó los fondos que le había asignado la ley para instalar un frigorífico propio sino que se constituyó en una entidad intermediaria que subarrendó a otras compañías la producción de la carne que usaba para cumplir con la cuota de exportación que tenía asignada.

Así mismo, de la Torre acusó a Horacio V. Pereda, presidente de la CAP, por haber impulsado la contratación de Sansinena como procesadora, compañía con la que estaba relacionado como miembro de su Junta de Directores. Duhau alegó que

---

<sup>103</sup> Rodolfo Puiggrós, 1957. Pág. 149

las compañías que había contratado provisoriamente la CAP eran las únicas que estaban en condiciones de elaborar productos de calidad. No era ese el caso de otros frigoríficos nacionales. Manifestó también que Pereda no recibía sueldo por su cargo en Sansinena por lo que, si bien su posición al frente de la CAP violaba ciertas normas de incompatibilidad, eso era sólo una transgresión a la letra y no al espíritu de las mismas. De la Torre denunció que la CAP estaba siendo instrumentada para favorecer directamente a los frigoríficos de capital extranjero radicado en el país e indirectamente a los invernadores, sus proveedores privilegiados. Transgrediendo la finalidad para la que fue creada, dijo, en lugar de trabajar por la defensa de la ganadería nacional, la CAP discriminaba a los criadores y a los pequeños y medianos productores del país no promoviendo el avance tecnológico de su labor, no comprando su hacienda para procesar carne en una planta industrial propia y no permitiendo el crecimiento de frigoríficos nacionales que pudieran comprarla.

Sin embargo, en paralelo con la denuncia del Senador, se debe advertir que además de favorecer a los adjudicatarios la decisión de contratar a frigoríficos extranjeros que tomó la dirección de la CAP se adecuaba a los deseos del Gobierno Nacional.

La política del gobierno argentino tenía como finalidad cumplir con los embarques a Gran Bretaña, enviando la mejor carne posible para dejar en alto el prestigio del producto. Las autoridades no estaban dispuestas a permitir que, sin las calificaciones suficientes, cualquiera elaborara la carne destinada a la exportación. Por supuesto, los invernadores y los frigoríficos extranjeros, únicos capacitados para fabricar con continuidad carne enfriada de alta calidad, apoyaban irrestrictamente los propósitos de Justo y de su Ministro de Agricultura. “La mayor parte de los criadores, naturalmente, se oponían a semejante política, por cuanto ella tendía a desplazarlos del mercado”.<sup>104</sup>

La segunda decisión compensatoria de la CAP fue ajustarse a los planes de negocios de los frigoríficos de origen británico y estadounidense en lo relativo a la provisión de materia prima. Al frente de la CAP, los invernadores nunca dejaron de coordinar con los frigoríficos extranjeros todo lo referente a las operaciones de venta de hacienda destinada a procesar carne bovina para la exportación. Sin que la CAP interfiriera, invernadores y frigoríficos siguieron poniéndose de acuerdo sobre el

---

<sup>104</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 173

volumen de compras y sobre los tiempos y las condiciones de las entregas de la hacienda. Los frigoríficos manejaban las bodegas y la distribución en los mercados de destino. Sobre la base de la información que les proporcionaba ese manejo, y en función de sus necesidades de comercialización en Gran Bretaña, planificaban las compras, la producción y los embarques. Los invernadores aceptaron proveer su ganado tomando como referencia los planes que trazaba la industria y pusieron a la CAP al servicio de esa política.

Con respecto a la tercera decisión compensatoria referida a la eventual existencia de un frigorífico de capital nacional como frigorífico testigo, la CAP también accedió a los requerimientos de la industria de origen extranjero. Como elemento de compensación de los invernadores a las compañías extranjeras, la abstención de construir o adquirir un frigorífico se sumó a las órdenes de fabricación que la CAP encargó a las compañías extranjeras y a la coordinación en la provisión de ganado hecha con esas mismas compañías.

El Gobierno y la opinión pública argentina nunca habían podido conocer el nivel real de utilidad que obtenía la industria frigorífica al exportar carne argentina. Los frigoríficos de capital extranjero llevaban a la práctica múltiples tácticas para eludir reglamentaciones comerciales y coerciones de tipo impositivo, incrementando substancialmente sus ganancias con esos métodos. La vinculación que tenían con la flota naval que transportaba las mercaderías y con las distribuidoras en Londres que las comercializaban les otorgaba una libertad irrestricta en cuanto a los métodos de facturación y al movimiento de los fondos que generaban los negocios. Los costos de producción de los frigoríficos eran un misterio para terceros, incluyendo las autoridades nacionales. Los frigoríficos no tenían restricciones acerca de la forma que adoptaba la exposición contable de sus operaciones. La industria frigorífica extranjera impedía toda transparencia en el mercado y hacía de las operaciones de exportación a Gran Bretaña una actividad compleja e intrincada, muy difícil de ser realizada por quienes no formaban parte del “*pool*”. Los pequeños frigoríficos de capital nacional que actuaban en los márgenes del “*pool*”, como, por ejemplo, el Frigorífico Gualeguaychú, no modificaban la situación.

La CAP se fundó con la finalidad de que la entidad construyera o comprara y operara una o más plantas frigoríficas para que sirvieran como frigoríficos testigos. En tanto y en cuanto la CAP era una organización cuyo propósito no era el lucro,

tenía las condiciones para dotar de transparencia y estabilidad al mercado de la carne. Se pensó que un frigorífico operado por la CAP podía transformarse en una especie de espejo en el que se reflejarían las deformaciones que caracterizaban la estructura y el accionar de las plantas de la competencia. Esa fue la razón por la que las compañías frigoríficas de capital extranjero radicadas en la Argentina siempre se opusieron a la existencia de un frigorífico de capitales nacionales y estructura cooperativa en manos de los ganaderos asociados eventualmente con el Estado. Los invernadores coincidieron con ellas. Evitar la instalación de un frigorífico testigo fue una de sus bazas en las negociaciones compensatorias para mantener su alianza con la industria a pesar de fomentar el alza del precio del ganado. Al proteger a la industria frigorífica de un molesto testigo de las eventuales irregularidades en las que ésta pudiera incurrir, en realidad los invernadores estaban protegiendo a los compradores de su hacienda y, con ello, sus propios intereses. Por lo tanto, los invernadores no dudaron en asegurarle a las empresas extranjeras que, si bien la acción de la CAP podía subir el precio del kilo vivo de ganado bovino, la Corporación nunca iría a tener una intervención directa en la producción mediante la operación de una planta industrial propia.

En esa línea, hubo una acción muy planificada para que la CAP no construyera o adquiriera un frigorífico propio y no entrara en la actividad industrial. Fueron años en que los frigoríficos de capital extranjero radicados en la Argentina no sufrieron la competencia de una planta nacional ni vieron afectada sus operaciones por la presencia de un frigorífico independiente que cumpliera funciones de industria testigo.

### ***Resultados y expansiones***

El Primer Ejercicio contable de la CAP se inició el 10 de enero de 1935 y finalizó el 31 de mayo de 1936 porque, a pesar de haber sido fundada en 1934, la actividad de la CAP comenzó a desarrollarse a partir de 1935.

En ese Primer Ejercicio, el Estado de Resultados de la CAP consignó una venta del orden de los m\$<sup>n</sup> 38.000.000, facturación que generó una relativamente modesta utilidad de m\$<sup>n</sup> 277.436.39. En esa facturación, las exportaciones realizadas por la Corporación alcanzaron los 23.5 millones de m\$<sup>n</sup>. Desde el punto de vista financiero, la CAP registró aportes de la JNC por m\$<sup>n</sup> 5.000.000.- Cabe recordar que

la autorización del PE fue por un total de m\$N 30.000.000.- cuya integración total se concretó en 1941. El Patrimonio Neto del Primer Ejercicio alcanzó la suma de 7.9 millones de m\$N.

En 1936, se afirmó la tendencia internacional a la recuperación de precios. En ese año, los precios de los productos exportados por la Argentina crecieron un 21% en relación a los que se habían obtenido en 1935. El escenario se presentó favorable para la exportación de carne argentina. Y también para la CAP. La CAP aprovechó el incremento en el precio internacional de la carne para aumentar los precios de sus compras de hacienda vacuna, tuviera ésta como destino la manufactura de carne para la exportación o para el consumo local.

Durante 1936, la CAP comenzó a comprar o arrendar campos. Allí, el ganado adquirido directamente en las estancias permanecía en espera antes de su envío a los frigoríficos. Con el tiempo, la Corporación acumuló en su activo una cantidad considerable de tierra.

También en 1936, la Corporación comenzó una política de compra y alquiler de locales destinados a la venta minorista de carne y menudencias. Fue el inicio de su luego famosa cadena de carnicerías.

En su reunión del 5 de agosto de 1936, el Consejo de Administración resolvió: “Invitar a la Compañía Sansinena S.A. (Carnes y Derivados) a entrar en negociaciones con vistas a la compra por la Corporación, en forma total o parcial, de la organización de ventas que posee en Londres”.<sup>105</sup> La CAP estaba decidida a incrementar su presencia comercializadora en el Reino Unido. Esas intenciones de la Corporación se concretarían mucho más tarde, en 1947.

En 1936, la CAP comenzó a publicar una revista de interés para el sector ganadero denominada “Acción Rural”. Durante toda su existencia, la revista sirvió para la difusión y defensa de las políticas que implementaban las administraciones de turno en el control de la Corporación.

### ***1937/1940 - Consolidación de la gestión***

La recuperación económica de la Argentina que había tenido lugar entre 1934 y 1937 se detuvo con el advenimiento de una nueva recesión mundial. Sin embargo,

---

<sup>105</sup> Libro de Actas del Directorio/Consejo de Administración, 1935. AGN-AR.2.AGN/19, Cajas 20, 21 y 22

el gabinete económico aplicó la experiencia adquirida durante la primera parte de la década y consiguió minimizar los efectos de la crisis. Poco a poco, se restableció el flujo exportador mientras continuaron sin pausa los procesos de modernización del país con el cada vez más dinámico curso de la industrialización. El estallido de la II Guerra Mundial en 1939 modificó el escenario pero, en principio, sin consecuencias negativas para el desarrollo económico argentino.

### ***Precios del ganado***

Con independencia de las fluctuaciones macroeconómicas, los principios que se habían adoptado como fundamentos de gestión en la dirección y administración de la CAP a partir de su constitución como entidad legal fueron afirmándose luego de 1937. Las metas de dirección relacionadas con una política de compras que impulsara al alza el precio de la hacienda que adquiría la Corporación se mantuvieron inalteradas. El siguiente cuadro en centavos de m\$n ilustra esa tendencia.

En centavos de m\$n

<b>Año</b>	<b>Hacienda vacuna en general</b>	<b>Novillos en general</b>	<b>Novillos interior del país</b>
<b>1937</b>	23.64	25.22	18.79
<b>1938</b>	23.38	25.28	19.01
<b>1939</b>	24.57	25.91	21.44
<b>1940</b>	25.66	26.57	20.53

La constante presión al alza del precio del ganado bovino a través de las políticas de compra de la CAP se puede constatar analizando la regularidad con la que el Consejo de Administración fijaba los precios a pagar por la Corporación a los productores. Esa fijación de precios no era una decisión operativa gerencial. Era una decisión estratégica de los más altos niveles de la dirección de la CAP. Esta alteración de las reglas normales de delegación en las organizaciones demuestra la importancia que se daba en la CAP al precio de la materia prima que se adquiría. En su reunión del 2 de abril de 1937, por ejemplo, el Consejo de Administración resolvió: “Pagar por la hacienda que se compra a fijar precio, los siguientes precios por kilo vivo que se harán conocer mediante publicaciones en los diarios:

Tipo de carne	m\$ <sup>n</sup>
Baby beef	0.34
Chilled excepcional	0.30
Chilled superior	0.28
Chilled bueno	0.24

106

El 4 de junio de 1937, el Consejo de Administración tomó una resolución similar subiendo el precio del kilo vivo de los *chilled* a: m\$<sup>n</sup> 0.32 el excepcional, m\$<sup>n</sup> 0.30 el superior y m\$<sup>n</sup> 0.28 el bueno. Ratificando que la Corporación, además de proteger a sus socios privilegiados, los invernadores, también defendía el precio de los ganaderos subordinados, en esa reunión de junio el Consejo fijó el precio del kilo del “congelado alemán”, la carne de inferior calidad que provenía de los animales de los pequeños y medianos ganaderos, en m\$<sup>n</sup> 0.27 otorgándole una importante suba respecto al precio anterior.<sup>107</sup> \*

Las resoluciones del Consejo de Administración impulsando el alza de sus propios precios de compra de hacienda se fueron sucediendo ininterrumpidamente a través de los años.

La CAP mantuvo siempre su intervención en los mercados de concentración favoreciendo a todos los ganaderos, no sólo a los grandes estancieros. Eso puede verse reflejado, por ejemplo, en la reunión del 22 de julio de 1937 del Consejo de Administración en la que se resolvió: “orientar las compras de manera de llegar a adquirir en los mercados hasta el 30% de las necesidades de “*chilled*” de la Corporación y que el 70% restante, procedente de las estancias, sean seleccionados entre los vendedores que ofrezcan las haciendas de mejor calidad”.<sup>108</sup>

Si bien entre 1937 y 1940, los invernadores todavía llevaban ventaja al resto de los ganaderos, las políticas de gestión de la CAP siguieron teniendo como objetivo que en ningún momento la Corporación dejara de funcionar como dispositivo destinado a la captura de la renta ganadera en beneficio de todos los productores sin distinción.

Los directores de la CAP planteaban que los frigoríficos necesitaban un flujo constante de animales para cumplir sus planes de exportación. Según ellos, las

<sup>106</sup> Libro de Actas de Directorio/Consejo de Administración, 1937. AGN-AR.2.AGN/19, Cajas 20, 21 y 22

<sup>107</sup> Ibid., 1937. AGN

\*Ver serie temporal completa de precios, Capítulo 4

<sup>108</sup> Ibid., 1937. AGN

estancias garantizaban la estabilidad de la oferta de ganado vacuno mientras que Liniers estaba sometido a fluctuaciones estacionales que lo hacían inviable como proveedor privilegiado de la industria.<sup>109</sup> Pero aclaraban que el resto de los ganaderos, los pequeños y medianos productores que tenían que vender sus animales en mercados y ferias también se veían muy beneficiados por su gestión al frente de la entidad. “Se procurará hacer la compras de congelado alemán en los mercados junto con las de chilled inferior” resolvía al respecto el Consejo de Administración en su reunión del 22 de julio de 1937.<sup>110</sup> Era el ganado que podían proveer los criadores y los pequeños y medianos ganaderos.

En la Memoria y Balance de 1937, refiriéndose a 1936, el Directorio planteó que la entrada de la CAP como compradora en el mercado tuvo en cuenta “el deseo de que el organismo de los productores tuviese un volumen de operaciones elevado que le permitiera hacer sentir con eficacia su acción sobre el mercado, acción que era imprescindible por la abundancia de oferta”. Y agregaba “Si la Corporación se hubiera limitado a utilizar su cuota en el Reino Unido, sus actividades en el mercado de haciendas habrían pasado desapercibidas; su influencia reguladora habría sido débil para contener el descenso de los precios a consecuencia de las grandes ofertas, y solo habría beneficiado a los productores de novillos para exportación”. La CAP, de uno u otro modo, siempre operaba como formadora de precios y como guardiana del precio de la hacienda.

La nueva recesión internacional que se desató a partir de 1937, acompañada por la consabida caída de los precios, la disminución de las exportaciones argentinas y la devaluación del peso en el mercado libre fueron otros tantos desafíos para las políticas de defensa del valor del ganado que llevaba adelante la Corporación. La CAP superó con éxito esa coyuntura.

La condición de formadora de precios que la CAP había tenido desde su fundación se mantuvo constante en 1938. En su reunión del 20 de mayo de 1938, por ejemplo, el Consejo de Administración resolvió al respecto: “Dejar constancia de que el Consejo de Administración manifestó en las oportunidades pertinentes a requerimientos de la JNC, al señor Presidente de la misma, que no consideraba

---

<sup>109</sup> Corporación de Productores de Carne, 1937. Pág. 29

<sup>110</sup> Libro de Actas de Directorio/Consejo de Administración, 1937. AGN

conveniente bajar el precio tope del novillo “*chilled*”, en un caso de \$ 0.30 m/nacional a \$ 0.29 m/nacional y posteriormente a menos de \$ 0.29 m/nacional”.<sup>111</sup>

Las resoluciones del Consejo de Administración en la fijación de precios del ganado vacuno que debía seguir la política de compras de la CAP, siempre impulsándolos al alza, continuó regularmente. Durante la segunda parte de 1938 y el primer semestre de 1939, los precios del kilo vivo de ganado bovino sufrieron una pequeña caída debido a problemas de demanda en los mercados internacionales. La dirección de la CAP se preocupó en todo momento para que esa circunstancia externa no afectara a sus proveedores ganaderos. Con ese propósito, en los momentos en que pagó menos, el Consejo de Administración no dejó que el precio de sus compras bajara más de dos centavos.

En la reunión del Consejo de Administración del 4 de octubre de 1938, por ejemplo, se resolvió: “Pagar desde la fecha a estancias los siguientes precios básicos por kilo vivo:

<b>Tipo de Carne</b>	<b>m\$n</b>
Baby Beef	0.350
Chilled S	0.310
Chilled A	0.295
Chilled L	0.265
Congelado alemán	0.250

<sup>112</sup>

Teniendo en cuenta la situación de los mercados mundiales, eran muy buenos precios.

También se mantuvo la intervención de la CAP en los mercados de concentración impulsando los precios al alza, sosteniéndolos o impidiendo caídas importantes si las circunstancias se tornaban difíciles.

“En lo posible, se tratará de comprar en mercados alrededor del 30% como mínimo de la cuota de exportación al Reino Unido”<sup>113</sup> resolvió el Consejo de Administración en su reunión del 15 de diciembre de 1938 con referencia al cumplimiento de ese objetivo.

<sup>111</sup> Libro de Actas Directorio/Consejo de Administración, 1938. AGN-AR.2.AGN/19, Cajas 20, 21 y 22

<sup>112</sup> Ibid., 1938. AGN

<sup>113</sup> Ibid., 1938. AGN

La CAP siguió comprando ganado vacuno en las estancias pero también en el mercado de Liniers y en otras ferias provinciales. De esa forma, la Corporación mantuvo protegidos los precios de todos los tipos de vacuno a pesar de la difícil situación internacional del precio de la carne.

Ratificando su condición de formadora de precios, la CAP acordó con Armour y Swift los precios de los ovinos de la Patagonia para la zafra de 1939 según lo dispuesto en la reunión del Consejo de Administración del 17 de enero de ese año.<sup>114</sup>

En muchas reuniones realizadas durante 1939 el Consejo de Administración fijó precios al alza para su compra de ganado vacuno. Por ejemplo, en las del 14 de febrero, el 14 de marzo y el 19 de junio de 1939.<sup>115</sup> La fijación de precios de compra de la materia prima siguió siendo una decisión estratégica de suma importancia reservada a la dirección de la CAP.

El Consejo de Administración de la Corporación esgrimía diversos motivos para mejorarle a través de sus compras el precio que recibían los productores por su ganado. En la reunión del 15 de mayo de 1939, por ejemplo”, el Consejo planteaba: “Atento a lo informado por la Gerencia con respecto a la reducción de ofertas de hacienda tipo “*chilled*”, y a las perspectivas que se presentan debido a la sequía en zonas de producción de novillos de exportación, se considera conveniente modificar la escala de precios para las liquidaciones de estos ganados en forma que contemple la situación del momento por lo cual se resuelve...”<sup>116</sup> A continuación, fijaba precios de compra siempre al alza.

La fijación de precios máximos en la venta minorista de carne vacuna fijada por el Decreto 47.701 del 20 de noviembre de 1939 no afectó a la CAP. Los carniceros y distribuidores minoristas absorbieron la caída de márgenes.

La influencia de la CAP llevó el precio del kilo vivo del ganado “*chilled*” de m\$ 0.28 que había sido el promedio en 1939 a m\$ 0.31 en mayo de 1940.

En ese caso, el aumento coincidió con un incremento de los precios internacionales de la carne vacuna.

---

<sup>114</sup> Libro de Actas Directorio/Consejo de Administración, 1939. AGN-AR.2.AGN/19, Cajas 20,21 y 22

<sup>115</sup> Ibid., 1939. AGN

<sup>116</sup> Ibid., 1939. AGN

Hasta 1940, la CAP capturó renta del comercio de la carne vacuna en beneficio de los ganaderos a costa de los consumidores. Todavía no se había inaugurado la época de las pérdidas abultadas y continuadas de la CAP que terminaría solventando el Estado.

En setiembre de 1939, comenzó la II Guerra Mundial. Con motivo del conflicto, el Gobierno británico tomó el control directo de la producción, importación y distribución de carnes. Las autoridades del Reino Unido celebraron contratos de compras globales con la Argentina para garantizarse el abastecimiento hasta 1946. “Durante la guerra, Gran Bretaña no pudo importar la carne enfriada porque necesitaba más espacio en las bodegas. Sin embargo, importó carne de la calidad ‘enfriada’ en forma congelada o enlatada para mantener los precios a un nivel, de modo de asegurar la oferta”.<sup>117</sup> Los tratos fueron entre el Gobierno británico y la JNC. Las partes acordaban el precio de las transacciones. La fijación de precios por parte de la JNC significó una interrupción del libre juego de la oferta y la demanda que, por otro lado, nunca había existido hasta entonces en forma perfecta. Los contratos implicaron una suspensión temporaria del Pacto Malbrán-Eden. Pero los precios que recibían los productores se mantuvieron.

La JNC afirmó al respecto: “Con relación a los precios, la posición del Gobierno Argentino tendió, en general, a obtener un valor medio de colocación de las carnes, que permitiera mantener como mínimo los precios alcanzados por las haciendas en el momento de concertarse cada uno de los contratos, en el mercado interno de ganados”.<sup>118</sup>

Repitiendo la maniobra llevada adelante durante la I Guerra Mundial, el Reino Unido se volvió el único comprador internacional e intentó imponer los niveles de precios que tendrían las operaciones. Ese condicionamiento no fue aceptado por la JNC, entidad que defendió un precio de exportación que derivara en un precio retributivo para los animales provistos por los productores.

La Guerra disminuyó el volumen de carne exportada por la Argentina. Los embarques bajaron desde las 467.000 toneladas enviadas en 1939 hasta las 173.000 toneladas exportadas en 1945.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Daniel Drosdoff, 1972. Pág. 164

<sup>118</sup> JNC, 1946. Pág. 44

<sup>119</sup> Junta Nacional de Carnes, *Estadísticas básicas*, 1969. Pág. 19

A partir de julio de 1940, luego de la capitulación de Francia y la intensificación de la guerra submarina, el Reino Unido redujo sus compras. La entrada en vigencia del tercero de los contratos globales celebrados entre los gobiernos británico y argentino para tiempos de guerra empeoró la situación. En diciembre de 1940, la caída de precios era grave. La CAP presionó a la JNC y ésta consiguió que se iniciara una política de subsidios por parte del Gobierno Nacional para superar la situación. A partir de febrero, la plaza comenzó a recuperarse.

La gerencia profesional de CAP asumió el desafío que supuso el cambio de condiciones del comercio de la carne durante los cinco años que duró el episodio bélico. En todo momento, a pesar de la convulsión internacional, instrumentó políticas de defensa del precio del ganado vacuno. La filosofía de los contratos firmados entre los gobiernos argentino y británico, orientados por la JNC hacia la defensa de los precios, facilitó la continuidad en las políticas de compra de la Corporación.

Las exportaciones se valorizaban teniendo en cuenta estrictamente la categorización de la carne vacuna. En muchos casos, Gran Bretaña importaba carne de muy buena calidad en lata ya que el “corned beef” y otras especialidades eran los productos más eficientes para el uso de los ejércitos. Cuando el destino de la carne era inferior a su calidad real, el Gobierno Argentino subsidiaba a las empresas frigoríficas para compensarles la pérdida que sufrían. Cuando los frigoríficos entregaban productos elaborados a partir de carnes de calidad superior y en contrapartida recibían precios relativos a productos de inferior calidad, el Estado se hacía cargo de la diferencia. Con ellos, la industria con el liderazgo de la CAP pudo mantener y seguir elevando el precio que pagaba a los ganaderos por sus animales.

Con relación al tema de las exportaciones al Reino Unido en tiempos de guerra, el Consejo de Administración de la CAP, en su reunión del 18 de setiembre de 1939, manifestó: “Visto que Inglaterra desea que toda la carne chilled sea remitida congelada y dada la situación de oferta directa y del Mercado de Liniers, y, teniéndose en cuenta que los precios convenidos con la JNC no son precios básicos para fijar promedios se resuelve: suspender la escala de precios aplicadas según clasificación en playa y pagar desde la fecha los siguientes precios por la hacienda comprada en estancias puestas en fábrica:

Hacienda tipo chilled m\$*n* 0.30

Hacienda tipo congelado m\$*n* 0.28”<sup>120</sup>

Con esas políticas, la dirección de la CAP iba más allá de la acción de la JNC en el esfuerzo por proteger el precio del ganado vacuno que la Corporación compraba a los productores.

La CAP acompañó las decisiones con las que el Gobierno argentino aceptó las demandas del Gobierno inglés con motivo de la guerra. Sus exportaciones fueron casi en su totalidad de congelado. Al respecto, en su reunión del 4 de setiembre de 1939, el Consejo de Administración resolvió: “De conformidad con el pedido hecho por el Gobierno inglés se resuelve que todos los embarques de chilled que se deben efectuar con destino al Reino Unido, listos o en preparación, sean congelados y, como consecuencia de esto, anticipar la llegada de las haciendas chilled”.<sup>121</sup> Esa aceptación no implicó ninguna interrupción ni alteración en las políticas de compras de la Corporación.

Más allá de lo ya consignado, si se acumulan comparativamente las cifras de compra de hacienda de la CAP en el período 1934/1940 se pueden encontrar fundamentos sólidos para corroborar la hipótesis de este trabajo. La CAP, desde su inicio, fue una maquinaria de compra de hacienda vacuna en volúmenes cada vez más importantes a precios cada vez más altos. Sin que se evitaran las consecuencias negativas para los consumidores o la sociedad en general, los beneficiados por esta situación fueron los ganaderos. Además, como ya se ha mostrado y se ratificará más adelante mediante un cuadro comparativo, el alza constante del precio del kilo vivo del bovino que impulsó la CAP siempre se independizó de las fluctuaciones de los precios internacionales de la carne.

Las compras de carne bovina de la CAP en sus primeros años de existencia, es decir desde 1935 hasta 1940, medida en millones de m\$*n* fue la siguiente:

---

<sup>120</sup> Libro de Actas Directorio/Consejo de Administración, 1939. AGN-AR.2.AGN/19, Cajas 20, 21 y 22

<sup>121</sup> Ibid., 1939. AGN

<b>COMPRAS</b>	<b>1935/36</b>	<b>1936/37</b>	<b>1937/38</b>	<b>1938/39</b>	<b>1939/40</b>	<b>1940/41</b>
Millones de m\$ <sup>n</sup> x destino						
<b>Exportación</b>	21.1	24.2	31.9	34.1	34.1	35.0
<b>Mercado Local</b>	8.0	20.5	22.0	16.5	20.3	19.9
<b>Total</b>	29.1	44.7	53.9	50.6	54.4	54.9
Cabezas x destino – miles						
<b>Exportación</b>	157.5	199.9	243.2	294.4	263.9	317.8
<b>Mercado Local</b>	151.9	292.4	327.2	277.4	286.5	295.9
<b>Total</b>	309.4	492.3	570.4	571.8	550.4	613.7
<b>Estancias/Liniers %</b>	<b>48.4/51.6</b>	<b>34.7/65.3</b>	<b>27.5/72.5</b>	<b>36.1/63.9</b>	<b>32.2/67.8</b>	<b>34.4/65.6</b>

Como puede apreciarse, además de empujar al alza el precio del kilo vivo, la CAP aplicó como política una tendencia al aumento de la magnitud de sus compras, tanto en lo que se refiere al nivel de facturación como en el volumen de cabezas.

Según se señaló anteriormente, las compras de la CAP en Liniers y otros mercados de concentración se situaron en torno al 30% del total de la hacienda adquirida.<sup>122</sup>

La evolución de las compras de la CAP que muestra el cuadro precedente es un indicador indirecto de la evolución del mercado interno. Como ya se ha expuesto, el mercado interno de las carnes en la Argentina fue creciendo durante la década iniciada en 1930 debido a la modernización y expansión de la economía del país y a que una población en crecimiento demandaba cada vez más alimentos. Ese crecimiento puso al movimiento del mercado local en el mismo nivel de importancia que el que siempre había tenido el mercado internacional para la carne argentina. Es posible considerar que ya hacia 1940, la actividad para satisfacer la demanda interna de carne había llegado a ser tan dinámica en la Argentina como la tradicional actividad de exportación que caracterizó al país desde las épocas de esplendor del viejo modelo agroexportador. La CAP compraba cada vez más porque necesitaba animales para elaborar y vender en un mercado interno en expansión.

El avance de las compras de la CAP también estuvo relacionado con el reemplazo que fue haciendo la Corporación de antiguos intermediarios que compraban hacienda en el interior del país para abastecer a los matarifes de los

<sup>122</sup> Memorias y Balances de la CAP

pueblos y llegar incluso al negocio minorista ligado a la ciudad de Buenos Aires. Los ganaderos abandonaron a los intermediarios y ofrecieron sus animales a la CAP, mejor pagador. La CAP tomaba el ganado e iba incrementando con ello los números de su volumen de compras.

### ***Tratado Malbrán-Eden***

A fines de 1936, venció el plazo de vigencia del Pacto Roca-Runciman. En 1933, se había firmado por tres años. Fue sustituido por el Tratado Malbrán-Eden al que algunos autores denominan el “Tratado Olvidado”.<sup>123</sup> El nuevo Tratado tuvo muchísima menos difusión que su antecesor. De allí, el calificativo de “olvidado”. Fue un acuerdo que atravesó los avatares de la Segunda Guerra Mundial y reguló las alteraciones en el comercio de la carne que provocó el conflicto. Se extendió hasta 1947.

El Tratado Malbrán-Eden volvió a garantizar las exportaciones de carne argentina a Gran Bretaña a cambio de las ventajas habituales que recibían los británicos para sus exportaciones a la Argentina. Los exportadores del Reino Unido continuaron con el acceso privilegiado al mercado cambiario argentino para cobrar sus ventas y mantuvieron ventajas aduaneras para el ingreso de sus productos al país.

El nuevo Tratado introdujo como novedad un compromiso por el cual “Gran Bretaña reconoció el control de la Argentina sobre la cuota de exportación de carne. La Argentina, en cambio, aceptó el derecho aduanero británico sobre la carne”.<sup>124</sup>

Según planteó en clave shakespeariana “The Economist”, los argentinos fueron obligados a pagar otra “libra de carne con ese impuesto”.<sup>125</sup>

El impuesto británico de  $\frac{3}{4}$  de penique por kilo, representaba m\$*n* 33.- para los novillos destinados al enfriado, m\$*n* 27.43 para los que se utilizaban en el congelado y m\$*n* 7.02 para los del tipo conserva. Asumiendo que los animales de las primeras dos categorías promediaban 500 kilos de peso y los de la tercera, 400 kilos, el impuesto supuso un cargo de 66 centavos por kilo vivo para la carne enfriada, de

---

<sup>123</sup> Daniel Drosdoff, 1972. Pág. 115

<sup>124</sup> Ibid., Pág. 162

<sup>125</sup> Jorge G. Fodor y Arturo A. O Connell, *La Argentina y la Economía Atlántica en la Primera Mitad del Siglo XX*. Buenos Aires, Revista Desarrollo Económico N° 49 Vol. 13, 1973. Pág. 54

54.86 centavos por kilo vivo para la carne congelada y de 17.55 centavos por kilo vivo para la conserva.

Las decisiones británicas amenazaron la renta ganadera. La CAP inició intensas gestiones para conseguir compensaciones para sus socios. Nada debía entorpecer el mecanismo de transferencia de ingresos del negocio de la carne en beneficio de los ganaderos.

El control de la Argentina sobre la cuota de exportación de carne significó que el Gobierno británico aceptaba que fuera el Gobierno argentino el que otorgara los permisos de exportación de carne a Gran Bretaña. La facultad de conceder autorizaciones para la exportación recayó en la JNC.

Al respecto, el Ministro de Agricultura, que era Miguel Angel Cárcano desde fines de 1936, “aclaró que el Gobierno de la Argentina proyectaba utilizar el control sobre los permisos de exportación a fin de sostener un precio mínimo. A cualquier frigorífico que dejara de pagar precios ‘razonables y equitativos’ por el ganado bovino, el Gobierno le cancelaría el permiso”.<sup>126</sup>

### ***Subsidios a la industria frigorífica***

Con motivo de la firma del Tratado Malbrán-Eden, la JNC presentó un plan al Gobierno para que los ganaderos y los frigoríficos tuvieran compensaciones con respecto al nuevo impuesto británico que castigaba las exportaciones argentinas al Reino Unido.

El Gobierno argentino decidió asistir temporariamente a ganaderos y frigoríficos con el objetivo de compensar el efecto negativo que tendría sobre sus negocios el nuevo impuesto británico sobre las carnes.

Los fondos para hacer frente a la ayuda provinieron de las ganancias de cambio que tenía el Gobierno argentino por las diferencias entre el tipo comprador y el tipo vendedor que se producía cuando ingresaban las libras esterlinas producto de la exportación de carne. Es decir que el origen de los fondos era el propio comercio de las carnes.

Un decreto del 19 de diciembre de 1936 facultó a la JNC a distribuir los fondos puestos a su disposición entre ganaderos y frigoríficos. El esquema fue

---

<sup>126</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág.186

pensado para que el Estado, los ganaderos y los frigoríficos se repartieran por partes iguales la carga del impuesto británico.

Todos los cálculos referidos a la adjudicación del subsidio se realizaron en función de los valores del comercio de carne enfriada. Se supuso que el giro de esta parte del negocio de las carnes era representativo del total.

La adjudicación del subsidio a la industria se condicionó a que, en principio, los frigoríficos pagaran a los invernadores un precio mínimo no inferior a m\$N 0.26 por kilo vivo de hacienda vacuna destinada a la producción de enfriado. Esta condición también aseguró a los frigoríficos de capitales extranjeros radicados en el país que seguirían usufructuando de su cuota de exportación al Reino Unido equivalente al 85% de los embarques totales.

A lo largo de 1937, la existencia del subsidio elevó el precio que recibían los invernadores por el ganado que les compraban los frigoríficos. Del valor mínimo inicial de m\$N 0.26 para el kilo vivo de ganado destinado al “*chilled*” que pagaba la industria, se pasó en etapas hasta llegar a m\$N 0.32 en octubre. (Ver serie temporal completa de precios, Capítulo 4 de este trabajo.)

La fijación de precios mínimos era una suerte de reintroducción de la ley 11.227 de precios mínimos aunque, en este caso, esos precios se denominaron “precios base de control”. Los frigoríficos los resistieron en principio pero luego, ante la firme posición de la JNC, los aceptaron.

Al respecto, fue famoso el discurso del Presidente de la JNC, Bruzone, en Montevideo cuando dijo dirigiéndose a la industria frigorífica: “Señores, en el mercado interno ustedes pueden pagar el precio que les parezca mejor, pero les aseguro que cuando vayan a exportar la carne, si ustedes no me presentan el precio que han pagado a los productores, no sacarán de la Argentina un solo kilo de carne...”.

La JNC también ayudó a la CAP para que impulsara el mayor crecimiento posible de los precios del ganado bovino, especialmente de aquellos animales que servían de materia prima para la elaboración de carne exportable.

Con el paso de los meses, “los importadores de carnes argentinas en el Reino Unido lograron elevar el nivel de precios de venta de nuestras carnes en el mercado de Smithfield, trasladando así la incidencia del impuesto al consumidor inglés”.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> JNC, 1946. Pág. 14

La CAP recibió m\$<sup>n</sup> 1.121.288.77 del total del subsidio que recibieron los frigoríficos, un total que ascendió a m\$<sup>n</sup> 10.775.990.19. Fue una suma importante si se tiene en cuenta que la CAP todavía no tenía ninguna planta industrial y no intervenía directamente en la producción frigorífica.

El subsidio a la industria frigorífica y a la CAP fue disminuyendo y se eliminó en agosto de 1937.

Sin embargo, la JNC no dejó nunca su política de asistencia a los frigoríficos, en particular a la CAP, ayudando en el sostén de los precios del kilo vivo vacuno pagado a los ganaderos. Fue la forma en que el Estado compensó las pérdidas que producía la política de compras de la CAP y la del resto de los frigoríficos que la seguían como formadora de precios. De ese modo, completaba la transferencia del excedente del negocio de la carne en beneficio de los productores.

A mediados de 1938, la CAP volvió a recibir un subsidio de la JNC para que facilitara vía precio “la salida de haciendas cuyo exceso de oferta estaba pesando sobre el mercado, haciendo posible darles destinos comerciales de reducido valor económico, sin que por ésta circunstancia el productor se viera perjudicado, ya que, se le compensaba en la medida de lo posible, su costo de producción”.<sup>128</sup> El subsidio se suspendió en abril de 1939 para las haciendas provenientes de la zona central, quedando vigente por razones climatéricas regionales hasta el mes de junio para las tropas procedentes del Litoral Norte.

Hacia fines de 1940, se estableció un nuevo ciclo de asistencia al negocio ganadero por el Decreto 82.080. Ese decreto determinaba una compensación variable de precios según iba evolucionando el volumen de cada tipo de carne que se exportaba al Reino Unido.

La CAP también fue acreedora a esa ayuda. El dispositivo funcionó. Dinero del Estado llegó a los ganaderos vía la compra de hacienda que hacía la Corporación y la industria que la seguía. Esa compra pagaba los animales a precios que alcanzaban cotas a las que nunca se hubiera llegado en el negocio de la carne en tiempos de guerra si se lo hubiera dejado librado a sus fuerzas. El riesgo bélico disminuía los embarques y la demanda revertía hacia productos de menor calidad.

---

<sup>128</sup> JNC, 1946. Pág. 15

En esa época, la CAP también resultó muy beneficiada cuando recuperó la entrega de fondos que debía hacerle la JNC, fondos que habían sido reservados para los Mercados de Hacienda y Carnes disueltos al promediar 1940.

Los subsidios recibidos por la CAP se sumaron a los aportes que le hacía el Poder Ejecutivo para ampliaciones de capital destinados a enjugar pérdidas.

Los subsidios dispuestos por el Decreto 82.080 se suprimieron en agosto de 1941.

### ***Resultados y expansiones***

En el Balance de su Segundo Ejercicio, cerrado el 31 de mayo de 1937, la CAP registró una venta del orden de los m\$ n 67.000.000, monto que casi duplicaba la facturación del Primer Ejercicio. Las exportaciones de la CAP ascendieron a m\$ n 37.4 millones. La utilidad del Segundo Ejercicio fue de m\$ n 1.041.524.86. Esa utilidad prácticamente cuadruplicó la obtenida en el Primer Ejercicio. La mejora fue resultado de un incremento del volumen de mercadería negociado, no de un incremento en los márgenes. La CAP compraba caro y los márgenes brutos que lograba nunca crecían. El Patrimonio Neto de la Corporación pasó de 7.9 a 11.3 millones de m\$ n.

A comienzos de 1937, intentando diversificar el destino de sus ventas, la dirección de la CAP instaló a un grupo de sus funcionarios en Nueva York. A partir de entonces, la Corporación pudo montar un exitoso negocio de exportación a Estados Unidos de Norteamérica de carne enlatada, el conocido corned beef.

En ese período, la JNC trabajó sobre el problema de la graduación y clasificación de los animales que los ganaderos vendían a los frigoríficos. Las confusiones en la evaluación del ganado bovino jugaban en contra de quienes vendían la hacienda y a favor de las compañías industriales. Ciertas reglas que se establecieron al respecto nunca se concretaron en la práctica de los negocios pero dejaron abierto el tema para abordajes ulteriores.

El Directorio de la CAP apoyó esas decisiones de la JNC. Estaban en línea con su política de defensa del precio del kilo vivo bovino en beneficio de los ganaderos.

En 1937, la JNC consiguió que por primera vez se diversificaran seriamente los destinos de exportación de la carne argentina. Ciertos tímidos intentos por

formalizar pactos de venta con Italia y Alemania se consolidaron. Los acuerdos con Alemania llevaron a que en 1937 se exportaran a ese país unas 50.000 toneladas de carne bovina. También se lograron convenios con Holanda, Bélgica, Suiza, Checoslovaquia y España.<sup>129</sup> La CAP se benefició de estos impulsos en las ventas internacionales de Argentina en proporción a su participación en el comercio exportador.

Con motivo de las ya comentadas divergencias surgidas entre la CAP y la JNC que perturbaron la evolución institucional de la Corporación, la entidad registró pérdidas durante 1937.

El Balance del Tercer Ejercicio de la CAP, finalizado el 31 de mayo de 1938, registró un quebranto de m\$*n* 817.845.76. Ese quebranto se produjo a pesar de que las ventas de la Corporación durante ese Tercer Ejercicio ascendieron a un monto del orden de los m\$*n* 86.600.000., cifra superior en un 30% a la del Ejercicio anterior. El monto de facturación incluyó un enorme salto de las exportaciones de la Corporación que se situaron en m\$*n* 52.6 millones. Evidentemente, los condicionamientos que planteó la JNC, en especial la creación de los Mercados de Hacienda y Carne, afectaron a la Corporación. Si no, con ese nivel de ventas, no se debían haber producido pérdidas. El Patrimonio Neto de la Corporación terminó en 12.4 millones de m\$*n*, una cifra apenas por encima de la registrada en el ejercicio anterior.

A comienzos de 1938, el número de empleados de la CAP llegó a las 200 personas.

Sin convertirse todavía en una empresa industrial, la CAP continuaba encargando a terceros la producción de la carne necesaria para cumplir con su cuota del total de las exportaciones de carne argentina al Reino Unido que estaban bajo la administración del Gobierno nacional. Su dirección arbitraba permanentemente el reparto de contratos de producción entre los frigoríficos de capital extranjero radicados en el país. El 14 de febrero de 1939, el Consejo de Administración resolvió transferir a Compañía Sansinena y a Smithfield & Argentine Meat Co. parte de las órdenes de producción que anteriormente se negociaban con Armour y Swift.<sup>130</sup> Ese movimiento marcó una tendencia que se instaló en la gestión directiva de la

---

<sup>129</sup> Roger Gravil y María Dos Santos, *La intervención estatal en el comercio de exportación argentino entre las dos guerras*. Buenos Aires, Desarrollo Económico, Vol. 10, Nros. 39/40, 1971. Pág. 423

<sup>130</sup> *Ibid.*, 1939. AGN

Corporación y que se prolongó mucho tiempo: fortalecer la alianza con los frigoríficos de origen británico en detrimento de las compañías norteamericanas.

La CAP también hacía pequeños encargos de fabricación para cubrir su cuota de exportación a compañías menores. Por ejemplo, el 17 de febrero de 1939, el Consejo de Administración decidió llegar a un acuerdo de producción con la firma Establecimientos Argentinos de Bovril Ltd.<sup>131</sup>

En 1939, la dirección de la CAP inauguró la política de dirigirse al Ministerio de Hacienda para conseguir que lo percibido por la exportación de sus productos se pudiera liquidar en el mercado libre de cambios. Así se consigna en la reunión del Consejo de Administración del 10 de julio de ese año.<sup>132</sup>

La Dirección de la Corporación intentó la diversificación de los negocios, incursionando en el comercio de ovinos y porcinos. Pero tuvo muchas dificultades para conseguir bodegas en las cuales embarcar ovinos y porcinos refrigerados. Recién en 1940, la Corporación pudo hacer sus primeros embarques de carnes no vacunas muy pronto suspendidos por voluntad del Gobierno británico.

El 11 de julio de 1939, la CAP realizó el primer embarque de carne bovina congelada a los Estados Unidos de Norteamérica. El 29 de noviembre de ese año, vendió 6.000 toneladas de carne congelada a Italia. Eran intentos por diversificar las ventas.

Con la disolución de los Mercado de Hacienda y Carnes y el consiguiente retorno a sus prácticas empresarias originales, la CAP eludió decisiones adversas de la JNC y consiguió recuperar una mínima utilidad durante 1938, cerrando el Cuarto Ejercicio el 31 de mayo de 1939 con ganancias por m\$n 244.308.62. Sus ventas habían caído algo más del 5% respecto al ejercicio anterior, situándose en m\$n 81.696.774.- El monto exportado se mantuvo por encima de los m\$n 53.1 millones. El Patrimonio Neto de la CAP al finalizar su Cuarto Ejercicio alcanzó los 16.9 millones de m\$n.

Cuando a lo largo de 1939 se consolidó su funcionamiento comercial de intermediación, comprando hacienda y dándola a procesar a frigoríficos competidores, la Corporación generó una utilidad bastante elevada. Se reflejó en el Balance del Quinto Ejercicio cerrado en mayo de 1940, con una venta record para la

---

<sup>131</sup> Ibid., 1939. AGN

<sup>132</sup> Ibid., 1939. AGN

Corporación de m\$<sup>n</sup> 96.000.000. El Ejercicio arrojó un resultado económico positivo de m\$<sup>n</sup> 1.548.180.91. Las exportaciones de la CAP llegaron a la cifra record de m\$<sup>n</sup> 61.2 millones. El Patrimonio Neto de la CAP dio un importante salto incremental. Cerró en 26.3 millones de m\$<sup>n</sup>, un 56% más que en el ejercicio anterior.

Según se ha expuesto al reseñar la historia institucional de la Corporación, en 1940 se puso de manifiesto el firme propósito de la dirección de la CAP en relación a la construcción o compra de un frigorífico propio. La Corporación realizó un estudio sobre el costo de construcción de una planta industrial propia. Se llegó a un valor m\$<sup>n</sup> 32.000.000.- Esta cifra hizo aconsejable optar por la compra de frigoríficos ya establecidos, transacción que se pudo realizar por un valor menor.

La imposibilidad de comprar la Compañía Sansinena, concretada a fin de 1940, privó a la Corporación de una cuota adicional de exportación de carne al Reino Unido de 6.96% para “*chilled*” y 10.33% para “*frozen*”. Estas participaciones, sumadas a las cuotas que tenía la CAP en ese momento, hubieran llevado sus derechos de exportación a más del 17% para carne enfriada y a más del 25% para carne congelada en relación con los totales exportados por la Argentina.

Al no poder comprar Sansinena, adquiriendo con ello el importantísimo aparato comercial que esa empresa tenía en Londres y demás ciudades del Reino Unido, la CAP perdió la oportunidad de acceder con más fluidez al principal mercado para sus productos.

El fracaso en la adquisición de I.M.A.S.A. impidió que la CAP procesara carne fresca para abastecer la Capital Federal. Ese negocio, especialmente en lo relacionado con la carne porcina, era muy lucrativo.

Con autorización de las autoridades nacionales, durante todo 1940, la dirección de la CAP perseveró en su política financiera de liquidar las divisas provenientes de sus exportaciones al tipo de cambio libre.

### **3.2 Período 1941/1943**

En un período caracterizado por la inestabilidad política y por el inicio del reemplazo de la exportación agropecuaria por la expansión industrial como motor de la economía nacional, los movimientos institucionales sucedidos en la CAP a partir

de 1941 produjeron serias perturbaciones en la gestión de dirección y administración de la Corporación. Eso tuvo repercusiones en su performance económica.

En el Sexto Ejercicio cerrado en mayo de 1941, las utilidades de la Corporación cayeron a m\$<sup>n</sup> 152.157.68. En el siguiente Ejercicio, el Séptimo, cerrado en 1942, las utilidades mejoraron pero manteniendo un nivel relativamente bajo: m\$<sup>n</sup> 413.572.15. En el Ejercicio cerrado en mayo de 1943, la debacle fue total. La CAP tuvo una pérdida de m\$<sup>n</sup> 11.294.334.64. (Ver la secuencia total de pérdidas y ganancias de la CAP, Capítulo 4 de este trabajo.)

Las ventas registradas en el Sexto Ejercicio de la Corporación mostraron que el nivel de facturación había caído a menos de 87 millones de m\$<sup>n</sup>, un 10% por abajo del monto de ventas del ejercicio anterior. Esta caída tuvo como causa la reducción en las exportaciones que sólo alcanzaron un monto de 51.3 millones de m\$<sup>n</sup>, muy inferior a los 61 millones de m\$<sup>n</sup> del ejercicio anterior. En el Séptimo Ejercicio, las ventas se recuperaron ubicándose por encima de los 114 millones de m\$<sup>n</sup>. Las exportaciones ascendieron a 68.6 millones de m\$<sup>n</sup>. Es de mencionar que durante el transcurso del Séptimo Ejercicio se registró el inicio del cuarto contrato global de aprovisionamiento de carne celebrado entre Argentina y el Reino Unido con motivo de la guerra. Los precios y distribución de volúmenes por tipo de carne de ese contrato fueron substancialmente mejores para la industria frigorífica argentina que los del tercer contrato.

El patrimonio neto de la CAP fue de 33.8 millones de m\$<sup>n</sup> en el Sexto Ejercicio, de 36.0 millones de m\$<sup>n</sup> en el Séptimo Ejercicio y de 46.5 millones de m\$<sup>n</sup> en el Octavo Ejercicio cerrado en 1943.

Las compras de la Corporación de vacunos a precios convenientes para los ganaderos siguieron su ritmo normal. La CAP compró durante el Sexto Ejercicio, 1940/41, 54.9 millones de m\$<sup>n</sup>. En el Séptimo Ejercicio, 1941/1942, las compras ascendieron a 71.6 millones de m\$<sup>n</sup>. Continuando con las políticas permanentes de defensa de los intereses ganaderos, la CAP compró en el período correspondiente al Sexto Ejercicio 612.543 cabezas de ganado bovino, 62.000 cabezas más que en el lapso correspondiente al ejercicio anterior. En el Séptimo Ejercicio, el número de cabezas compradas fue de 617.129.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Memorias y Balances de la CAP

La tendencia general de los precios de la hacienda que adquiriría la Corporación se puede verificar en el siguiente cuadro expresado en centavos de m\$:n

En centavos de m\$n

<b>Año</b>	<b>Hacienda vacuna en general</b>	<b>Novillos en general</b>	<b>Novillos interior del país</b>
<b>1941</b>	27.33	27.79	19.95
<b>1942</b>	34.95	35.69	29.17
<b>1943</b>	34.80	35.63	30.46

Siguiendo con la política a favor del alza del precio de compra del ganado vacuno, el Consejo de Administración de la Corporación en sus reuniones de julio y de setiembre de 1941 fijó nuevos niveles para sus compras.<sup>134</sup>

La presencia de la CAP en el Mercado de Liniers y otros mercados de concentración con compras que se ubicaron por encima de los 36 millones de pesos moneda nacional, continuó firme.

Como ya se ha expuesto, la compra de los primeros frigoríficos significó para la CAP una erogación del orden de los m\$n 4.400.000.- No era una cifra desproporcionada para una empresa que en el Sexto Ejercicio terminado en mayo de 1941 había facturado casi m\$n 87.000.000.-

En 1941, el precio promedio del kilo vivo de “*chilled*” se mantuvo en torno a los m\$n 0.31.

Durante 1941, el Poder Ejecutivo, asistido por la JNC, impuso de manera permanente la clasificación oficial del ganado de exportación. Con ello se eliminó la discriminación del ganado por razas. La CAP aprovechó la disposición para unificar precios al alza beneficiando a sus proveedores.

A mediados de 1941, la Dirección de la CAP, aprovechando las nuevas plantas industriales adquiridas en el sur del país, intentó extender sus operaciones a la exportación de ovinos. Los británicos se habían comprometido a importar un cierto volumen de esa carne pero discriminaron la distribución de las bodegas en perjuicio de la Corporación. La JNC, enfrentada con la CAP a raíz del cambio político en su dirección, no contribuyó a defender a la Corporación. Dado que el Reino Unido se

<sup>134</sup> Libro de Actas Directorio/Consejo de Administración, 1941. AGN-AR.2.AGN/19, Caja 23

opuso a que sus barcos fueran a la Patagonia argentina a cargar la carne, la CAP tuvo que traer la mercadería para su embarque hasta Buenos Aires, movimiento que realizó con éxito. A partir de entonces, la Corporación actuó ininterrumpidamente en la zafra anual, el breve período anual en el que se producían las transacciones comerciales relativas al cordero.

La CAP también intentó incursionar en el comercio de carne porcina. Sin el apoyo de la JNC, no pudo competir con los frigoríficos de capital extranjero en ese rubro.

En compensación, 1941 fue un año en que se incrementaron considerablemente las exportaciones de la CAP a Estados Unidos de Norteamérica. Se embarcaron importantes volúmenes de *corned beef*.

Las presiones de los ganaderos agrupados en la C.A.R.B.A.P. para que la CAP abandonara la preeminencia de la dupla “*chilled*”/Reino Unido como eje de sus exportaciones y la complementara con la exportación de conserva y ovinos a Estado Unidos de Norteamérica no prosperaron.

La situación patrimonial de la CAP al cierre de su Sexto Ejercicio era sólida. Sus activos, valuados en 43.5 millones de pesos moneda nacional eran 4.5 veces mayores que sus pasivos. La misma situación se prolongó durante el Séptimo Ejercicio. Todavía no se había iniciado la época en que los déficits crónicos producto de las políticas de compras de la CAP produjeran un deterioro en su estructura patrimonial que solo vendría a ser solucionado mediante aportes del Estado.

Como se ha expuesto al analizar la evolución institucional de la Corporación, cuando en 1942, los criadores y ganaderos pequeños y medianos tomaron firmemente el control de la CAP intensificaron el alza de los precios a los que compraban el kilo vivo de vacuno para sus plantas frigoríficas y provocaron subas en el mercado de la carne que se ubicaron en torno al 10%.

Al igual que había sucedido con los invernadores, los criadores y los ganaderos comunes siempre habían ignorado los intereses de los consumidores y de los obreros de la industria frigorífica. La actitud de esa fracción de los ganaderos no se modificó cuando pasaron a dirigir la CAP. Los consumidores y los obreros, relegados durante muchos años en sus aspiraciones, eran sin embargo piezas insustituibles para el desarrollo del comercio de la carne.

Favorecidos por las transformaciones que en el plano político empezaron a registrarse en el país a partir de 1940, consumidores y trabajadores comenzaron a hacer oír su voz.

En las Memorias correspondientes a los primeros siete ejercicios de la CAP siempre se señalaba que el mayor logro de la Corporación había sido el incremento de los precios de la hacienda. Ese fue un triunfo para los invernadores pero también para el resto de los ganaderos. La CAP había funcionado como un mecanismo para transferir ingresos en beneficio de los ganaderos, fueran estos invernadores, criadores o ganaderos comunes pero, una de las finalidades teóricas de la empresa, la relativa al abaratamiento del consumo, nunca había figurado en la agenda de la dirección de la Corporación.

La mejora en el nivel de los salarios de obreros y empleados, tampoco.

Hasta 1942, en las voluminosas Memorias y Balances de la CAP que en muchos casos superaban las 100 páginas, las menciones al personal de la empresa no solían superar las quince líneas. Expresiones como “La Dirección se complace en señalar la dedicación y empeño con que el personal de la Corporación ha continuado prestando su colaboración” y alusiones a la contratación de un seguro colectivo de previsión y asistencia a favor del personal cuya prima era pagada por la entidad ... y por los empleados eran las únicas alusiones que las autoridades de la CAP creían necesario hacer con respecto a la fuerza de trabajo de la entidad que dirigían.

Los precios que pagaban los consumidores urbanos por la carne vacuna y los salarios de los obreros de la industria frigorífica representaban un atraso relativo de esos actores en cuanto a la distribución de los ingresos del negocio de la carne.

En 1942, comenzó una ola de protestas populares y la CAP fue acusada de provocar la carestía que castigaba a los sectores pobres de la población. En ese año, la CAP había ampliado su cadena de carnicerías fundada en 1941 y estaba más expuesta ante los consumidores con los que trataba en forma directa.

Ese año, el precio de la carne subió el doble que el nivel general de precios y salarios. Los consumidores argentinos, especialmente los de la ciudad de Buenos Aires, absorbían el 70% de la producción de carne. Sus hábitos alimenticios convertían a la carne vacuna en un producto insustituible para ellos. El aumento del precio de la carne deterioró su nivel de vida.

En ese contexto, la CAP, que había vuelto a cobrar visibilidad interviniendo activamente en Liniers y en otros mercados de consumo impulsando al alza los precios del ganado, fue objeto de un resentimiento en constante aumento por parte de los consumidores. Esa situación fue la que motivó que durante 1943 la CAP pagara el kilo vivo de la hacienda vacuna en general y de los novillos en general a precios parecidos a los que había pagado en 1942. La estabilidad de precios no se aplicó al ganado que provenía del interior, especialmente del litoral norte. Los criadores de esas regiones eran parte integrante de la dirección de la Corporación y defendieron sus intereses empujando al alza el precio de compra de su hacienda.

En general, el Directorio no modificó el rumbo de su gestión. Creían que la Corporación debía estar al servicio de sus socios pagándoles bien su ganado. Otras metas no estaban en su programa.

Dada las protestas de los consumidores, algunos parlamentarios propusieron una investigación sobre el asunto. Otros sugirieron subsidiar el consumo. José Marmol, Horacio Giberti y Ricardo Olivari, economistas expertos en el tema de la carne enviaron un informe al Congreso Nacional denunciando a la CAP como entidad responsable del aumento de precios.<sup>135</sup>

El Presidente Castillo, que había reemplazado a Ortiz, primero enfermo y luego fallecido, designó a la CAP como el organismo responsable para el control de los precios. La medida no tuvo en cuenta la contradicción que suponía responsabilizar a una Corporación manejada por ganaderos cuyo único objetivo era hacer subir los precios del ganado que criaban para que, al mismo tiempo, tratara de hacer bajar esos precios para favorecer a los consumidores. Por lo tanto, no funcionó. Su fracaso precipitó la siguiente jugada intervencionista del Estado. Fue la que se realizó después del cambio de régimen político provocado por la Revolución del 4 de junio de 1943.

Los obreros de los frigoríficos habían fundado la Federación Obrera de la Industria de la Carne en 1932 unificando representaciones sindicales que hasta entonces habían estado organizadas por empresa.

Durante toda la década iniciada en 1930, José Peter, al frente del gremio, encabezó las protestas obreras sin lograr mayores resultados. El sindicato reclamaba mejoras salariales y el cumplimiento de las leyes laborales por parte de los

---

<sup>135</sup> José Marmol, Horacio Giberti y Ricardo Olivari, *Por qué está cara la carne*. Buenos Aires, 1942.

frigoríficos. Denunciaba despidos injustificados, persecuciones a los delegados obreros y condiciones de trabajo insalubres. Los obreros consideraron que el sistema de trabajo basado en niveles diarios de producción, prefijados según la lógica empresarial, era un esquema de explotación.

Hasta 1940, a pesar de haber ensayado diversos métodos de huelga, los obreros no consiguieron ninguna satisfacción a sus reclamos.

Los cambios que comenzó a experimentar la situación política, económica y social de la Argentina a partir de 1940, luego de la llegada al Gobierno del binomio Ortíz-Castillo, dieron una nueva dinámica a la cuestión obrera. El sindicato de los obreros de la carne recibió el apoyo de una CGT cada vez más fortalecida y su actividad fue en aumento. La satisfacción de las reivindicaciones de los trabajadores de los frigoríficos recibiría un impulso decisivo a partir de la intervención estatal que tuvo lugar después de la Revolución del 4 de junio de 1943. El Directorio de la CAP acompañó las políticas laborales del Gobierno Nacional. Las pérdidas que ocasionó la elevación del nivel de los salarios fueron solventadas por el Estado. En ningún caso significó una alteración en la política de compras de hacienda de la Corporación ni en el privilegio que esa política daba al precio del kilo vivo del ganado vacuno.

### **3.3 Período 1943/1955**

El gobierno surgido del golpe militar del 4 de junio de 1943 no desarrolló un programa económico integral. Sin embargo, el avance del Estado como productor de bienes y servicios y la progresiva substitución de importaciones comenzaron a perfilarse como dos de los rasgos de la economía que luego se irían a profundizar a partir de la llegada del peronismo al poder en 1946<sup>136</sup>. La llegada de Perón al gobierno se dio en un contexto económico internacional muy favorable para la Argentina. La finalización de la II Guerra Mundial produjo innumerables demandas insatisfechas en el mundo. Esas demandas constituyeron una inmejorable oportunidad de negocios para el país. Mediante la nacionalización del comercio exterior, el peronismo utilizó al Estado como un agente activo en los negocios orientados a satisfacer la apetencia internacional por los productos argentinos.

---

<sup>136</sup> Pablo Gerchunoff y Lucas Llach, 1998. Pág. 177

El peronismo potenció el desarrollo industrial, involucrando al propio Ejército en la actividad. También enfrentó las demandas de la población a través de una reestructuración del sindicalismo convertido por Perón en el intérprete privilegiado de los requerimientos populares. El desarrollo del mercado interno y el incremento del consumo fueron prioritarios.

El énfasis de la intervención estatal cayó sobre la exportación de granos. La industria y la exportación de carnes quedaron relativamente al margen de la acción de la burocracia gubernamental. El gobierno utilizó las rentas que obtenía de las exportaciones para incrementar el gasto público y para ejecutar políticas redistributivas. Fortaleció el mercado interno y produjo una democratización del bienestar social. El panorama descrito se mantuvo hasta el inicio de la década de 1950.

A fines de la década de 1940, la etapa más próspera de la economía peronista llegó a su ocaso. En la campaña 1949/1950, se produjo una sequía que derrumbó la producción granaria, sobrevino un agotamiento de las reservas de divisas y todo terminó con restricciones a las importaciones y un endurecimiento de los controles de cambio. Entre 1950 y 1955, la economía argentina entró en un período de crisis. Emergieron problemas en la balanza de pagos, un deterioro de los términos del intercambio y el comienzo de procesos inflacionarios inéditos.

### ***Precios del ganado***

El contexto político del período bajo análisis modificó la marcha institucional de la CAP pero las políticas económicas del peronismo no quebraron en lo más mínimo las continuidades de sus políticas de gestión empresarial. La defensa del precio del ganado que hacía la Corporación se siguió practicando sin interrupciones.

Desde cierto punto de vista es posible afirmar que durante los doce años que transcurrieron desde la intervención de la CAP por el Estado, su dirección no pudo desarrollar políticas autónomas de gestión. Los condicionamientos impuestos por el Gobierno a través de diversos organismos reguladores de la economía dieron como resultado que la CAP funcionara más como una agencia ejecutora de órdenes que como una empresa independiente. Sin embargo, analizando la cuestión con más detalle, se comprueba que la CAP no perdió durante esos años su carácter de dispositivo destinado velar por los intereses de los ganaderos argentinos.

El 13 de julio de 1943, asumió como interventor de la CAP el Coronel Luis Elias Schulze reemplazando al Consejo de Administración en la dirección de la CAP.

El análisis de las resoluciones del Coronel Schulze durante sus primeros años al frente de la Corporación refleja un deterioro en la toma de decisiones estratégicas de importancia. El interventor convirtió a la Corporación en una especie de dependencia de las fuerzas armadas y se dedicó a reglamentar detalladamente las actividades de la empresa como si estuviera al frente de un regimiento. Hubo una suerte de militarización en la organización interna de la CAP. Sus resoluciones se refirieron en su mayoría a temas disciplinarios: cesantías, aceptación de renuncias, suspensiones de personal, rescisión de contratos y cuestiones administrativas menores.<sup>137</sup>

Abocada a las gestiones operativas cotidianas, la intervención no modificó las políticas de fondo de la Corporación, en especial en lo referido a la defensa de los precios de compra de la hacienda. El interventor ratificó en sus cargos a quienes integraban la Gerencia de Compras de la entidad y recomendó que se tuviera en cuenta la defensa del valor del ganado y la correcta remuneración de aquellos productores que “defendían la ganadería nacional”.<sup>138</sup>

Sobre esa base, en 1944, los precios de la hacienda vacuna en general pagados por la CAP por kilo vivo se ubicaron alrededor de los m\$*n* 0.3678, los precios del kilo vivo de los novillos en general en torno a los m\$*n* 0.3671 y el kilo vivo de la hacienda proveniente del interior del país en m\$*n* 0.3243. Todos esos valores fueron superiores a los que se habían abonado en 1943. La tendencia a forzar al alza los precios del ganado se mantuvo hasta 1955, es decir durante todo el período en que la CAP estuvo intervenida por el Gobierno Nacional.

En la medida que no operaban las instrucciones de la JNC, el Interventor de la CAP dictaminó repetidamente sobre los precios de compra que debía ofrecer la Corporación para proteger a los ganaderos. Por ejemplo, en su Resolución N° 863 del 15 de abril de 1946, insta a los compradores de la CAP para que concurran a los concursos de ganado gordo que realizan las Sociedades Rurales del interior del país y que allí adquieran novillos “dientes de leche” a precios que oscilan entre los m\$*n*

---

<sup>137</sup> Libro de Actas, Intervención, 1943/1944. AGN-AR.2.AGN/19, Cajas 23 y 24

<sup>138</sup> Notificaciones Intervención 117/43

0.48 y m\$ 0.59 según su peso.<sup>139</sup> Eran precios muy remunerativos para los ganaderos.

Los precios promedio del kilo vivo del novillo que pagó la CAP entre 1943 y 1946 fueron los siguientes:

<b>Año</b>	<b>m\$</b>
<b>1943</b>	0.352
<b>1944</b>	0.372
<b>1945</b>	0.378
<b>1946</b>	0.410

140

Los Consejos de Administración que sucedieron al Interventor siguieron con la tradicional política de compras que había adoptado la CAP. El objetivo de proteger el precio de los animales que se compraban a los productores seguía inamovible. Como refleja el cuadro precedente, entre 1943 y 1946, los precios de compra de la Corporación siguieron incrementándose.

Todos los años, los Consejos de Administración de la CAP fijaban los precios de los ovinos correspondientes a la zafra patagónica para que el Frigorífico Yuquerí los adquiriera a los productores. Esos precios, siempre al alza, estaban pensados para favorecer a los hacendados. Las decisiones de ese tipo quedaron registradas en las resoluciones de la dirección, por ejemplo, en la Resolución del 21 de noviembre de 1947 tomada por el Consejo.<sup>141</sup>

La política de compras aplicada durante todo el período de intervención estatal expresando la decisión estratégica de la dirección de la CAP en defensa de los precios del ganado vacuno se refleja en numerosas resoluciones de los Consejos de Administración en las que se fijan al alza los precios del kilo vivo de ganado bovino.

Esa política quedó registrada, por ejemplo, en la Resolución N° 276 del 20 de febrero de 1948 en la que se dispone pagar entre m\$ 0.46 y m\$ 0.53 el kilo vivo de novillo. En cada ocasión se fijaron valores incrementales respecto a los que se habían pagado en la última compra.

---

<sup>139</sup> Libros de Actas, 1943/1944, Caja 24

<sup>140</sup> JNC, "Reseñas", 1957 y posteriores

<sup>141</sup> Libros de Actas, Consejo de Administración, 1946, AGN-AR.2.AGN/19, Caja 24

Entre 1943 y 1955, el precio del kilo vivo del ganado bovino en el mercado pasó de 35 centavos moneda nacional a m\$N 2.037. Ese aumento superó largamente el incremento que tuvieron los precios generales de la economía en ese período. Representó una transferencia concreta de ingresos del negocio de la carne, desde los consumidores y la sociedad en general hacia los ganaderos. La CAP, principal formadora de precios, tuvo una influencia decisiva en el proceso.

La tendencia al alza del precio del ganado bovino adquirido por la CAP e impulsada por la Corporación para el resto de la industria se mantuvo a pesar de la brutal caída en el precio internacional de la carne sucedido en el período que transcurrió entre 1947 y 1950. Esa caída fue del orden del 58%. En ese lapso, el precio del kilo vivo del animal promedio subió en Liniers más del 51%. Los precios que pagó la CAP por el kilo vivo de novillo en esos años fue el siguiente:

<b>Año</b>	<b>m\$N</b>
<b>1947</b>	0.497
<b>1948</b>	0.527
<b>1949</b>	0.627
<b>1950</b>	0.753

142

Fue una nueva muestra de que la CAP presionaba al alza los precios del ganado aún en épocas de crisis de los precios internacionales. La carne era una “*commodity*” con precio internacional. La CAP desvinculaba sus decisiones sobre los precios que pagaba respecto del nivel de precios de la carne tomada como “*commodity*”. Las pérdidas que generaban esas formas de proceder de la Corporación eran absorbidas por el Estado.

En setiembre de 1949, la devaluación de la libra esterlina perjudicó el comercio de exportación de la carne argentina. El IAPI reaccionó defensivamente a favor de los ganaderos y frigoríficos argentinos aumentando proporcionalmente en dólares el precio de la carne. El Gobierno argentino también intervino en el comercio exterior suspendiendo las exportaciones durante algunos meses. Finalmente, en junio de 1950 se reiniciaron.

---

<sup>142</sup> JNC, “Reseñas”, 1957 y posteriores

Independientemente de cualquier circunstancia, la política de compras de la CAP obedeció a la continuidad de sus objetivos tradicionales impulsando al alza los precios que pagaba la Corporación. En 1951 y 1952, no hubo solución de continuidad en la tendencia tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro que consigna el precio del kilo vivo del novillo:

<b>Año</b>	<b>m\$n</b>
<b>1951</b>	1.197
<b>1952</b>	1.685

143

El Estado solventó a la CAP con los fondos provenientes del comercio exterior que capturaba el IAPI.<sup>144</sup>

A partir de la segunda mitad del año 1952 y durante todo el año 1953, también llegaron a la CAP recursos del Estado para que la Corporación contribuyera a través de su cadena de carnicerías a paliar la carestía de carne que las dificultades meteorológicas y las necesidades de exportación habían provocado en el mercado interno. Durante 1953 y 1954 la Dirección de la CAP resolvió subvencionar el precio de trescientas toneladas mensuales de carne de regular calidad en forma de media res. El subsidio redujo los precios al consumidor de los productos destinados al consumo distribuidos por los establecimientos de comercialización minorista de la Corporación.<sup>145</sup> Fue una de las pocas ocasiones en que la CAP recuperó el viejo objetivo que figuraba en sus estatutos referido a la defensa del consumidor.

Las dificultades de la economía argentina que sobrevinieron entre 1953 y 1955 y su repercusión en el negocio de las carnes provocaron que las autoridades de la CAP moderaran la tendencia al alza en el precio del kilo vivo del novillo que pagaban a los ganaderos.

En esos años, los valores de venta del kilo vivo del novillo en Liniers fueron los siguientes:

---

<sup>143</sup> JNC, "Reseñas", 1957 y posteriores

<sup>144</sup> Susana Novick, *I.A.P.I., Auge y decadencia*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1986. Pág.23

<sup>145</sup> Libros de Actas, Consejo de Administración, 1953/54, AGN-AR.2.AGN/19, Caja 28

<b>Año</b>	<b>m\$n</b>
<b>1953</b>	1.971
<b>1954</b>	2.046
<b>1955</b>	2.037

146

En las estancias la CAP pagó por sus compras los siguientes valores:

<b>Año</b>	<b>m\$n</b>
<b>1953</b>	1.690
<b>1954</b>	1.741
<b>1955</b>	1.824

147

Valores siempre al alza con una velocidad de crecimiento mayor que el del nivel general de precios de la economía.

### ***Intervención del Estado en el negocio de la carne***

El 25 de agosto de 1944 se creó el Consejo Nacional de Posguerra. Fue el primer intento orgánico de planificación estatal de la economía argentina. Era un ámbito de discusión en el que tenían representación el Estado, los empresarios y, por primera vez, los trabajadores.

El entonces Coronel Juan Domingo Perón, hombre fuerte de la Revolución del 4 de junio y luego Presidente de la Nación, impulsó la sanción del Decreto 23.847 que instituyó el Consejo.

El objetivo del Consejo Nacional de Posguerra era formular el diagnóstico de la situación económica y social del país y el diseño de políticas de Estado tendientes a solucionar los problemas que se fueran detectando.

Desde el Consejo se propusieron una serie de políticas que perseguían la regulación total del sistema económico del país. Esas políticas preveían conservar la autonomía del sector privado en la producción ganadera y en la industria frigorífica.

<sup>146</sup> JNC, "Reseñas" 1957 y posteriores

<sup>147</sup> JNC, *Reseña 1963*. Buenos Aires, Publicación de JNC, 1964. Cuadro de Comercio local.

En febrero de 1946, Perón ganó las elecciones convocadas por los golpistas de 1943. Comenzaron los años peronistas en la Argentina.

Entre 1945 y 1949, el peronismo se caracterizó por un decidido avance del Estado sobre la economía. “La estatización tomó mayor vigor”<sup>148</sup> que en la década precedente pero sin embargo, “la nacionalización no fue tan lejos como algunos pretendían. Perón se pronunció en contra de la estatización de los frigoríficos”.<sup>149</sup>

En 1946, el Gobierno argentino llevó a la práctica una de las más significativas medidas de corte dirigista recomendadas por el Consejo. Por Decreto 15.350 del 28 de mayo, se creó el Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio, el IAPI.

El negocio de la carne en general y la CAP en particular no quedaron al margen de los efectos provocados por la nueva filosofía que se instaló en el país pero en mucha menos medida que otras actividades económicas.

El IAPI tuvo muchas funciones. Su intervención en el sector agropecuario se centró en las cuestiones agrarias. Su acción se hizo sentir muy poco en la actividad ganadera, industrial y comercial relacionada con la carne.

El IAPI controló parcialmente las exportaciones de carne, cueros, grasas y sebos. La industria frigorífica se benefició con fondos que otorgaba el IAPI para la compra de bienes de capital. Como regulador del mercado interno, el IAPI fijó precios para la carne que consumía la población. A efectos de promocionar y fomentar la industria frigorífica, el IAPI otorgó créditos sin obligación de reembolso a las compañías del ramo. El IAPI se hizo cargo de los quebrantos comerciales ocasionados en el abastecimiento de carne para el consumo de la población de las grandes ciudades. El IAPI firmó convenios internacionales de venta de carne a cambio de maquinarias y productos para el desenvolvimiento industrial. El IAPI encargó la construcción de barcos frigoríficos a astilleros británicos y holandeses.

Cuando en 1948, los precios internacionales de los productos agropecuarios, incluida la carne, comenzaron a descender, el IAPI siguió fijando precios remunerativos para los frigoríficos y absorbiendo las pérdidas.

---

<sup>148</sup> Pablo Gerchunoff y Lucas Llach, 1998. Pág. 177

<sup>149</sup> Ibid., Pág. 177

“En 1955, por ejemplo, el IAPI compraba la mejor carne vacuna argentina a los frigoríficos a m\$<sup>n</sup> 3.90 el kilo y lo vendía a los ingleses a m\$<sup>n</sup> 3.32, con una pérdida pues de 0.58”.<sup>150</sup>

Bajo estas condiciones, el IAPI fue uno de los organismos que más déficit produjo en la historia argentina.

“La intervención del IAPI desligó parcialmente la evolución de los precios internos de los alimentos del crecimiento de los precios que se estaba verificando en el mercado internacional. Ese fenómeno se refleja en las estimaciones sobre la participación de las actividades agropecuarias en el producto bruto total argentino. Esa participación es mucho menor cuando se la valúa a los precios internos (influidos por políticas como las del IAPI) que cuando se la calcula tomando los precios internacionales”.<sup>151</sup> La CAP no fue perjudicada por ese esquema. Su actividad exportadora le siguió generando utilidades con independencia de aquello que sucedía en el mercado interno. Constatando que la política del gobierno argentino no deterioraba la transferencia de ingresos en beneficio del sector ganadero vía precio del ganado bovino en pie, la dirección de la CAP ajustó su gestión a las exigencias de la época sin hacerse eco de ninguna inquietud opositora.

En un principio, los sectores agropecuarios creyeron que Perón pretendía lograr un desarrollo industrial para la Argentina a expensas de los intereses del campo y, sintiendo que podrían perjudicarse, formularon muchas denuncias al respecto. “La política operante del Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio (I.A.P.I.) consistía en comprar productos agrícolas y ganaderos a bajos precios, venderlos a un mercado mundial animado e invertir la diferencia en el crecimiento industrial”.<sup>152</sup> La Sociedad Rural Argentina y la C.A.R.B.A.P., ratificando la superación de las diferencias entre los invernadores y el resto de los ganaderos, hicieron en forma conjunta una defensa cerrada de la actividad ganadera y frigorífica. Esas entidades sostuvieron que el negocio de la carne no podía calificarse, como hacían ciertos sectores del gobierno, de ser un negocio atrasado y opuesto a la modernización de la economía del país. También denunciaron los

---

<sup>150</sup> Rodolfo Puiggrós, *Libre empresa o nacionalización de la industria de la carne*. Buenos Aires, Editorial Argumento, 1957. Pág. 231

<sup>151</sup> Pablo Gerchunoff y Lucas Llach, 1998. Pág. 189

<sup>152</sup> Peter H. Smith, 1968. Pág. 223

procesos de industrialización artificial que se estaban ensayando.<sup>153</sup> El pedido por el levantamiento de la intervención de la CAP formó parte de los reclamos del sector ganadero pero no fue escuchado.

Con el paso del tiempo y más allá de esa creencia generalizada que entendía que el Gobierno promovía la transferencia de la renta agropecuaria hacia la actividad industrial, se pudo verificar en los hechos que la CAP nunca dejó de alimentar vía precio el incremento constante de la participación de los ganaderos en la renta del negocio de la carne. Igual que en los tiempos anteriores al advenimiento del peronismo, el Estado se hacía cargo de las pérdidas resultantes de las políticas de compras de la CAP y del resto de la industria, pérdidas que no eran otra cosa que el reflejo de una transferencia de ingresos en beneficio del sector ganadero.

Por esas razones, quienes vendían sus animales a la CAP, es decir la mayoría de los productores, solo se hicieron eco tenuemente de los reclamos de la Sociedad Rural y de la C.A.R.B.A.P. En los hechos, verificaban que la Corporación seguía siendo un excelente canal de comercialización para su ganado. Viendo que su gestión no era obstaculizada por la intervención, los integrantes de la línea gerencial de la Corporación siguieron impulsando al alza el precio de compra de la hacienda satisfaciendo los intereses de los socios de la entidad.

A partir de 1946, la política crediticia a base de subsidios y préstamos baratos, orientada desde el Banco Central, benefició a todos los que intervenían en el negocio de la carne. La CAP fue una de las empresas que recibió créditos baratos provenientes del Estado. Esos créditos fueron usados para el giro corriente. Fue un nuevo ejemplo de cómo se procedía a la transferencia de renta en beneficio de los ganaderos. La CAP necesitó los créditos para cubrir déficits económicos originados en su política de compras de hacienda.

A comienzos de 1949, el Presidente de la Sociedad Rural Argentina, José A. Martínez de Hoz, envió a Miguel Miranda, Presidente del Consejo Económico Nacional, un estudio elaborado por la entidad sobre la situación del negocio de la carne. En el informe se recomendaba “aumentar al máximo posible los precios para la hacienda del “tipo chilled” con destino a Gran Bretaña” y “suprimir el margen de 20% adjudicado al I.A.P.I. en las exportaciones de carne y destinar los fondos a

---

<sup>153</sup> Sociedad Rural Argentina, *Edición Rural*. Buenos Aires, Publicación de la SRA., 1945.

incrementar el precio”.<sup>154</sup> En ese Estudio de Situación, se avalaban las políticas de compras de la CAP remarcando que la Corporación pagaba los mejores precios posibles por el ganado destinado a la fabricación de carne bovina enfriada. También agregaba que: “La imposibilidad en que se encontraban en el pasado los pequeños productores de remitir directamente su hacienda al frigorífico, el que no se interesaba por lotes de animales de reducido número, sino por trenes completos, ha desaparecido desde el año 1936 por la acción desarrollada por la Corporación Argentina de Productores de Carnes en función de la Ley 11.747. Se encuentra, luego, al alcance de los pequeños productores el envío directo de sus animales al frigorífico”.<sup>155</sup> En su contestación a la Sociedad Rural, el Gobierno manifestó que se tomarían en cuenta todas las sugerencias contenidas en el Estudio y que se mantendrían las políticas que llevaba adelante la CAP.

De lo expuesto surge que, a pesar de las filosofías intervencionistas del gobierno peronista y de su supuesto perfil anti ganadero, sus coincidencias con los intereses del sector ganadero eran considerables. No por casualidad, Juan Carlos Picazo Elordy y Carlos A. Emery, ministros de agricultura de Perón eran importantes ganaderos y miembros de la Sociedad Rural Argentina.

En 1949, al poner en funciones al frente de la CAP al Dr. Juan Taboada, el Ministro de Economía de la Nación, Dr. Roberto A. Ares, afirmó: “El gobierno está dispuesto a asegurar a los productores un precio compensador, y mantendrá esa política aunque tenga que afrontar los mayores sacrificios. Considera que no podrá tener el país un desenvolvimiento adecuado a sus grandes posibilidades si no se aseguran las bases para la explotación agropecuaria”.<sup>156</sup> El gobierno peronista ratificaba de esa manera su apoyo al rumbo de la gestión en la CAP. La CAP debía asegurar la renta ganadera y el Estado financiaría sus decisiones.

En 1949, durante el período de la devaluación de la libra esterlina y de la suspensión de la exportaciones de carne originadas en la insuficiencia de la oferta y en las turbulencias del mercado internacional, el IAPI, siguiendo lo establecido en los Decretos 6.492/49 y 12.851/49, subsidió a la industria frigorífica con un monto que ascendió a m\$*n* 132.513.894.59. La CAP recibió una parte importante de ese

---

<sup>154</sup> Sociedad Rural Argentina, *El problema de las carnes*. Buenos Aires, SRA, 1949. Pág. 12

<sup>155</sup> *Ibid.*, Pág. 14

<sup>156</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, 1949. Pág. 15

monto eliminando los quebrantos que iba produciendo su política de compras a precios elevados.

Los sucesos internacionales no alteraron la marcha de la CAP como dispositivo de transferencia de ingresos del negocio de la carne en beneficio de los ganaderos. En su edición del 12 de marzo de 1950, el diario La Nación publicaba expresiones de la intervención de la CAP en las que sostenía “que iba a continuar con su acción en defensa del animal completo en preparación tanto para consumo interno como para exportación, protegiendo de esta forma a sus proveedores ganaderos”.

Las exportaciones de carne argentina al Reino Unido decrecieron substancialmente entre 1950 y 1955. Su volumen se ubicó en torno de las 100.000 toneladas anuales, 1/3 del promedio que se venía sosteniendo desde la finalización de la guerra. La CAP sufrió una caída proporcional en sus ventas.

En 1951, se celebró un nuevo acuerdo anglo argentino, el Tratado Paz-Edwards pero no se logró la recuperación de las exportaciones frigoríficas argentinas al Reino Unido. La CAP padeció una baja en sus ventas sin que ello la impulsara a modificar su política de compras.

En 1952, el gobierno decidió dedicar a la exportación todos los animales vacunos faenados en un día determinado de la semana, los viernes. Esa medida fue muy bien recibida por los frigoríficos que embarcaban carne refrigerada hacia el exterior. La CAP sacó buen partido de la decisión gubernamental sin que ello fuera suficiente para equilibrar su situación económica siempre perjudicada por lo exiguo de los márgenes con los que trabajaba.

La intensa sequía que castigó al país durante 1951 y 1952 motivó una masiva retención de vientres. Esa caída en la oferta dificultó el pleno empleo de las plantas industriales de la CAP. Pero el mayor quebranto para los frigoríficos de la Corporación en manos del Estado fue producto de la política de compras destinada a asegurar precios remunerativos a los productores. Los precios del ganado que pagaba la CAP no guardaban relación con el precio de la carne al público ni con el crecimiento en los costos de faena y transporte.

A partir del 1° de enero de 1955, el gobierno peronista, mediante el Decreto 7.913, compensó a las empresas frigoríficas por las pérdidas producidas en la explotación. Les abonaba las diferencias entre los valores oficiales y los valores comerciales promedio de toda la industria si eran menores. Con esta medida, el

gobierno ratificó las políticas públicas que siempre habían compensado a la industria frigorífica con el objetivo de que mantuvieran sus políticas de compra a los precios más altos posibles. En principio, la CAP, intervenida por el Estado, no necesitó acogerse a ese régimen de compensaciones. Recibía contribuciones directas del Tesoro. Pero luego de la Revolución Libertadora, ni bien los ganaderos retomaron el control de la CAP, la Corporación se sumó a lo dispuesto por el Decreto 7.913 y el Estado pasó a financiar las pérdidas ocasionadas por una política de compras que continuó manteniendo lo más elevado posible el precio del kilo vivo de ganado.

Cuando el 9 de julio de 1954, Gran Bretaña abandonó la intervención de su gobierno en la importación de carnes argentinas, el esquema de cuotas establecido redobló su importancia. La CAP sumó a su cuota propia la de Sansinena (7.055%) y la de Smithfield (6.505%), alcanzando así una participación del 24.821% en el total de las exportaciones argentinas al Reino Unido. En un contexto de grave deterioro de los volúmenes exportados, la participación extendida en el comercio exterior significó un cierto alivio para la CAP.

### ***Los obreros de la industria de la carne***

Inspirados por Perón, los militares implementaron desde su llegada al poder nuevas políticas laborales a favor de los trabajadores. Estas estrategias tuvieron consecuencias para el negocio de la carne.

La CAP estuvo relacionada con las nuevas políticas laborales que implementó el gobierno argentino después de 1940, en especial las referidas a los trabajadores de la carne.

En 1943, al calor oficial, se fundó la Federación de Sindicatos Obreros de la Industria de la Carne. Su líder fue Cipriano Reyes, un sindicalista que reemplazó a José Peter en la dirección del gremio y que tuvo una conocida actuación en los sucesos del 17 de octubre de 1945.

A partir de 1944, la CAP comenzó una política salarial que para 1949 había duplicado los salarios de sus empleados y obreros. Fue la primera organización en celebrar un convenio colectivo de trabajo con sus asalariados. En relación con las relaciones empresa/obreros, el Estado usó a la CAP como modelo para el resto de la industria frigorífica. La intervención y los accionistas de la CAP convalidaron las medidas de redistribución del ingreso del Gobierno porque era el propio Poder

Ejecutivo, cubriendo los déficits de la Corporación, quien las pagaba. La CAP nunca cambió el sentido de la transferencia de rentas para la que fue constituida. Los ganaderos nunca cedieron ninguna parte de sus rentas en beneficio de los otros actores del negocio de la carne.

En carácter de empresa testigo, las relaciones laborales establecidas en la CAP a favor de los asalariados ayudaron a Perón en su campaña por captar el apoyo de los sindicatos y de los trabajadores.

Entre 1944 y 1946, las autoridades del Departamento de Trabajo, dirigido primero e inspirado luego por Perón, desactivaron huelgas y conflictos motivados por decisiones tomadas por las direcciones de The Smithfield & Argentine Meat Co., de Armour y de otros frigoríficos de capitales extranjeros. A efecto de disciplinar a los frigoríficos, el Gobierno apoyó una huelga general decretada por el gremio de la carne. La CAP fue funcional a la estrategia del Gobierno.

El gobierno peronista dio a los peones rurales que trabajaban para los ganaderos y a los obreros de la industria frigorífica una relevancia que nunca habían tenido como actores importantes en la producción de hacienda y en la elaboración de carne refrigerada. La gestión de las autoridades de la CAP se adaptó sin problemas a esas políticas.

### ***Tratado Eady-Miranda***

En 1946, se celebró el Tratado Eady-Miranda entre la Argentina y el Reino Unido. El tratado también se denominó Eady-Bramuglia. Giró alrededor del saldo comercial favorable a la Argentina que Gran Bretaña adeudaba bajo la forma de libras inconvertibles. Pero también tuvo un capítulo dedicado a la carne. Sustituyó a los contratos sucesivos que se habían celebrado durante la guerra. El acuerdo garantizó nuevamente una cuota de acceso al mercado británico para los productos de la industria frigorífica argentina. La negociación del tratado tuvo un cariz diferente a otros anteriores. El gobierno peronista “no necesitaba exportar carne a Gran Bretaña; su apoyo político no provenía de los criadores de ganado y por lo tanto podía usar la amenaza de anular las licencias de exportación de carnes”.<sup>157</sup> Eso facilitó la posición negociadora de la Argentina.

---

<sup>157</sup> Jorge G. Fodor y Arturo A. O’Connell, 1973. Pág. 62

De cualquier forma, si bien el país consiguió que su carne fuera pagada al contado y no se incrementara el saldo comercial deudor de Gran Bretaña, tuvo que sacrificar en algún grado los precios.

Gracias al tratado de 1946, firmado por la Argentina con Gran Bretaña, la CAP pudo continuar su actividad exportadora.

### ***Resultados y expansiones***

De los catorce ejercicios contables de la CAP que transcurrieron entre 1943 y 1955, diez de ellos arrojaron fuertes quebrantos. Sin embargo, merced a la ayuda estatal, la CAP se valorizó a un ritmo muy superior al del crecimiento de los precios generales de la economía. La Corporación incrementó más de ocho veces su patrimonio neto durante la intervención del gobierno. Ese patrimonio evolucionó desde los 46.5 millones de m\$ con que había cerrado el último ejercicio anterior a la intervención hasta los 400 millones de m\$ que era el patrimonio neto de la CAP cuando, en 1955, después de producida la Revolución Libertadora, los ganaderos volvieron a tomar el control de la entidad.

Las pérdidas que se produjeron en la CAP y en el resto de la industria frigorífica como consecuencia del sostén que se aplicó a los precios del ganado fueron tratadas bajo un “sistema de suspensión de quebrantos” sancionado el 1° de octubre de 1946. El sistema se mantuvo en vigencia hasta el 27 de mayo de 1957 durante casi once años.

A partir de 1947, impulsada desde el Poder Ejecutivo, la intervención de la CAP decidió gestionar la compra de nuevos frigoríficos. Esta vez, se trataba de incorporar a la CAP algunos de los viejos frigoríficos británicos fundados a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, adquiriendo las acciones de las compañías propietarias. Esta decisión tuvo el objetivo de expandir las actividades de la CAP en el mundo. Las compañías que se decidió comprar tenían importantes aparatos comerciales en Gran Bretaña y en diversos países del continente europeo. Sin duda, la decisión de la dirección de la Corporación, muy dudosa desde la perspectiva de la eficiencia industrial, representaba un salto cualitativo en la expansión de los negocios y en la incorporación de nuevas y muy importantes bocas de salida para sus productos. Eso fortaleció la actividad de compra de hacienda de la CAP permitiéndole otorgar beneficios extras a los productores.

“En noviembre de 1947, la CAP compró las acciones de The Smithfield Meat Co. LTd. En 1948, el IMIM (Instituto Mixto de Inversiones Inmobiliarias) comenzó adquiriendo en el mercado de valores de Buenos Aires importantes cantidades de acciones ordinarias de la Compañía Sansinena S.A., llegando a poseer a principios del año 1952 el 78.12% del capital ordinario. El 7 de mayo de 1952, se aprobó un convenio: el IAPI adquirió por cuenta del I.G.A. dichas acciones; se dispuso asimismo que el IAPI continuaría adquiriendo, por cuenta del I.G.A. las acciones de la mencionada empresa que aún se encontraba en manos de particulares”.<sup>158</sup> Cabe recordar que en esa época la CAP estaba integrada al I.G.A.

A partir de esas decisiones de gestión, la CAP pasó a tener la propiedad de los frigoríficos Smithfield, La Negra y Cuatrerros.

En 1884, Gastón Sansinena, ciudadano de origen francés, radicado hacía mucho tiempo en el país, compró la antigua grasería La Negra, de Barracas en la ciudad de Buenos Aires y la transformó en un frigorífico que funcionó como Compañía Sansinena de Carnes Congeladas convertida muy pronto en una empresa de capital inglés mayoritario. Aunque algunas veces se la consideró una suerte de emprendimiento anglo argentino o anglo franco argentino, puede considerarse que Sansinena fue una empresa británica. Gastón Sansinena nunca imaginó que muchos años después de que la instalara en el país, la CAP adquiriría su empresa. En 1903, se formó The Smithfield & Argentine Meat Company, ubicada en Zárate. Este fue otro de los casos en el que los fundadores nunca imaginaron que su empresa terminaría siendo comprada por la CAP.

Desde el punto de vista industrial la compra de esos frigoríficos fue completamente equivocada. Eran plantas antiquísimas, obsoletas, con tecnologías completamente atrasadas. “En ese lapso se incorporan las plantas del grupo Sansinena S.A., todas ellas deterioradas por su antigüedad y la obsolescencia de algunos equipos, además de fallas estructurales que se irán agudizando paulatinamente. Se incorpora también el frigorífico Smithfield, una planta definitivamente antieconómica, imposible de redimir tanto por su excesivo volumen como por su ubicación geográfica”<sup>159</sup>, planteaba un informe interno de la Corporación redactado años después de la compra de las compañías británicas. Pero

---

<sup>158</sup> Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 1975. Pág. 27

<sup>159</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, 1967. Pág. 20

la CAP nunca tuvo la vocación de ser una empresa industrial eficiente. Tener más frigoríficos e incorporar un aparato comercial en Europa era una manera de intensificar la compra de hacienda como materia prima. Y eso era lo único que importaba. La ampliación del mecanismo de compra de ganado vacuno, a un nivel de precios cuya progresión al alza siempre se ubicaba por encima del aumento en el nivel general de precios de la economía, seguía siendo funcional al objetivo principal de la Corporación con independencia de las pérdidas industriales que pudiera generar.

La compra de frigoríficos ingleses fue exhibida por el gobierno peronista como un movimiento más en la búsqueda de independencia económica para la Argentina. En el Parlamento británico hubo serios cuestionamientos sobre una operación que, para muchos, debilitaba el control del Reino Unido sobre sus vitales abastecimientos de carne.

Lo cierto fue que, al incrementar su capacidad productiva, la CAP pudo ser parte del sustancial incremento en el número de cabezas faenadas que se produjo a partir de 1947, colocándose en torno de los seis millones de cabezas, un 50% más que el nivel de alrededor de cuatro millones que se había mantenido entre 1934 y 1945.

### **3.4 Período 1955/1973**

La Revolución Libertadora se encontró con un panorama económico en el que las dificultades en la balanza de pagos y en la balanza comercial, junto a una elevada inflación, se habían convertido en flagelos crónicos que enrarecían permanentemente el clima de negocios. Más allá del crecimiento industrial desarrollista, la economía alternó ciclos de expansión del mercado interno y del consumo con etapas de ajustes ortodoxos. A pesar de todo ello, la actividad ganadera mantuvo su nivel de importancia tradicional.

Luego de 1955, hubo incentivos a la producción agrícola-ganadera. Las políticas devaluacionistas del peso también favorecieron a la industria frigorífica exportadora. Como contrapartida, comenzó un sistema de retención a las exportaciones de carne.

“En 1956 comenzaron políticas más favorables al sector agropecuario, cuyo aspecto más destacado fue la combinación de créditos subsidiados y beneficios impositivos. En 1962 se agregaron diversos tipos de deducciones tendientes a favorecer las inversiones en ganadería”.<sup>160</sup>

A la política económica errática de la Revolución Libertadora y al relativo fracaso del desarrollismo, siguió a partir de 1963 un formidable despegue de la economía argentina que duró casi diez años.

### *Compras, ventas, volúmenes y precios del ganado*

La Dirección de la CAP, nombrada por la Revolución Libertadora, continuó la línea permanente de gestión de la Corporación. Proteger el precio del ganado siguió siendo su objetivo. Desde la constitución del Directorio nombrado por el gobierno militar, las autoridades de la empresa contribuyeron decisivamente a levantar el precio de ganado en pie.

“Nuestro compromiso es el de siempre. El apoyo irrestricto a los ganaderos argentinos a través de la compra de hacienda a precios remunerativos” planteaba el Presidente del nuevo Directorio de la CAP, Juan F. Legeren, en una nota dirigida al Ministro de Comercio, Dr. Juan Llamazares.

La primera reunión del nuevo Directorio tuvo lugar el 2 de enero de 1956. Los presentes decidieron cortar con el pasado y le pusieron el N° 1 al acta correspondiente. Sin embargo, el uso de la CAP al servicio del sector ganadero no rompió continuidades. Uno de los temas claves de esa reunión fue la sobreoferta de ganado que se estaba dando circunstancialmente en el Mercado de Liniers con los consiguientes perjuicios para los productores. Inmediatamente se resolvió orientar la política de compras de la Corporación para resolver el problema y evitar perjuicios en el precio de la hacienda a sus vendedores, los ganaderos.<sup>161</sup>

Desde la reunión del Directorio del 22 de mayo de 1956 registrada en el Acta N° 10, la Gerencia General de la CAP comenzó a someter todas las operaciones de compra de hacienda a la aprobación de la dirección, detallando los volúmenes y

---

<sup>160</sup> Osvaldo Barsky, *Conflicto Rural-Urbano y Políticas Públicas en Argentina*. Quilmes, Universidad Nacional de Quilmes, Cuarta Reunión Académica del Programa “Continuidades y cambios en la Argentina Rural del Siglo XX”, 2007

<sup>161</sup> Libros de Actas de Directorio, 1956. AGN. AR.2.AGN/19. Cajas 27 y 28

precios negociados. Una vez más, la política de compras se convirtió en la herramienta fundamental para que la CAP cumpliera su papel de dispositivo dedicado al sostén de los precios del ganado vacuno en beneficio de sus socios.<sup>162</sup>

En los contextos inflacionarios que habían empezado a primar a partir de 1950, la suba en el precio de la carne contribuyó aún más que en el pasado a una traslación de ingresos a favor de los ganadores y en perjuicio de los asalariados.

A partir de 1956, las exportaciones argentinas de carne volvieron a su nivel normal, situándose en torno a las 300.000 toneladas anuales. La CAP recuperó sus ventas.

En 1956, la presión de la CAP en el mercado consiguió que el precio del kilo vivo de ganado bovino cotizara a m\$*n* 2.625 superando el precio de m\$*n* 2.037 que había tenido en 1955. Ese aumento acompañó una importante recuperación de los precios internacionales de la carne. Se ratificó una vez más la circunstancia de que la CAP, principal formadora de los precios del ganado en el país, los impulsaba al alza tanto cuando los precios internacionales de la carne subían como cuando bajaban. En 1956, la suba internacional del precio de la carne, como era habitual, se trasladó a los precios que pagaban los consumidores locales manteniendo la transferencia generalizada de importantes porciones del crecimiento del producto pecuario en beneficio de los ganaderos.

También en 1956, el Gobierno Nacional implementó una combinación de devaluación del tipo de cambio y retenciones móviles a las divisas provenientes de las exportaciones que llegaron a un máximo de 25%. Esa combinación incrementó un 40% el cambio efectivo al que se liquidaban las exportaciones de carne. Fue un beneficio que se trasladó vía precios a los productores.

La CAP consiguió comprar y faenar 1.324.839 animales bovinos en 1956, un 28.9% más que en el año anterior. Este incremento en las compras también se trasladó al ganado porcino con 146.4% de incremento entre los dos años señalados.

Refiriéndose a los Mercados de Liniers, Avellaneda y Rosario, un informe interno de la CAP señalaba lo siguiente: “Admitida la función del Mercado de Liniers como regulador básico de los precios de las haciendas y orientador general del productor en materia de precios, el Directorio de la CAP le dedicó preferente y

---

<sup>162</sup> Ibid., Caja 28

continua atención, tratando por todos los medios a su alcance, actuar en dicho Mercado en consonancia con la función que le compete de defensa del productor.

“...mientras que en el período enero a noviembre de 1955 se compraron 224.526 cabezas vacunas, en igual lapso de 1956 se adquirieron 312.679 animales, lo que representa un aumento que alcanza al 39.3%. Cabe agregar a ese respecto y en iguales períodos, que mientras en 1955 la CAP y sus empresas vinculadas adquirieron el 14.5% del total de las haciendas negociadas, en 1956 elevaban este porcentaje al 18.4%”.<sup>163</sup>

En el mercado lanar de Avellaneda la CAP incrementó su participación en un 7.5% entre 1955 y 1956. En el Mercado de Rosario la compra de CAP aumentó entre esos años un 60.95 % pasando a ser la participación de la Corporación en el total de las transacciones del 22.2%. La cuestión era siempre comprar mucho y al mayor precio posible.

La política de compra de ganado vacuno a buen precio para transferir renta del negocio a los ganaderos siguió durante 1957. En ese año, la CAP pagó el kilo vivo de ganado en pie a m\$<sup>n</sup> 2.730.

En 1957, por medio del Decreto 1.733 del 15 de febrero de ese año, el Poder Ejecutivo derogó a favor de la CAP y del resto de la industria los últimos vestigios de tenue protección al consumidor que quedaban de las épocas del Gobierno peronista. Se derogaron los precios máximos para la venta de carnes bovinas en todas sus etapas de comercialización mayoristas y minoristas. El decreto se aplicó en la Capital Federal y en los partidos del Gran Buenos Aires. Los novillos se excluyeron de la derogación de los precios mínimos garantizados al productor. Por Decreto 5.429 de 1957 se implantó un nuevo régimen de apoyo al novillo en defensa de los precios que recibían los ganaderos por sus animales.

El resumen de precios del kilo vivo del novillo en las ventas de Liniers durante los primeros tres años posteriores a la Revolución de 1955 fue el siguiente:

---

<sup>163</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, *Síntesis de la Labor Realizada*. Buenos Aires, Publicación interna de la CAP, 1956. Pág. 12

<b>Año</b>	<b>m\$n</b>
<b>1956</b>	2.625
<b>1957</b>	2.730
<b>1958</b>	4.776

164

El crecimiento relativamente lento del precio de la hacienda vacuna en los años 1956 y 1957 se debió a una exagerada liquidación de vientres derivada de aquello que la JNC juzgó como “una política crediticia irreflexiva” aplicada entre 1952 y 1955 por el gobierno peronista. Esa política crediticia produjo una expansión ganadera artificial y la excesiva retención de vientres.<sup>165</sup>

En 1958, se puede apreciar el comienzo de una tendencia extraordinariamente creciente de los precios que se intensificó en los años sucesivos.

La JNC sostuvo entonces que “Pretender incrementar la producción por la sola vía de medidas restrictivas de la libre comercialización sin dar lugar a la obtención de precios suficientemente remunerativos, solo conduce a desorganizar aún más el normal desarrollo de la evolución ganadera, con los consiguientes perjuicios para la economía del país pues exagera desmedidamente las fases ascendentes y descendentes del ciclo, creando graves problemas de escasez, en un caso, y de exceso de oferta, en el otro. Muestra de ello es lo sucedido en los trienios 1952/53/54 (aguda escasez) y 1956/57/58 (excesiva oferta)”.<sup>166</sup> Los planteos de la JNC encerraban la defensa de un crecimiento sostenido del precio del kilo vivo del bovino como aquel que se aplicaba en las políticas de la CAP y su opinión en el sentido de que esa tendencia no debía ser alterada por ningún tipo de intervención estatal.

En 1958, el Presidente Frondizi puso fin a las restricciones al comercio exterior y unificó el tipo de cambio. Hubo retenciones a las exportaciones de carne que oscilaron entre un 10% y un 20%. Una vez más, la combinación de ajustes de variables terminó beneficiando los precios que se obtenían en la exportación de la carne mejorando la renta de los ganaderos.

---

<sup>164</sup> JNC, 1964. Cuadro de Comercio local

<sup>165</sup> JNC, *Reseña de Actividades 1957*. Buenos Aires, División Impresión JNC, 1958. Pág. 3

<sup>166</sup> JNC, 1957. Pág. 4

En 1958, luego del advenimiento del nuevo gobierno constitucional, la CAP gestionó y obtuvo del Estado, un subsidio para el novillo de exportación. Con esa financiación, comenzó a utilizar un sistema de consignación para ubicar sus productos en el Reino Unido. Esta práctica de gestión comercial le fue facilitada por la propiedad que detentaba de los aparatos distribuidores europeos pertenecientes a las Compañías Sansinena y Smithfield, ahora de su propiedad.

En la Memoria y Balance de 1959, el Consejo de Administración de la CAP ratificó la aplicación de las políticas de compra tradicionales de la Corporación: “CAP reafirma que defenderá al productor, empeñándose en contribuir en todo lo que esté a su alcance para que el pequeño y el mediano se transformen en grandes; defenderá los precios ...”.

A partir del 1° de enero de 1959, cesaron los subsidios a la industria frigorífica.

En ese año, se estableció un mercado libre para el comercio de carnes. El valor de los novillos se cuadruplicó. Hubo una liberalización del mercado de cambios y, por medio del Decreto 11.917, el Poder Ejecutivo colocó explícitamente “retenciones sobre las exportaciones”.

Esas circunstancias están descriptas en la Memoria y Balance de la CAP de 1960 cuando señala que el precio del novillo en 1958 era de m\$<sup>n</sup> 1.600.- mientras que, en 1960, se ubicó en niveles muy superiores a los m\$<sup>n</sup> 6.000.

Como ya se ha expuesto, en 1958, el precio del kilo del ganado en pie alcanzó los m\$<sup>n</sup> 4.776 dando un enorme salto. Pero fue en 1959, cuando el kilo vivo llegó a m\$<sup>n</sup> 14.49, el momento en que se produjo la suba más espectacular de precios de toda la historia. Por supuesto esa suba acompañó movimientos inflacionarios profundos de la economía argentina. Con la liberación del mercado cambiario, el dólar se revalorizó un 62%.

También fue concomitante con un extraordinario incremento en los precios internacionales de la carne que fue superior al 129%.

A partir de 1959, el precio del kilo vivo promedio del ganado vacuno en pie voló, estabilizándose en 1961. La secuencia se puede apreciar en el siguiente cuadro que muestra la evolución del precio de venta del kilo vivo de novillo en el Mercado de Liniers.

<b>Año</b>	<b>m\$n</b>
<b>1959</b>	14.49
<b>1960</b>	15.61
<b>1961</b>	14.84

167

La evolución de los precios entre 1962 y 1965 fue la siguiente:

<b>Año</b>	<b>m\$n</b>
<b>1962</b>	18.61
<b>1963</b>	25.63
<b>1964</b>	42.56
<b>1965</b>	52.14

168

La CAP estuvo detrás de esas alzas que a veces coincidían y a veces no con la suba en el nivel de los precios internacionales de la carne.

En 1962, se implementó para todo el país una veda al consumo de carne por dos días a la semana. Esta medida permitió revitalizar las exportaciones de la CAP.

El despegue que tuvo la economía argentina a partir de 1963 también se reflejó en el negocio de las carnes. Con precios internacionales sostenidos, la exportación se incrementó considerablemente en términos de volumen.

En 1963, la dirección de la CAP sostuvo en un comunicado publicado el 22 de agosto que tuvo que pagar precios “fuera de la realidad comercial” por el ganado vacuno, es decir, precios más caros que los que hubieran correspondido según el juego de la oferta y la demanda. Esgrimía como justificación que las condiciones climáticas de ese año habían incrementado la oferta y llevado los precios en el Mercado de Liniers a valores sensiblemente inferiores a los normales. Tal como muestra la serie temporal de precios abonados por la Corporación desde su fundación, la continuidad en las políticas de compra de la CAP defendiendo el valor del ganado nunca se alteraba por situaciones excepcionales.

Refiriéndose a la situación y a las decisiones de compra de la CAP empujando al alza los precios, el Directorio de la Corporación manifestó: “En consecuencia ha optado por un procedimiento que, si bien en un primer golpe de

<sup>167</sup> JNC, 1964. Cuadro de Comercio local

<sup>168</sup> Ibid., Cuadro de Comercio local

vista pareciera no del todo justo y equitativo, tan pronto se lo analice debidamente se ha de concordar que reúne los aspectos o el saldo más favorable”.<sup>169</sup> Y agrega: “CAP procura así y una vez más cumplir con uno de los objetivos que inspiraron su creación”<sup>170</sup> confirmando las continuidades que marcan su evolución empresaria.

Durante 1963, se produjo un incremento general en la faena de ganado bovino del orden de las 900.000 cabezas en relación con la faena de 1962. También aumentó la faena de porcinos y disminuyó la de ovinos. La CAP estuvo a la vanguardia en el aumento de faena bovina aportando el 37.5% del incremento. Las exportaciones de carne bovina fueron las de mayor volumen desde el año 1927, alcanzando las 580.000 toneladas. Esas exportaciones superaron en un 38.9% a las de 1962. La CAP exportó 59.3% de ese aumento.<sup>171</sup>

En 1963, la dirección de la CAP comenzó una enérgica política de diversificación de ventas intentando reducir la importancia del Reino Unido como comprador de sus productos. En ese sentido, mientras el resto de los exportadores aumentaron en un 22% sus exportaciones a Gran Bretaña, la CAP lo hizo sólo en un 12.2%. La CAP aumentó sus embarques a otros mercados fuera del Reino Unido en un 146.8% mientras que el resto de los exportadores solo los aumentaron en un 45.8%. El Mercado Común Europeo fue el principal objetivo en la diversificación de ventas de la CAP.<sup>172</sup>

A partir de 1967, vistas las políticas económicas aplicadas por Krieger Vasena, Ministro de Economía de Onganía, presidente del país designado por los militares luego del golpe de estado que dieron en 1966, la dirección de la CAP tuvo que redoblar sus esfuerzos para proteger el precio del ganado. El gobierno militar dispuso una devaluación del 40% de la moneda argentina y fijó retenciones del 25% a las exportaciones agropecuarias. Independientemente de estas medidas, los precios de la carne se mantuvieron estables hasta 1970. En 1970, los precios subieron y entre 1971 y 1973, el valor del kilo vivo de la hacienda vacuna logró alzas considerables.

Ratificando todo lo que se ha venido exponiendo sobre el objetivo permanente de la CAP y la continuidad en el tiempo de sus políticas de compras a

---

<sup>169</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, Memoria y Balance 1963. Pág. 12

<sup>170</sup> Ibid., Pág. 12

<sup>171</sup> Ibid., Pág. 15

<sup>172</sup> Ibid., Pág. 16

favor del sector ganadero, un informe interno de la entidad de 1967 expresa: “Otro factor de particular incidencia en el desenvolvimiento económico-financiero de la CAP, se deriva de la función que le asigna la Ley de Carnes. Cuando la situación del mercado es favorable para la industria frigorífica, que puede ampliar así sus márgenes de beneficio, la CAP traslada esas mayores ganancias a los productores pagando por el ganado en pie precios superiores al valor real”.<sup>173</sup>

La CAP sorteó con relativo éxito las imposiciones de cuotas a la faena que se aplicaron en 1968, 1970 y 1971. En 1969, la CAP se benefició del record histórico nunca luego igualado en el nivel de faena del país. Ese record alcanzó los once millones de cabezas anuales.

### ***Resultados, finanzas y expansiones***

La CAP en manos de los ganaderos cerró su primer balance el 31/12/55 con un Patrimonio Neto de 481.0 millones de m\$, un incremento del 20% respecto al Patrimonio Neto que había dejado la intervención estatal en el Vigésimo Ejercicio cerrado el 31/05/55. En el Ejercicio cerrado el 31/12/56, el Patrimonio Neto de la CAP se elevó a 730 millones de m\$ y en el siguiente Ejercicio, cerrado el 31/12/57, el Patrimonio Neto llegó a 905.0 millones de m\$. Este crecimiento del valor de la CAP fue inferior al que se había dado durante los años de la intervención de la Corporación por parte del Gobierno.

Durante el año 1956, la Dirección de la CAP se decidió “a encarar formales e importantes estudios de remodelado y modernización de las plantas industriales, atendiendo naturalmente a los avances de la técnica moderna, con vistas a su mejoramiento funcional”.<sup>174</sup>

En 1958, la Dirección de la CAP relanzó el plan de remodelaciones de las plantas de la empresa.

En 1959, el Poder Ejecutivo, por ley 14.801 vedó a la CAP el uso de fondos provenientes del Fondo de Defensa Ganadera para su capital de giro. Pero más adelante, se reanudaron los aportes estatales con ese destino.

En los primeros días de enero de 1959, según lo dispuesto por la citada ley 14.801, se transfirió a la CAP el frigorífico nacional Juan Domingo Perón,

---

<sup>173</sup> Ibid., Pág. 28

<sup>174</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, 1956. Pág. 10

rebautizado como Lisandro de la Torre. La CAP tomó posesión de ese frigorífico el 1° de marzo de 1960.

Esa misma ley modificó el porcentaje de la contribución obligatoria de los ganaderos fijándola en 2.35% del valor de las transacciones de compraventa de animales. El 25% de la recaudación se destinó a solventar el funcionamiento de la JNC. El 15%, a la Obra Social de los obreros de los frigoríficos. El 60% restante tenía a la CAP como destinataria.

La dirección de la CAP tuvo que readaptar su gestión porque, a partir de lo dispuesto en el artículo 4° de la ley 14.801, los fondos que recibía de la JNC provenientes del Fondo de Defensa Ganadera sólo podían ser invertidos en inversiones de capital y en adquisiciones de inmuebles, de equipos, de maquinarias, de herramientas y de todo otro rubro destinado a la instalación o modernización de las plantas industriales. La CAP necesitaba esos fondos para paliar los déficits que su política de compras de hacienda producía en su capital de giro. Durante cuatro años, no contó con ellos.

En 1959, la CAP concretó la compra del Frigorífico Municipal de Resistencia, ubicado en Puerto Vilelas, Chaco.

En 1960, la JNC aprobó un nuevo plan de modernización de la CAP apuntando en esa ocasión a la adquisición y transformación de mataderos y frigoríficos regionales. Se trató de dotar a la entidad de una estructura industrial frigorífica instalada en el corazón de las regiones productoras, abandonando el anterior esquema de concentración alrededor del Puerto de Buenos Aires.

El Decreto 6.397 del Poder Ejecutivo del 31 de julio de 1963 derogó el artículo 4° de la Ley 14.801 y fijó un nuevo régimen que permitió utilizar los aportes de la JNC a las empresas frigoríficas para estimular la actividad. La CAP volvió a tener oxígeno para solventar sus pérdidas aplicando los fondos recibidos al capital de trabajo. “La CAP recibió además m\$N 157.500.000 para montar una planta matadero con cámaras frías en Viedma, Rio Negro y m\$N 660.000.000 para realizar obras en el Frigorífico Lisandro de la Torre bajo su control”.<sup>175</sup>

El ejercicio contable cerrado el 31 de diciembre de 1963 muestra con más claridad que otros la forma en que funcionó la CAP como dispositivo destinado a impulsar al alza el precio de la materia prima que compraba, es decir, el ganado de

---

<sup>175</sup> JNC, *Reseña 1963*. Buenos Aires, Publicación de la JNC, 1964. Pág. 15

sus socios. En ese ejercicio, el Estado de Resultados registro una venta de m\$N 4.607 millones y un costo de ventas de m\$N de 4.614 millones. Comprar caro produjo un margen bruto negativo de casi m\$N 7 millones. Restando los gastos de estructura, la pérdida final del ejercicio alcanzó los m\$N 7.5 millones. Esa pérdida, sumada a las que normalmente se produjeron durante toda la vida de la Corporación, fue sufragada por el Estado con excepción de la pequeña proporción que era financiada con el Fondo de Defensa Ganadera constituido por los ganaderos.

“En noviembre de 1965, las inversiones en los planes de obras previstos totalizaban, en cifras globales, 4.100 millones de pesos”.<sup>176</sup>

En 1965, la Dirección de la CAP procedió a cerrar el Frigorífico Smithfield de Zárate luego de un largo conflicto con sus obreros. La CAP terminó transfiriendo esa vieja planta industrial a la Cooperativa Obrera “Martín Fierro” integrada por el personal del frigorífico.

De acuerdo a la evolución institucional de la CAP que en 1965 inició un proceso de descentralización, la Dirección de la Corporación modificó su organigrama definiendo un sector de industrialización, un sector de comercialización interna y un sector de comercialización externa.

En 1966, con el golpe militar que quebró el orden constitucional sobrevino una política económica de tipo ortodoxo. La política económica adoptada implicó que por primera vez una gran devaluación no beneficiara al sector pampeano-exportador. “Por el contrario, la devaluación de marzo de 1967 (equivalente al 40% del valor del peso) fue apropiada íntegramente por el Estado por medio de retenciones establecidas por un porcentaje equivalente sobre el valor de las exportaciones de productos pampeanos, y utilizado en un substancial aumento de las inversiones estatales en infraestructura física”.<sup>177</sup>

Entre 1966 y 1973, transcurrió un periodo oscuro en la gestión de la CAP. Una investigación parlamentaria realizada en 1973 detectó la existencia de diversos procesos irregulares en la marcha de la Corporación. Subfacturación de exportaciones y una acumulación de utilidades en las filiales del exterior depositadas en cuentas bancarias no contabilizadas fueron constantes. A su carácter de dispositivo apto para la transferencia de ingresos del negocio de la carne en beneficio

---

<sup>176</sup> Corporación Argentina de Productores de Carnes, 1967. Pág. 19

<sup>177</sup> Guillermo O'Donnell, 1977. Pág. 542

de los productores por medio de una política de compras a precios remunerativos y de la utilización de aportes del Estado para compensar sus déficits, la CAP le unió la condición de pasar a ser un instrumento para transgredir las normativas cambiarias.<sup>178</sup>

### 3.5 Período 1973/1976

En 1973, la CAP fue nuevamente intervenida por el Estado y la gestión de dirección y administración de la Corporación tuvo un carácter transitorio que sólo se extendió hasta 1976, cuando el gobierno militar que tomó el poder en ese año decretó el comienzo del proceso de liquidación.

La intervención intentó revertir la situación económica grave en que había caído la CAP luego de atravesar por las dificultades que obstaculizaron el comercio de la carne a partir de 1970. La política de los ganaderos que habían controlado la Corporación desde 1955 no había variado. La compra de ganado al precio más alto posible se mantuvo. Tampoco se había modificado la condición de entidad crónicamente deficitaria que caracterizó a la CAP.

A partir de 1973, la CAP intentó aplicar un plan de modernización industrial descentralizando por planta las responsabilidades operativas. En el terreno comercial, la Corporación se volcó al mercado interno mejorando la logística de distribución por medio de transporte terrestre por carretera en camiones propios. Hubo serios esfuerzos por lograr una reestructuración patrimonial de la entidad consolidando su pasivo. Se recurrió al crédito bancario común. La CAP repatrió utilidades depositadas en sus filiales del exterior y usó esas utilidades como fuente de recursos financieros para solventar el funcionamiento local. A partir de esas medidas, los aportes del Estado a la CAP disminuyeron considerablemente.

Hubo un intento de la JNC por tomar el control de las filiales de la Corporación que operaban en el extranjero pero la intervención de la entidad demostró que esa escisión no sería conveniente en términos de la eficiencia del negocio en su conjunto. El Poder Ejecutivo mantuvo la integridad de la CAP que conservó sus filiales.

---

<sup>178</sup> Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 1975. Tomos I, II, III y IV

La dirección montó un sistema de auditoría para las filiales de la CAP en el exterior. Por primera vez, las empresas británicas pertenecientes a la Corporación pasaron a tener autoridades de nacionalidad argentina. Al mismo tiempo, se resolvieron algunos problemas societarios en las empresas de Italia y de España en las que la CAP tenía participación accionaria. La primera era una empresa italiana llamada Siargen. La otra, española, se denominaba Sacomex.

A comienzos de 1974, se empezaron a notar tendencias peligrosas en Gran Bretaña y en el resto del continente europeo respecto a la continuidad de las exportaciones de carne argentina. El incremento de las producciones locales de ganado, muy protegidas por los Estados, y la penetración de nuevos oferentes no europeos en el mercado iban restringiendo considerablemente las posibilidades de la Argentina para colocar sus productos cárneos. Esta situación también afectó al “*chilled*”, producto estrella del país que había sobrevivido como baluarte de la exportación durante tres cuarto de siglo. Frente a las circunstancias planteadas, la dirección inglesa de las empresas británicas propiedad de la CAP había reaccionado comenzando una política de compras de carne a productores de Francia y Centro Europa para distribuir en el Reino Unido. La intervención de la Corporación revirtió esa política y logró que los embarques de la CAP desde la Argentina aumentaran. Pero fue algo así como el canto del cisne.

El 17 de julio de 1974 se extendió el certificado de defunción para uno de los pilares de la economía argentina del siglo XX, la exportación de carne vacuna a Gran Bretaña. Así lo anunció el diario La Nación en su edición del 27 de julio de 1974: “La suspensión de todas las importaciones de carnes bovinas de terceros países, aprobada el 17 de este mes en Bruselas por el Consejo de Ministros y que regirá hasta el primero de noviembre, si no se la prorroga, importa una decisión grave que puede provocar distorsiones profundas en la comercialización de las carnes, con proyecciones negativas sobre el producción. En el caso particular de la Argentina, que deriva el 70% de sus embarque de carnes bovinas al MCE, se producirá una pérdida irreparable”. Las barreras que impuso Europa llegaron para quedarse.

En 1975, la CAP intentó abrir el mercado de Rusia y de Israel para sus productos. También intensificó la exportación de enlatado, “*corned beef*”, a Estados Unidos de Norteamérica. Pero las cosas ya no volvieron a ser igual. La exportación argentina de carne quedó muy afectada. La CAP ya no pudo continuar con sus

tradicionales políticas de compra de ganado empujando al alza el precio del kilo vivo de hacienda. Después de 42 años de existencia, la Corporación dejó de ser atractiva como dispositivo para incrementar la parte de la renta del negocio de la carne argentina que recibían los ganaderos.

Como ya se ha expuesto, en 1976, luego del golpe militar, las nuevas autoridades comenzaron el proceso de su liquidación que desembocó pocos años después en la disolución definitiva de la CAP.

#### **CAPITULO 4 - ANALISIS CUANTITATIVO (1934/1976)**

El análisis de la evolución institucional de la CAP y la caracterización de las políticas de gestión aplicadas a lo largo de los 42 años de existencia de la entidad brinda suficiente evidencia cualitativa sobre la naturaleza de la Corporación y de su funcionamiento como dispositivo de optimización de la proporción capturada por los ganaderos en la distribución de los ingresos que generó el comercio de la carne en la Argentina.

Ciertos datos cuantitativos sobre el negocio ganadero y frigorífico aportan el marco económico contextual en el que se desarrolló la CAP y arrojan luz sobre los efectos redistributivos que provocaron sus políticas de precios aplicadas a la compra de ganado.

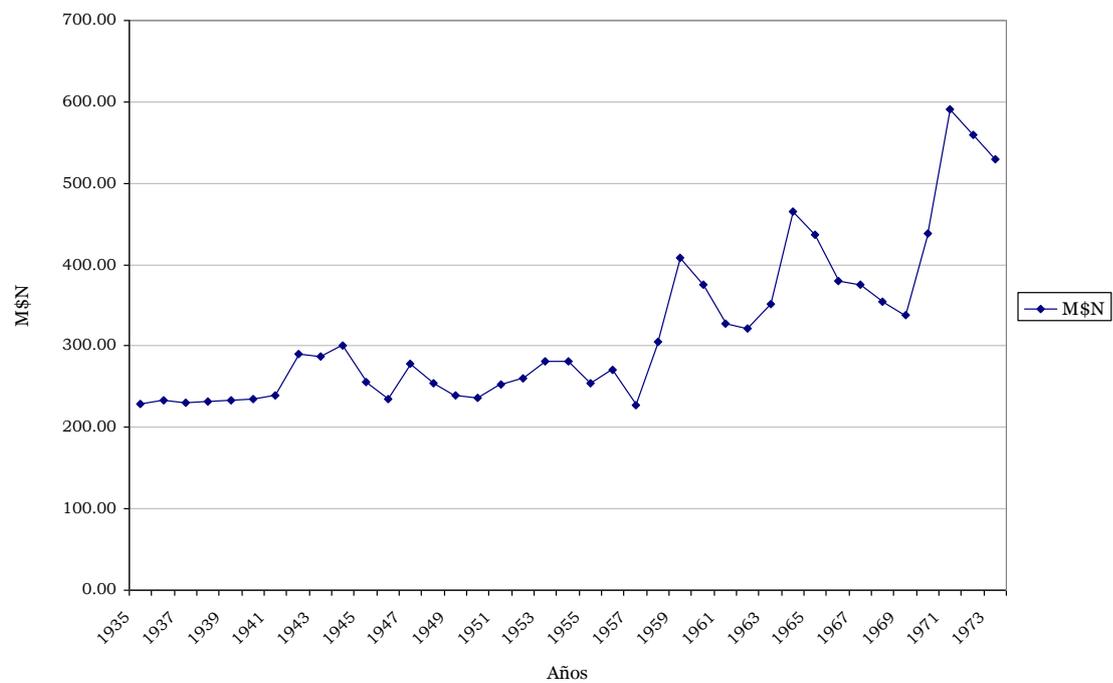
Los siguientes cuadros permiten una interpretación cuantitativa de la cuestión.

Cuadro N° 1

<b>PRECIO DEL KILO VIVO DEL NOVILLO EN LINIERS</b>			
<b>Año</b>	<b>m\$n</b>	<b>Año</b>	<b>m\$n</b>
<b>1934</b>	<b>0.202</b>	<b>1954</b>	<b>2.046</b>
<b>1935</b>	<b>0.225</b>	<b>1955</b>	<b>2.037</b>
<b>1936</b>	<b>0.250</b>	<b>1956</b>	<b>2.625</b>
<b>1937</b>	<b>0.252</b>	<b>1957</b>	<b>2.730</b>
<b>1938</b>	<b>0.253</b>	<b>1958</b>	<b>4.776</b>
<b>1939</b>	<b>0.259</b>	<b>1959</b>	<b>14.49</b>
<b>1940</b>	<b>0.265</b>	<b>1960</b>	<b>15.61</b>
<b>1941</b>	<b>0.278</b>	<b>1961</b>	<b>14.84</b>
<b>1942</b>	<b>0.357</b>	<b>1962</b>	<b>18.61</b>
<b>1943</b>	<b>0.352</b>	<b>1963</b>	<b>25.63</b>
<b>1944</b>	<b>0.372</b>	<b>1964</b>	<b>42.56</b>
<b>1945</b>	<b>0.378</b>	<b>1965</b>	<b>52.14</b>
<b>1946</b>	<b>0.410</b>	<b>1966</b>	<b>54.10</b>
<b>1947</b>	<b>0.497</b>	<b>1967</b>	<b>67.33</b>
<b>1948</b>	<b>0.527</b>	<b>1968</b>	<b>69.36</b>
<b>1949</b>	<b>0.627</b>	<b>1969</b>	<b>69.66</b>
<b>1950</b>	<b>0.753</b>	<b>1970</b>	<b>102.47</b>
<b>1951</b>	<b>1.197</b>	<b>1971</b>	<b>188.14</b>
<b>1952</b>	<b>1.685</b>	<b>1972</b>	<b>300.65</b>
<b>1953</b>	<b>1.971</b>	<b>1973</b>	<b>438.80</b>

Junta Nacional de Carnes, Reseña 1957 y posteriores.

## PRECIO DEL KILO VIVO DEL NOVILLO EN LINIERS (A VALORES CONSTANTES)



### **Cuadro N° 1 - “Precio del kilo vivo del novillo en Liniers”**

Este cuadro muestra agrupadamente la evolución de los valores del producto. El permanente aumento de los precios que se registra entre 1934 y 1973 no solo es la expresión del crónico flagelo inflacionario que asoló a la economía argentina sino también, como se expuso al analizar las decisiones de compra de la dirección de la CAP, el resultado de las políticas seguidas por la Corporación en su carácter de formadora de precios del mercado.

Es interesante observar el importante salto relativo que experimentaron los precios entre 1941 y 1942, momento en que el mayoritario grupo de los productores comunes desplazaron del gobierno de la CAP a los minoritarios invernadores y profundizaron los esfuerzos retributivos en beneficio de todo el sector ganadero en su conjunto.

El aumento de precios en el período 1946/1951 muestra como, refutando ciertas creencias sobre las políticas populistas, el sector ganadero siguió beneficiándose a través del precio del ganado durante el apogeo del gobierno peronista.

La inflación que se registró en el último periodo del segundo gobierno peronista permitió abruptos saltos en el precio del ganado.

El descontrolado aumento de los precios que se aprecia en 1959 acompañó a la liberación de los mercados y a la crisis en materia cambiaria que tuvo lugar en ese momento.

Si bien en valores absolutos la evolución de los precios no cobra significado, la serie expresada en valores constantes, valores deflacionados, muestra una continuada tendencia al alza. La implicancia de ese constante aumento en los precios adquiere sentido cuando se verifica que se desarrolló a un ritmo diferencial respecto de otros precios de la economía. Eso es lo que muestra el cuadro siguiente.

Cuadro Nº 2

<b>TRANSFERENCIAS DE INGRESOS - NEGOCIO DE LA CARNE</b>						
AÑO	Indice de Precios Novillo Base: 1960=100	Indice de Precios Nivel General Base: 1960=100	PBI PECUARIO (millones m\$ñ)			TRANSFERENCIAS millones m\$ñ
			Precios Corrientes	Actualización según Precios Novillo	Actualización según Precios Nivel General	
1935	1,338	2,373	855,00	1.716.262	868.115	848.147
1936	1,499	2,575	947,00	1.696.766	886.098	810.668
1937	1,454	2,642	1.123,00	2.074.383	1.024.132	1.050.252
1938	1,428	2,625	991,00	1.863.885	909.606	954.279
1939	1,524	2,667	1.079,00	1.901.560	974.782	926.779
1940	1,550	2,726	1.265,00	2.191.959	1.118.082	1.073.878
1941	1,787	2,797	1.415,00	2.126.697	1.218.913	907.783
1942	2,312	2,957	1.711,00	1.987.631	1.394.144	593.488
1943	2,255	2,990	1.692,00	2.015.243	1.363.446	651.797
1944	2,383	2,982	1.832,00	2.064.786	1.480.222	584.565
1945	2,421	3,570	1.937,00	2.148.862	1.307.285	841.577
1946	2,626	4,200	2.127,00	2.175.437	1.220.189	955.248
1947	3,183	4,300	2.742,00	2.313.686	1.536.413	777.274
1948	3,376	5,000	2.977,00	2.368.373	1.434.557	933.816
1949	4,016	6,300	3.554,00	2.376.826	1.359.208	1.017.618
1950	4,823	7,700	4.935,00	2.748.170	1.544.206	1.203.963
1951	7,668	11,400	8.597,00	3.011.192	1.816.983	1.194.209
1952	10,794	15,600	9.110,00	2.266.781	1.407.028	859.754
1953	12,626	16,900	11.490,00	2.444.150	1.638.107	806.043
1954	13,106	17,500	12.638,00	2.589.893	1.740.000	849.893
1955	13,049	19,300	13.588,00	2.796.739	1.696.317	1.100.422
1956	16,816	23,400	17.056,00	2.724.132	1.756.185	967.947
1957	17,488	29,000	19.585,00	3.007.856	1.627.176	1.380.681
1958	30,595	37,700	26.066,00	2.288.219	1.665.873	622.346
1959	92,825	85,600	78.005,00	2.256.998	2.195.622	61.376
1960	100,000	100,000	86.812,00	2.331.597	2.091.648	239.948
1961	95,000	109,300	78.660,00	2.223.842	1.733.974	489.868
1962	119,200	139,600	97.438,00	2.195.461	1.681.713	513.748
1963	164,100	176,000	152.070,00	2.488.907	2.081.804	407.103
1964	272,600	220,500	262.673,00	2.587.994	2.870.224	-282.230
1965	334,000	287,700	322.746,00	2.595.303	2.702.900	-107.597
1966	346,500	343,700	334.875,00	2.595.692	2.347.535	248.157
1967	431,300	431,400	388.890,00	2.421.704	2.171.979	249.725
1968	444,300	472,400	446.776,00	2.700.767	2.278.709	422.059
1969	446,200	497,400	502.892,00	3.027.045	2.436.003	591.041
1970	656,400	564,100	654.284,00	2.677.142	2.794.596	-117.455
1971	1205,200	766,600	781.700,00	1.742.026	2.456.859	-714.833
1972	1926,000	1296,100	1.420.000,00	1.980.185	2.639.725	-659.540
1973	2811,000	1995,200	2.134.000,00	2.038.953	2.577.015	-538.062
1974	2685,800	2409,400				
Total				90.763.108	68.047.372	22.715.736
Valores 2003						125.496.520.276
Valores 2012						534.376.732.986
U\$S Dic 2012						109.056.476.120

- 1) La serie Indice Precios del Novillo corresponde al Mercado de Liniers - JNC
- 2) Indice de Precios Nivel General hasta 1974 - INDEC
- 3) Producto Bruto Pecuario - JNC
- 4) Actualización 1974/2003, Variación Precios Mayoristas - INDEC
- 5) Actualización 2003/2012, Variación Precios Nivel General – Provincia de San Luis

## **Cuadro N° 2 - “Transferencias de Ingresos – Negocio de la Carne en la Argentina”**

Este cuadro exhibe la comparación entre el producto bruto pecuario del país generado en el período bajo análisis y el que se debía haber generado si los precios del ganado que se vendía a la industria hubieran seguido el ritmo del resto de los precios de la economía. La diferencia entre esos productos puede considerarse una transferencia de ingresos a favor del sector ganadero. El cuadro muestra cómo la velocidad del crecimiento del precio del novillo en los mercados fue mucho más rápida que la evolución de los precios de la economía en su conjunto. La segunda columna registra los índices de crecimiento de los precios del novillo. La tercera columna registra los índices de crecimiento de los precios del nivel general de la economía. El producto bruto pecuario, expresado en valores corrientes, está registrado en la cuarta columna del cuadro. En su quinta columna, el cuadro muestra cómo evolucionó el producto bruto pecuario a valores del año 1974, calculado en relación al incremento del precio del novillo. En su sexta columna, el cuadro muestra cómo hubiera evolucionado el producto bruto pecuario a valores del año 1974, calculado en relación al incremento del precio del nivel general de precios. Se trata de mostrar cómo hubiera sido el producto bruto pecuario si el precio del novillo se hubiera elevado al mismo ritmo que el resto de los precios de la economía. En la última columna del cuadro está detallada, a valores de 1974, la diferencia entre el incremento del producto bruto pecuario “normal” respecto al producto bruto real derivado de la ventaja relativa que fue tomando el precio del novillo. Esa diferencia representa una considerable transferencia de rentas del negocio de la carne en beneficio de los productores ganaderos. La CAP, la organización más importante como formadora de precios desde 1934 hasta 1976, fue la entidad que dictó el ritmo en el aumento del precio del novillo incidiendo en la magnitud que alcanzó el movimiento de transferencia de ingresos a favor de los ganaderos. Al cabo de 40 años, el Producto Bruto Pecuario se benefició en casi 23 billones de pesos de la vieja moneda nacional por encima de los valores que hubiera tenido si hubiera habido un desempeño “normal” del precio del novillo. Expresado contemporáneamente, con todas las distorsiones que suponen las actualizaciones monetarias en la Argentina, ese beneficio ascendió a casi 110 mil millones de dólares.

**Cuadro N° 3****PRECIOS COMPARADOS**

Año	Indice Precio Carne Internacional	Indice Precio Kg/Vivo Argentina
1937	100,00	100,00
1938	88,47	98,23
1939	84,57	104,84

1947	100,00	100,00
1948	82,69	106,03
1949	65,55	126,16
1950	45,23	151,51

1955	100,00	100,00
1956	172,71	128,87

1958	100,00	100,00
1959	229,08	303,39

1962	100,00	100,00
1963	108,02	137,72
1964	129,67	228,69
1965	122,59	280,17
1966	142,14	290,70

1972	100,00	100,00
1973	148,68	145,95

Los índices que registran la evolución de los precios internacionales de la carne surgen de la base estadística de Enzo Grilli y Maw Cheng Yang, "Commodity Price Index", The World Bank Economic Review, Vol.2, N° 1, 1988. Los índices que registran la evolución de los precios del kilo vivo de ganado en pie corresponden a animales promedio negociados en el mercado de Liniers y fueron publicados por la JNC en su Reseña de 1957 y posteriores.

### **Cuadro N° 3 - “Precios comparados”**

Este cuadro analiza la relación entre la evolución de los precios del ganado en el mercado de Liniers y la evolución de esos mismos precios en el mercado internacional.

Durante el período analizado, el 21.1% de la producción vacuna de carne se faenó para exportación. Esa circunstancia requiere detenerse en la cuestión de los precios internacionales.

En los períodos en los cuales los precios internacionales de la carne cayeron impulsando a la industria a pagar por su materia prima valores que crecían por debajo de la evolución del nivel general de precios de la economía argentina, el Gobierno compensó a los frigoríficos, especialmente a la CAP, para que pagara el kilo vivo del ganado utilizado en la manufactura de productos exportables a precios cuyo crecimiento se situaba por encima del incremento que experimentaba el nivel general. Esa compensación fue una transferencia directa de ingresos en favor del sector ganadero afrontada por el Estado.

En los períodos en los cuales subieron los precios internacionales de la carne, los frigoríficos pagaron a los productores por su ganado valores que crecieron por encima del crecimiento del nivel general de precios de la economía argentina. Esa alza de los precios de la hacienda que se utilizaba para manufacturar productos de exportación, alza superior a la suba del nivel general de precios, se replicó en el incremento de los precios de la hacienda destinada a manufacturar productos para el medio local y, como consecuencia, en el incremento de los precios de la carne consumida por la población. De esa forma, como resultado de modificaciones en las variables relativas a la exportación, también hubo una transferencia de ingresos del negocio de la carne en beneficio del sector ganadero proveniente de los consumidores locales.

En los momentos de alza en los precios internacionales de la carne, los frigoríficos, al exportar, obtuvieron una renta extraordinaria. Al comprarles sus animales, los frigoríficos transfirieron a los ganaderos vía precios una parte de esa renta extraordinaria.

Aún en épocas de economía regulada, el Estado no se apropió, por medio de retenciones a las exportaciones, de la renta diferencial que generaba las épocas de

bonanza del mercado internacional. Hubiera podido usarla para satisfacer necesidades de toda la sociedad. Los montos no retenidos a los exportadores, entre ellos la CAP, no pudieron ser transferidos en beneficio de la sociedad en su conjunto. Fueron una transferencia indirecta de ingresos que operó solo en beneficio del sector de productores ganaderos.

Las tablas consignadas en el cuadro reflejan los momentos en que las fluctuaciones en el exterior fueron importantes. Su análisis parece demostrar la independencia que existió en la evolución de los precios del ganado pagados por la CAP y por otros frigoríficos, tanto en Liniers como en las estancias, respecto de la evolución del precio internacional de la carne.

El período 1937/1939 muestra una caída constante en el precio internacional de la carne motivada por la crisis internacional que desembocó en el inicio de la II Guerra Mundial. Los ganaderos argentinos consiguieron que en 1939 el precio que se les pagaba por sus animales superara en más de un 4% a los valores que recibían en 1937.

Entre 1947 y 1950, por ejemplo, la debacle del precio internacional de la carne, con una Europa en reconstrucción, fue total. En ese mismo período, el sector productor argentino, ayudado por un aumento en el consumo local y valiéndose de la permanente ayuda del Estado, consiguió un alza de más del 50% en el precio del ganado.

1955/1956, 1958/1959 y 1972/1973 fueron los típicos períodos en los que si bien subió el precio internacional de la carne, el precio del novillo que conseguían los ganaderos locales a través de la política de compras de la CAP subió más.

La secuencia comparativa entre los precios internacionales de la carne y los precios locales del kilo vivo de ganado vacuno que obtenía el sector ganadero argentino entre 1962 y 1966 muestra claramente la desconexión entre las dos series.

La variable “precio internacional” de la carne no explica la evolución de los precios que la CAP y el resto de la industria frigorífica pagaba a los ganaderos por sus animales.

Cuadro N° 4

<b>RESULTADOS CAP</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Indice de Precios Nivel General Base::1960=100</b>	<b>RESULTADOS CAP Precios corrientes m\$ñ</b>	<b>Actualización a Valores 1974 millones de m\$ñ</b>
1935	2,373	277.436,39	281,69
1936	2,575	1.041.524,86	974,54
1937	2,642	-817.845,76	-745,84
1938	2,625	244.308,62	224,24
1939	2,667	1.548.180,91	1.398,65
1940	2,726	152.157,68	134,49
1941	2,797	413.572,15	356,26
1942	2,957	-11.294.334,64	-9.202,76
1943	2,990	-4.300.526,78	-3.465,45
1944	2,982	-9.004.173,59	-7.275,20
1945	3,570	2.400.461,17	1.620,08
1946	4,200	1.197.924,67	687,21
1947	4,300	-9.701.722,36	-5.436,12
1948	5,000	-6.816.081,28	-3.284,53
1949	6,300	7.199.666,66	2.753,47
1950	7,700	-8.848.718,46	-2.768,84
1951	11,400	-19.920.068,88	-4.210,12
1952	15,600	-7.149.677,52	-1.104,26
1953	16,900	-16.322.335,24	-2.327,04
1954	17,500	5.127.847,51	706,00
1955	19,300	-11.470.602,53	-1.431,98
1956	23,400	-27.622.487,07	-2.844,17
1957	29,000	78.021.978,03	6.482,28
1958	37,700	-11.877.761,46	-759,11
1959	85,600	20.054.492,35	564,48
1960	100,000	-107.718.471,69	-2.595,37
1961	109,300	-104.352.919,48	-2.300,35
1962	139,600	183.657.104,00	3.169,80
1963	176,000	-345.918.371,00	-4.735,54
1964	220,500	-853.306.852,00	-9.324,07
1965	287,700	-1.534.184.398,00	-12.848,33
1966	343,700	-1.312.292.938,00	-9.199,41
1967	431,400	-2.759.616.587,00	-15.412,66
1968	472,400	-1.972.414.515,00	-10.059,98
1969	497,400	-3.981.133.758,00	-19.284,57
1970	564,100	-6.470.963.195,00	-27.638,96
1971	766,600	-5.275.912.797,00	-16.582,03
1972	1296,100	-5.494.824.511,00	-10.214,67
1973	1995,200	-26.927.232.987,00	-32.517,28
1974	2409,400		
<b>Total</b>			<b>-198.215,48</b>
<b>Valores 2003</b>			<b>-1.095.105.136</b>
<b>Valores 2012</b>			<b>-4.663.067.179</b>
<b>U\$S Dic 2012</b>			<b>-951.646.363</b>

#### **Cuadro N° 4 - “Resultados CAP”**

Este cuadro expresa la performance económica de la Corporación. A través de su existencia, la CAP generó pérdidas económicas producidas por su política de compras, una política construida sobre la base del pago de precios del ganado situados por encima del nivel general de precios de la economía.

Fueron notables las pérdidas de la Corporación luego que los ganaderos comunes tomaran el control de la entidad en 1941. También las que se reflejaron durante la crisis económica que signó la última etapa del segundo gobierno peronista. A partir de 1956, cuando a la caída de Perón los ganaderos retomaron el control pleno de la CAP, la profundización de las pérdidas no tuvo límites.

El cuadro muestra cómo las políticas de la CAP, reflejadas a través de sus compras en beneficio de los ganaderos, la convirtieron en una entidad crónicamente deficitaria en términos económicos. A lo largo de 40 años, la empresa perdió un poco más de 198 mil millones de pesos de la vieja moneda nacional. A valores de 2012, esa suma equivale aproximadamente a casi 952 millones de dólares. El Estado argentino se hizo cargo de esas pérdidas.

La compensación de pérdidas y los aportes directos, junto a los altos precios pagados por los consumidores locales de carne, fueron los factores que contribuyeron a potenciar la participación de los ganaderos en la distribución de los excedentes provenientes del negocio de la carne.

## CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue plantear e intentar corroborar la hipótesis de que la CAP fue una entidad utilizada por el sector ganadero argentino para lograr una redistribución de la renta del negocio la carne en su beneficio. Entre 1934 y 1976, la Corporación, impulsando al alza el precio del kilo vivo de ganado en pie a través de sus políticas de compras y logrando que el Estado se hiciera cargo de las pérdidas que esas políticas generaban se convirtió en un mecanismo eficiente para concretar esa finalidad. Con su actividad, la CAP contribuyó a que los consumidores, el Estado y, en definitiva, la sociedad en su conjunto transfirieran a favor de los productores una gran parte de los excedentes de la renta generada por la manufactura y la comercialización de los productos cárneos del país.

La fundamentación cualitativa de la hipótesis se intentó a través del análisis de la evolución institucional y del desarrollo de la gestión empresarial de la CAP. Los análisis cuantitativos de los efectos de las políticas de precios que llevó adelante la Corporación proporcionan un soporte de la hipótesis a nivel micro y macro económico.

La irrupción de la CAP en 1934 fue auspiciosa y esperanzadora. Su llegada debía abrir una nueva etapa de democratización en el negocio de la carne argentina. Su trayectoria terminó diluyendo todas aquellas expectativas que se generaron al comienzo. A lo largo de toda su vida empresaria, quienes dirigieron la CAP no hicieron más que contradecir los mandatos que se habían establecido al concretarse la fundación de la Corporación.

La Corporación llegó llena de promesas.

Implementaría el frigorífico nacional. Fortalecería la exportación de un producto emblemático del país contribuyendo a la expansión económica colectiva. Llevaría transparencia y libre competencia al mercado. Permitiría que todos los ganaderos, sin importar la localización o el tamaño de sus campos, tuvieran iguales oportunidades como proveedores de la industria. Abastecería variedad de carnes a un precio justo para todos los consumidores. Daría condiciones de trabajo adecuadas y salarios dignos a los obreros y empleados del gremio. Impulsaría la distribución igualitaria de los beneficios de una actividad que por muchos años solo había

enriquecido a una cierta elite local y al capital extranjero. Se convertiría, en fin, en una empresa al servicio de toda la sociedad.

La orientación que los productores dieron a la entidad impidió que esas promesas se cumplieran.

La CAP tuvo una identidad legal controvertida. Nunca estuvo claro quién fue el propietario de la Corporación. Pero, controlada alternativamente por los ganaderos y por el Estado, la CAP siempre estuvo lejos de cumplir con las finalidades expresadas en sus estatutos. Ninguno de sus elencos directivos le hizo jugar el papel para el que había sido pensada. No se convirtió en el frigorífico testigo destinado a controlar al sector de capital extranjero que controlaba el negocio de exportación de carne argentina y, en su carácter de formadora de precios, no permitió en ningún momento el libre juego de la oferta y la demanda. Los consumidores locales de carne y los trabajadores de los frigoríficos nunca recibieron ningún beneficio especial de la empresa.

Habiendo funcionado en entornos económicos nacionales de corte liberal y en otros caracterizados por la intervención regulatoria del gobierno, la Corporación siempre se mantuvo bajo la influencia de los productores operando en todos los contextos al servicio de ese sector

Muchos políticos como Lisandro de la Torre e historiadores como Rodolfo Puiggrós y Jorge Abelardo Ramos, así como gran parte de la prensa y de la opinión pública, siempre consideraron a la CAP como un recurso fallido diseñado por el Gobierno Nacional para ganar independencia económica. Se trataba de usar a la Corporación para limitar la acción de la alianza que formaban los grandes estancieros pampeanos y el “*pool*” de frigoríficos anglo-americanos. Esa idea no se sostiene si se tiene en cuenta que, para 1940, la alianza entre invernadores y compañías extranjeras había dejado de ser importante. Por un lado, los invernadores ricos ya habían perdido mucho de su poder y se estaban integrando con el resto de los ganaderos en un sector unificado. Por el otro, las compañías frigoríficas extranjeras, subordinadas a las políticas de precios que fijaba la CAP, ya habían comenzado el irreversible proceso de su decadencia.

Otros analistas e intelectuales como Peter H. Smith, por ejemplo, afirmaron que la significación de la CAP derivaba de su condición de escenario y trofeo en la lucha de intereses que durante varias décadas enfrentó a los invernadores con los

ganaderos subordinados. Esta aseveración tampoco es convincente. Después de la fundación de la CAP, el conflicto entre los estancieros ricos y los ganaderos comunes solo se extendió durante muy pocos años. Es cierto que la CAP fue en sus comienzos escenario de los tradicionales conflictos entre invernadores y criadores. Pero estos se diluyeron muy pronto. En poco tiempo, la Corporación se convirtió en una entidad que operaba en favor de todos los ganaderos sin distinciones de tamaño.

Las interpretaciones expuestas son insuficientes para explicar el sentido profundo de la identidad de la Corporación.

Ni ariete contra los invernadores y los frigoríficos extranjeros ni botón disputado entre grandes estancieros y el resto de los productores. La historia institucional y empresaria de la CAP ilumina de otra manera la naturaleza de la entidad.

Aquello que las fuentes permiten inferir es que, a lo largo de toda la vida empresaria de la CAP, los ganaderos, que eran sus socios pero no sus dueños, consiguieron convertir a la Corporación en un instrumento al servicio de sus intereses. A la hora de recibir los beneficios del accionar de la entidad, esos ganaderos conformaron un sector unificado en el que no había diferencias entre invernadores y ganaderos subordinados. Operando solamente a favor de los ganaderos, la CAP no tuvo la eficiencia social para la que fue pensada. Su eficiencia fue sesgadamente sectorial. Los productores argentinos de hacienda fueron los únicos actores del negocio de la carne que se vieron favorecidos por las actividades de la Corporación. Las políticas que los ganaderos aplicaron en la CAP, continuas y permanentes a pesar de los avatares políticos y económicos por los que atravesó la Argentina, siempre consiguieron maximizar la parte de la renta del negocio de la carne que les correspondía. La sorprendente continuidad en las decisiones de gestión de la Corporación, siempre focalizadas en la cuestión del precio del kilo vivo del novillo, se mantuvo a través de los años con independencia de todos los cambios que se produjeron en la estructura del negocio de las carnes, en la organización de la industria frigorífica, en la tecnología del refrigerado, en la configuración de los mercados nacionales e internacionales y en los hábitos y perfil de los consumidores. Fue una continuidad notable y completamente atípica en el mundo empresario.

La historia de la CAP agrega elementos al debate sobre el status del sector ganadero después de 1930.

La forma en que implementaron a la CAP en su beneficio indica que los invernadores hasta 1940 y todos los ganaderos hasta el ocaso del ciclo de la exportación de carne argentina, alrededor de 1974, siguieron siendo un sector fundamental entre las elites gobernantes del país tal como lo habían sido antes de 1930, en pleno esplendor del modelo agroexportador de la economía argentina. La importancia económica de la producción pecuaria les siguió garantizando una preponderancia decisiva en todos los círculos de poder. En sintonía con las tradicionales prácticas propias de las elites, los ganaderos continuaron dedicándose a la captura y obtención de rentas financiadas en parte con recursos públicos. Esa situación se prolongó aún en los periodos en que gobiernos populistas o convulsiones políticas amenazaron con conmovir el *status quo*. La CAP fue perfectamente funcional a esa apropiación sectorial. La consigna de la Corporación fue la defensa del precio del ganado. Su práctica fue la sobrevaluación de los precios de la materia prima que compraba con la finalidad de beneficiar a sus proveedores. Su reaseguro de subsistencia fue que el Estado nunca dejaba de financiar las pérdidas resultantes.

En definitiva, muchas cosas se pueden afirmar acerca de la CAP. Fue burocrática, ineficiente y crónicamente deficitaria. Jugó un rol político en el crecimiento del movimiento sindical de los trabajadores de los frigoríficos sin estar particularmente interesada en su bienestar. Nunca tuvo en cuenta a los consumidores de la carne en sus políticas empresarias. Llegó a ser una gran empresa por su tamaño y por su actividad. Vendió exitosamente por el mundo la imagen del país como un lugar privilegiado en relación con la producción de alimentos cárneos. Se convirtió para la mayoría de sus contemporáneos en un referente ligado a la carne vacuna. Pero, por encima de todas esas características, la CAP fue un dispositivo dedicado a preservar e incrementar el ingreso del sector ganadero de la Argentina.

Desde ese punto de vista, la CAP no fracasó.

## BIBLIOGRAFIA

### Historia económica y social general

Angueira María y Tonini Alicia, *Capitalismo de Estado, 1927-1956*. Buenos Aires, CEAL, 1986.

Belini Claudio y Rougier Marcelo, *El Estado Empresario en la Industria Argentina*. Buenos Aires, Manantial, 2008.

Barbero María Inés y Rocchi Fernando, *Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos de la historia: empresas y consumidores*. Microanálisis, ensayos de Historiografía Argentina, Beatriz Bragoni (Editora), Buenos Aires, Prometeo Libros, 2004.

Cortés Conde Roberto, *El progreso argentino – 1880-1914*. Buenos Aires, Sudamericana, 1979.

Díaz Alejandro Carlos, *Ensayos sobre la historia económica argentina*. Buenos Aires, Amorrortu, 1978.

Ferreres Orlando J., *Dos Siglos de Economía Argentina*, Buenos Aires, Grupo ILHSA S.A., 2010.

Fodor Jorge G. y O Connell Arturo A., *La Argentina y la Economía Atlántica en la Primera Mitad del Siglo XX*. Buenos Aires, Revista Desarrollo Económico N° 49 Vol. 13, 1973.

Gerchunoff Pablo y Llach Lucas, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*. Buenos Aires, Emecé, 1998.

Losada Leandro, *Historia de las Elites en la Argentina*. Buenos Aires, Sudamericana, 2009.

O'Donnell Guillermo, *Estado y alianzas en la Argentina, 1956-1976*. Buenos Aires, Revista de Desarrollo Económico, Vol. 16, N° 64, 1977.

Rapoport Mario, *Crisis y decadencia del modelo agroexportador argentino*. Tucumán, Instituto de Estudios Socio Económicos, Universidad Nacional de Tucumán, 1994.

Rougier Marcelo y Fiszbein Martín, *La Frustración de un Proyecto Económico*. Buenos Aires, Manantial, 2006.

Vázquez-Preledo Vicente, *El caso argentino. Migración de factores, comercio exterior y desarrollo 1875/1914*. Buenos Aires, Eudeba, 1971.

### Historia del negocio de la carne y de los ganaderos

Barsky Osvaldo y Gelman Jorge, *Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta fines del Siglo XX*. Buenos Aires, Grijalbo-Mondadori, 2001.

- Barsky Osvaldo**, *Conflicto Rural-Urbano y Políticas Públicas en Argentina*. Quilmes, Cuarta Reunión Académica Programa “Continuidades y Cambios en la Argentina Rural del Siglo XX”, Universidad Nacional de Quilmes, 22007.
- Drosdoff Daniel**, *El gobierno de las Vacas*. Buenos Aires, Ediciones La Bastilla, 1972.
- Giberti Horacio C. E.**, *Historia Económica de la Ganadería Argentina*. Buenos Aires, Ediciones Solar, 1961.
- Gravil Roger y Dos Santos Mario**, *La intervención estatal en el comercio de exportación argentino entre las dos guerras*. Buenos Aires, Desarrollo Económico, Vol. 10, Nros. 39/40, 1971.
- Gravil Roger**, *The Anglo-Argentine Connection, 1900-1939*. Boulder, Colorado, USA, Westview Press, 1985.
- Hora Roy**, *Los terratenientes de la pampa Argentina, Una historia social y política, 1860-1945*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2002.
- Hanson Simon G.**, *Argentine Meat and The British Market*. London, Humphrey Milford Oxford University Press, 1938.
- Liceaga José V.**, *Las carnes en la Economía Argentina*. Buenos Aires, Editorial Raigal, 1952.
- Losada Leandro**, *Historia de las Elites en la Argentina*. Buenos Aires, Sudamericana, 2009.
- Marmol José, Giberti Horacio y Olivari Ricardo**, *Por qué está cara la carne*. Buenos Aires, Edición de Autor, 1942.
- Murmis Miguel y Portantiero Juan Carlos**, *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires, Siglo XXI, 1971.
- Novick Susana**, *IAPI: auge y decadencia*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1986.
- Olariaga Nemesio de**, *El ruralismo argentino*. Buenos Aires, El Ateneo, 1943.
- Pereda Horacio V.**, *La ganadería argentina es una sola*. Buenos Aires, Edición de Autor, 1939.
- Puiggrós Rodolfo**, *Libre empresa o nacionalización de la industria de la carne*. Buenos Aires, Editorial Argumento, 1957.
- Puiggrós Rodolfo**, *La democracia fraudulenta*, Buenos Aires, Editorial Jorge Alvarez, 1968.
- Sapelli Guiulio**, *Etica d'impresa e valori di giustizia*. Bologna, Il Mulino, 2007.
- Smith Peter H.**, *Carne y Política en la Argentina*. Buenos Aires, Paidós, 1968.
- Weidmann Rodolfo A.**, *La Industria y el Comercio de las Carnes en la República Argentina*. Santa Fé, Edición de Autor, 1957.
- Zeitlin Jonathan**, *The historical alternatives approach*. Oxford, UK, Oxford University Press, 2008.

## FUENTES

### Documentos del Poder Legislativo, el BCRA, la JNC y de la SRA

- Sociedad Rural Argentina, *Anales XXXV y XXXVI*. Buenos Aires, Publicación propia, 1901.
- Sociedad Rural Argentina, *Anales LII*. Buenos Aires, Publicación propia, 1919.
- Sociedad Rural Argentina, *Congreso de los ganaderos del Río de la Plata*. Buenos Aires, Editorial Kraft, 1926.
- Sociedad Rural Argentina, *Plan orgánico de defensa ganadera*. Buenos Aires, Boletín de Divulgación N° 5, 1932.
- Sociedad Rural Argentina, *Edición Rural*. Buenos Aires, Publicación de la SRA., 1945.
- Voz Ganadera*. Número 2, 04/12/41, Buenos Aires.
- Sociedad Rural Argentina, *El problema de las carnes*. Buenos Aires, Publicación de la SRA., 1949.
- Junta Nacional de Carne, *Informe de la labor realizada desde 1934 hasta 1935*. Buenos Aires, Publicación Oficial, 1936.
- Junta Nacional de Carne, *Informe de la labor realizada desde 1935 hasta 1937*. Buenos Aires, Publicación Oficial, 1938.
- Junta Nacional de Carne, *Informe de la labor realizada desde 1933-1945*. Buenos Aires, Publicación Oficial, Peuser, 1946.
- Junta Nacional de Carnes, "Reseñas", 1957 y posteriores.
- Junta Nacional de Carnes, *Estadísticas básicas*, 1969.
- Cámara de Diputados de la Nación Argentina, *Informe de la Comisión Investigadora de los Trusts*. Buenos Aires, Imprenta del Congreso Nacional, 1918.
- Cámara de Diputados de la Nación Argentina, *Informe de la Comisión Investigadora sobre la Carne*. Buenos Aires, 1975.
- Banco Central de la República Argentina, *Memoria Anual Año 1955*. Buenos Aires, BCRA, 1956.

### Documentos de la CAP

- Pacto Roca-Runciman y Protocolos complementarios
- Leyes y Decretos referidos a la CAP
- Estatutos de la CAP

Corporación Argentina de Productores de Carnes, *CAP y la Economía Ganadera Argentina*. Buenos Aires, Estudio de la Empresa, 1967.

Corporación Argentina de Productores de Carnes, *La CAP y la Política Económica del Gobierno en materia de carnes*. Buenos Aires, Sacerdote y Macchi, 1949.

Corporación Argentina de Productores de Carnes, *La tipificación de la carne, cortes y calidades*. Buenos Aires, Publicación de la CAP, 1936

Corporación de Productores de Carnes, *La Corporación en el Mercado de Liniers*. Buenos Aires, Publicación de la CAP, 1937.

Corporación Argentina de Productores de Carnes, *Síntesis de la Labor Realizada*. Buenos Aires, Publicación interna de la CAP, 1956.

Documentos internos de la CAP – Archivos propios

Memorias y Balances de la CAP – Archivos propios

Actas de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de la CAP - AGN

Actas de Directorio y de Consejo de Administración de la CAP - AGN

Libros Contables de la CAP – AGN

**INDICE**

	<b>Página</b>
<b>0. INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<i>La entidad</i>	1
<i>La tesis</i>	4
<i>La historiografía</i>	6
<i>La metodología</i>	8
<i>El autor</i>	10
<b>1. GENEALOGIA</b>	<b>11</b>
1.1 Antecedentes	12
1.2 Oposiciones	22
1.3 Ley de Carnes 11.747	27
<b>2. EVOLUCION INSTITUCIONAL</b>	<b>39</b>
2.1 Estructura legal inicial (1934/1936)	39
<i>Estatutos</i>	42
<i>Accionistas</i>	48
2.2 Subsistencia en riesgo (1937)	52
2.3 Cambio de Dirección (1938/1943)	57
2.4 Primera Intervención Estatal (1943/1950)	71
2.5 Organismo del Estado (1950/1955)	74
2.6 Retorno a los orígenes (1955/1973)	76
2.7 Segunda Intervención Estatal (1973/1976)	79
<b>3. GESTION EMPRESARIAL</b>	<b>81</b>
<i>Formación de precios</i>	85
<i>Independencia de los precios internacionales</i>	89
<i>Fluctuaciones de lo oferta y los precios</i>	91
3.1 Período 1934/1940	92
1934/1936 - Bases de la gestión	92
<i>Precios del ganado</i>	92
<i>Compensaciones a los frigoríficos</i>	98
<i>Resultados y expansiones</i>	105
1937/1940 - Consolidación de la gestión	106
<i>Precios del ganado</i>	107

<i>Tratado Malbrán-Eden</i>	116
<i>Subsidios a la industria frigorífica</i>	117
<i>Resultados y expansiones</i>	120
3.2 Período 1941/1943	123
3.3 Período 1943/1955	129
<i>Precios del ganado</i>	130
<i>Intervención del Estado en el negocio de la carne</i>	135
<i>Los obreros de la industria de la carne</i>	141
<i>Tratado Eady-Miranda</i>	142
<i>Resultados y expansiones</i>	143
3.4 Período 1955/1973	145
<i>Compras, ventas, volúmenes y precios del ganado</i>	146
<i>Resultados, finanzas y expansiones</i>	153
3.5 Período 1973/1976	156
4. ANALISIS CUANTITATIVO (1934/1976)	159
Cuadro N° 1: <i>Precio del kilo vivo del novillo en Liniers</i>	160
Cuadro N° 2: <i>Transferencias de ingresos</i>	163
Cuadro N° 3: <i>Precios comparados</i>	165
Cuadro N° 4: <i>Resultados CAP</i>	168
5. CONCLUSIONES	170
BIBLIOGRAFIA	174
FUENTES	176