

LAS CAMELIAS S.A EN 2025¹

Colonia San José amanecía con un cielo gris y húmedo propio del verano entrerriano. En una oficina de ventanas amplias, decorada con viejas fotografías de la empresa familiar, Raúl Marsó, presidente de Las Camelias S.A., repasaba en silencio un informe que había recibido la noche anterior. Sobre su escritorio, junto a una pequeña maqueta de la planta de faena y una taza de café ya fría, destacaban tres documentos impresos con títulos provocadores: “China Reloaded”, “Portafolio Equilibrado” y “Argentina + Porcinos”. Cada uno representaba un posible camino estratégico para la empresa en los próximos años.

A comienzos de 2025 el clima en el sector avícola argentino era de cautela y expectativa. Después de casi dos años de restricciones sanitarias internacionales producto de la influenza aviar, China había anunciado la reapertura de sus importaciones de carne aviar argentina, una noticia largamente esperada por las empresas del sector. Para Las Camelias —uno de los principales productores integrados de Argentina, con más de mil empleados y presencia creciente en mercados internacionales— la reapertura del gigante asiático significaba la posibilidad de recuperar parte del terreno perdido durante 2023 y 2024.

Sin embargo, la situación era más compleja de lo que parecía. El presidente argentino, Javier Milei, había adoptado una postura pública fuertemente alineada con Estados Unidos y con el recientemente reelecto Donald Trump. Desde Beijing, varios analistas ya dejaban entrever que las relaciones con Argentina podrían volverse menos predecibles. Si bien China había dado luz verde a las importaciones de carne aviar, nadie en el sector se atrevía a asegurar que el proceso sería ágil o que se mantendría estable en el tiempo.

Raúl conocía bien estos riesgos. Las Camelias había invertido de manera sostenida en los últimos años en aumentar su capacidad productiva, incluyendo la reactivación de la planta industrial de San Justo, un proyecto que exigía volúmenes crecientes para ser rentable. China podría absorber fácilmente ese volumen adicional... si las condiciones comerciales y diplomáticas acompañaban.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2026, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

El informe que tenía frente a sí presentaba tres escenarios posibles para el período 2025–2027, cada uno con implicaciones distintas en cuanto a inversión, mercados, rentabilidad y riesgo. Los números que acompañaban estos escenarios —incluyendo proyecciones de ventas, márgenes y sensibilidad de precios— estaban sintetizados en los anexos del equipo financiero, especialmente en la cuenta de resultados 2024 y las proyecciones de exportación para 2025 (ver nexos 1, 2, y 3).

El reloj marcaba las nueve; Raúl se levantó de su silla y se acercó a la ventana. Desde allí podía verse la planta principal de San José en plena actividad: camiones entrando y saliendo, personal con indumentaria sanitaria moviéndose entre las áreas de faena y procesamiento, y un constante ir y venir propio de una industria que nunca se detiene. La rutina seguía su curso, pensó, pero la decisión que debía tomar en las próximas semanas podía redefinir el rumbo de la empresa durante la próxima década.

Con un suspiro profundo, Raúl volvió a su escritorio. El desafío no era elegir entre tres planes, sino elegir el grado de riesgo que Las Camelias estaba dispuesta a asumir en un entorno internacional volátil. Cerró la carpeta del informe y, antes de llamar a su equipo para la reunión de la tarde, anotó en una hoja en blanco: *“¿Hacia dónde vamos?”*.

La respuesta, lo sabía bien, no sería sencilla.

HISTORIA Y ESTRUCTURA

La historia de Las Camelias S.A. es inseparable de la de San José. Fundada en 1936 por Enrique Marsó, la empresa nació casi por accidente, a partir de una docena de gallinas compradas para consumo familiar. El excedente de producción dio lugar a pequeñas ventas en la zona y, con el tiempo, a un proceso de expansión que incorporó reproductoras, huevos fértiles, plantas de faena y frío. Lo que comenzó como un emprendimiento doméstico se transformó, ocho décadas después, en uno de los complejos avícolas más relevantes de Argentina.

A lo largo de cuatro generaciones, la familia Marsó consolidó un modelo de integración vertical completa que le permitió controlar cada eslabón de la cadena de valor, desde la genética aviar hasta la distribución en mercados internos y externos (ver Anexo 4). A mediados de la década de 1990, bajo la conducción de la segunda generación, la empresa modernizó sus plantas de reproductoras, amplió la capacidad de faena y actualizó su planta de alimento balanceado. Más tarde, en 2008, integró de manera directa la logística y la distribución; llegó a operar trece centros propios que reforzaron su capacidad para abastecer el mercado nacional con rapidez y previsibilidad.

Antes de la pandemia, en 2020, la compañía ya empleaba a más de 1.300 trabajadores directos y generaba alrededor de 2.500 puestos indirectos, entre granjeros integrados, transportistas y proveedores. La red de más de doscientas granjas de engorde, supervisadas técnicamente por la empresa, constituía un pilar social y económico para

la región. La expresión habitual en San José lo resumía bien: “Si Las Camelias se mueve, se mueve el pueblo”.

En 2021 la empresa incorporó una unidad productiva porcina con la que ampliaba su portafolio de proteínas y aprovechaba sinergias en frío, logística y distribución. Aunque aún de menor escala que la operación aviar, esta actividad comenzó a mostrar potencial competitivo, especialmente en el segmento de elaborados.

Estas capacidades permitieron a Las Camelias enfrentar crisis recurrentes, ciclos de devaluación, brotes sanitarios y cierres temporales de mercados internacionales. Sin embargo, también aumentaron la complejidad de la gestión: cada área —reproductoras, incubación, alimento, granjas, faena, elaboración, congelado, exportación y logística— tenía sus propias dinámicas y riesgos, y cualquier desequilibrio podía generar efectos en cadena sobre las demás. La expansión vinculada a la reactivación del frigorífico de San Justo reforzó esa interdependencia: alcanzar la eficiencia prevista requería volúmenes crecientes y una estrategia comercial alineada.

A comienzos de 2025 la empresa llegó a un punto de inflexión. La estructura integrada había permitido sostener márgenes positivos en un año difícil como 2024, pero el margen neto del 2,7% (ver Anexo 1) mostraba que no había demasiado lugar para decisiones equivocadas. El contexto obligaba a revisar con precisión la política de mercados y la estrategia futura.

RAÍCES, PROPÓSITO Y LIDERAZGO

Durante la preparación del caso el autor entrevistó a Raúl Marsó y a su hermana Gabriela para comprender la dimensión humana y cultural que había detrás de la estructura empresarial. La reunión tuvo lugar en una sala del edificio administrativo, rodeada de fotografías de la colonia y de las primeras instalaciones avícolas, un recordatorio permanente del origen familiar del proyecto.

Gabriela ocupaba un rol central dentro de la estructura directiva: estaba a cargo del Área de Desarrollo Organizacional y Comunidad, que abarcaba la formación interna, los programas de movilidad social, la relación con instituciones educativas y la coordinación con las más de doscientas granjas integradas. Desde ese lugar, integraba la visión empresarial de largo plazo con las necesidades concretas de las personas que conformaban el ecosistema productivo.

Consultado sobre los orígenes, Raúl recordó que todo había comenzado con Enrique Marsó, su abuelo, en la década de 1930. Enrique era un productor rural inquieto, atento a oportunidades técnicas, al que un boletín sobre avicultura lo llevó a iniciar un pequeño lote de gallinas en el patio de su casa. Esa iniciativa evolucionó progresivamente hacia un modelo industrial que, con los años, integraría casi toda la cadena avícola.