

# **Universidad Abierta Interamericana**



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional**

## **Tesina Título**

**La ventaja competitiva en la producción de ganado vacuno en  
Argentina.**

**Alumno: González Julián - lic.juliangonzalez@gmail.com**

**Domicilio: Dorrego 817 6B - Rosario**

**Teléfono: 03464 - 15514552**

**Tutora: Elsa Marinucci**

**Metodóloga: Ana María Trottini**

**Junio 2011**

# Índice

	Página
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo I Condiciones de los factores</b>	
1.1. La ventaja comparativa en la producción de ganado vacuno en Arg.....	9
1.2. El sector en cifras.....	11
1.3. Producción de carne en Argentina.....	12
1.4. Distribución geográfica de la ganadería vacuna.....	14
<b>Capítulo II Condiciones de la demanda</b>	
2.1. Introducción.....	24
2.2. El consumo de carne.....	25
2.3. Comercialización.....	29
2.4. Productos sustitutos.....	32
2.5. Situación actual.....	35
<b>Capítulo III Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</b>	
3.1. Breve reseña histórica.....	42
3.2. Liderazgo en costos	
3.3. Sector Industrial.....	44
3.4. Comercialización.....	49
3.5. Doble estándar sanitario e impositivo en nuestro país.....	52
3.6. Argentina Vs. El Mundo.....	53
<b>Capítulo IV Sectores conexos y auxiliares</b>	
4.1. Transporte.....	57
4.2. Sector bancario.....	63
4.3. Educación, Investigación, Extensión y Transferencia de Tecnología	
4.4. Salud animal.....	64
4.5. La soja como alimento para el ganado	
4.6. Subproductos Ganaderos: El Cuero.....	66
<b>Capítulo V Gobierno</b>	
5.1. Evolución económica argentina.....	69
5.2. La situación político económica, hoy.....	73
<b>Conclusión</b> .....	75
<b>Propuesta</b> .....	84
<b>Bibliografía</b> .....	85

## Introducción

Las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la necesaria base para comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso. La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de unos a otros sectores e incluso entre los segmentos de un sector.

Los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen. Las empresas consiguen y mantienen la ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. Las que consiguen ventaja competitiva en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no sólo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología sino que son las primeras y las más agresivas en explotarlo.

Para poder determinar la ventaja nacional se analizan cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la ventaja competitiva. Dichos atributos son las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los sectores afines y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. (Porter, 1990)

Consideramos que el ambiente político inestable de Argentina contribuyó a la disminución de la cantidad de carne exportada, así como también los cambios bruscos en las condiciones climáticas y el aumento en el uso de las tierras para la siembra de cereales afectaron negativamente la cantidad de carne producida a campo abierto.

Creemos que estos problemas pueden soslayarse, con una política de comercio exterior que fomente el crecimiento (tanto a nivel nacional como internacional) y la competitividad del sector, acentuando las ventajas existentes, creando un marco más estable y predecible; y con una política adecuada que beneficie a ambos sectores y no lleve al exceso de oferta de uno en detrimento del otro.

Para alcanzar el objetivo de identificar las condiciones que puedan generar ventajas competitivas en términos de factores básicos y/o avanzados en la producción de carne vacuna en nuestro país realizaremos una investigación tomando como base los datos obtenidos de los organismos especializados en la materia como son el INTA, el IPCVA, artículos y/o revistas de especialidad, así

como información proveniente de la Secretaría de Ganadería, Pesca y Agricultura de la Nación.

En cuanto a la estructura de la demanda, tanto interior como extranjera, obtendremos los datos, además de las fuentes mencionadas anteriormente, del INDEC.

Estudiaremos las cuatro condiciones establecidas por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” aplicándolas a nuestro país y viendo aspectos como capital humano, recursos físicos, infraestructura, estructura segmentada de la demanda, necesidades de los compradores, tamaño de la demanda interior, compradores internacionales, estructura de las empresas locales, rivalidad doméstica.

Una vez analizados por separado estos cuatro factores determinantes y sus componentes, procederemos a realizar una complementación entre los mismos para determinar la situación de Argentina en base a esta teoría, para así poder establecer si posee o no ventaja a la hora de la producción de ganado vacuno; además determinaremos en cuales de los puntos estudiados existen mejores condiciones y en cuáles no, exponiendo las razones de ambos y posibles soluciones en caso de no ser favorables para obtener dicha ventaja.

La producción de la cadena de la carne bovina y su consumo en el mundo son ámbitos de circulación de bienes de alta tradición cultural. La carne vacuna es la proteína animal más vinculada al desarrollo de la inteligencia del hombre, y estrechamente ligado su consumo a la evolución del PBI en los más diversos rincones de la tierra.

Las cuestiones sanitarias en esta industria empezaron a tener peso en los flujos comerciales desde la Primera Guerra Mundial (1914-1918) y se profundizan a partir de la Segunda (1939-1945). En este último tramo comenzó también el desarrollo de fuertes políticas proteccionistas de Europa, Estados Unidos y Japón.

Ambos factores confluyen a definir la actualidad del mercado internacional como una estructura dominada por los países desarrollados, con restricciones arancelarias y para-arancelarias, en muchos casos cuotificadas y con una línea divisoria entre el circuito aftósico y el no aftósico (con significativas diferencias de precios y calidad)

En 1986, la aparición de la Encefalopatía Espongiforme Bovina (BSE), en Inglaterra, introduce cambios importantes en la conducta de los consumidores locales. El surgimiento de exigencias en materia de calidad y sanidad alimentaria se irradia primero a la Unión Europea y luego hacia el resto del mundo.

Paralelamente, otros factores introdujeron modificaciones en las formas de producción y comercialización de carnes vacunas en los últimos 20 años. Tales son los casos de diferenciación de productos y garantías sanitarias de otras cadenas como la aviar, porcina y ovina; los cambios en las dietas alimentarias centradas en la conservación y mejora de la salud; la expansión del ingreso en los países emergentes (Asia, Oceanía, norte de África y América Latina) posterior a las crisis financieras de la década del 90; y, más recientemente, la leve disminución de los subsidios agrícolas en los Estados Unidos y la Unión Europea.

La nueva configuración de los mercados de alto valor se establece entonces a partir de la adición de valor, segmentación de mercados y diferenciación de productos, integración y coordinación vertical y horizontal de los agentes de la cadena, cuidado del medio ambiente y avances tecnológicos en procesos y productos.

En el contexto descripto, la Argentina tiene una historia de más de un siglo y medio como productor y abastecedor del mercado mundial, con variaciones trascendentes a lo largo del tiempo. Pero la “carne argentina” es una marca, tanto como el tango, la belleza de sus escenarios turísticos y la calidad de su capital humano. Este no es un dato menor ni un comentario sin consecuencias, por el contrario, es una fortaleza que debe guiar las acciones mancomunadas de lo público y de lo privado. Hoy la participación de la Argentina en el mercado internacional no supera el 6%, dato que habla por sí solo del potencial de crecimiento y desafío para la cadena de valor.

El primer paso para empezar a transitar el camino hacia la construcción de una imagen sólida en el ambiente competitivo de los mercados es evaluar como se ve a la carne argentina. El IPCVA ha realizado estudios de mercado en cinco países europeos (Alemania, Holanda, Inglaterra, España e Italia) y también en Chile. Todas estas plazas son de interés estratégico para el país, de acuerdo a la conformación actual de nuestras exportaciones, y han trabajado en los mismos indagando sobre los hábitos de consumo y los significados asociados a las carnes rojas. En función de los resultados obtenidos, sintetizaremos algunas apreciaciones sobre las que es necesario trabajar para mejorar la imagen que retailers y consumidores tienen sobre nuestras carnes, y nuestro país como proveedor de las mismas.

*Alemania:* Algunos consumidores tienen todavía dudas sobre si la carne argentina es un producto natural. Además juega en contra el hecho que vean a la Argentina como un país con muchos problemas sociales y corrupción.

*Italia:* Existen aquí preocupaciones acerca del color de la carne, ya que la carne argentina suele ser más roja con relación al color preferido por los italianos. Además aparecen algunos cuestionamientos en la frescura del producto, debido a

la distancia entre nuestro país e Italia. Hay, además, desconocimiento respecto a las garantías de higiene y control de calidad.

Inglaterra: En líneas generales, se observa una falta de conocimiento real de la reputación de la carne argentina en el imaginario del británico. Algunos consumidores de más edad relacionan a la carne argentina con el "corned beef" y mencionan ciertos problemas asociados a él hace algunos años. Los retailers piensan que ha caído su imagen en los últimos años y que se ha acercado en estos términos a la carne brasileña. En los últimos años, se vendió a precios bajos, lo que desalentó a la gente" (textual de un carnicero inglés).

Holanda: En general, el país de origen no constituye un aspecto importante para la construcción de imagen. A menos que esté relacionado con establecimientos selectos que procuran establecer niveles superiores de calidad, trabajando en forma confiable. En cierta medida, los consumidores responden desde este punto de vista de manera similar a las conductas que mantienen frente a los vinos. Los restaurantes internacionales que participaron en este estudio, consideran que la distancia que existe entre la Argentina y Holanda (en cuanto a carne fresca de calidad) representa un problema. Así mismo, la carne vacuna argentina pareciera ser algo más roja que la coloración "normal" para los consumidores holandeses, pudiendo representar esto un problema en el ámbito de las carnicerías y supermercados. Otro aspecto negativo a resaltar es que se desconocen los detalles del origen de la alimentación y la crianza. Tal como sucede en Alemania, existe una imagen ambigua como proveedor, ya que las "hermosas pampas y llanuras vírgenes" conviven con la poca disposición al cumplimiento de normas por parte de los argentinos y la historia de corrupción de su sistema político.

España: Entre los principales problemas que presenta la carne argentina en este país, figura el desconocimiento que tiene el gran público de la misma. El trabajo que han hecho los españoles con sus propias denominaciones de origen, han fortalecido mucho a sus propias carnes cuando el consumidor debe evaluar su origen. Al igual que en el caso de Italia, la percepción del consumidor de que la carne de más calidad es más clara que la nuestra es un factor que atenta contra nuestras ventas en este mercado. El precio de la carne argentina es otro factor que juega en contra.

Tal como puede advertirse, hay espacios para trabajar en el mejoramiento de la imagen de nuestras carnes de manera diferencial según el país en cuestión. De hecho, esta información estratégica ha servido de base para la fijación de objetivos respecto a aquellos mercados en los que es aconsejable invertir en una campaña de promoción para mejorar nuestro posicionamiento.

El IPCVA tiene previsto realizar acciones de marketing que persigan modificar las limitantes enunciadas, destacando las principales ventajas competitivas.

Este es el resultado que se espera obtener, logrando que la asimilación del concepto de la marca que se pretende imponer en cada mercado, se traduzca mediante una fuerte valoración afectiva y emocional, y en una mayor intención de compra por parte de los consumidores

Indudablemente la estrategia del IPCVA, en materia de identidad de marca, se ha sustentado hasta el momento en dos de estos pilares (marca como producto y como símbolo). Para poder desarrollar acciones estratégicas en los otros dos ejes, debe transitarse aún un período de tiempo, en el cual se vaya consolidando y legitimando el IPCVA como referente mundial en carnes rojas. Tarea que ha llevado, por citar algunos ejemplos, a los australianos o a los mismísimos uruguayos varios años de inversión.

Del mismo modo, la consolidación de la identidad de la carne argentina pivotando sobre el concepto de la marca como persona, o dicho de otra manera moldeando su "personalidad", exige también un trabajo más a mediano y largo plazo que posibilite intensificar las relaciones con los clientes en mercados específicos, a partir de un mayor conocimiento de los mismos y de los valores diferenciales que perciben en nuestras carnes.

Actualmente el mercado internacional de las carnes ofrece múltiples e inéditas oportunidades para Argentina (mayor demanda, recambio de oferentes; nuevos perfiles de demanda). Se estima que los actuales 7,6 millones de toneladas del comercio global se convertirán en poco más de 9,2 toneladas en el año 2015; ello implica sumar poco más de 1,6 millones de toneladas al actual nivel de importaciones mundiales. Ahora bien, pocos son los países con capacidad para dar respuestas a tales requerimientos y Argentina se cuenta entre ellos.

Como resultado de estos desequilibrios entre demanda y oferta internacional y de las percepciones futuras, los precios se incrementan generando inéditas oportunidades de negocios. Argentina cuenta con múltiples posibilidades de captar parte relevante de los mercados internacionales.

Captar negocios internacionales de forma creciente y sostenida en el tiempo requiere contar con una estrategia precisa y focalizada a mercados y productos particulares. Así lo han entendido otros países de la región que, en el marco de Programas Estratégicos de mediano y largo plazo, simultáneamente han ampliado la capacidad productiva, aumentado sustancialmente la

participación en los mercados externos y abastecido convenientemente el consumo interno.

Al mismo tiempo, Argentina enfrenta el desafío de abastecer un consumo interno que manifiesta una sólida recuperación, lo que tensiona las posibilidades de la oferta. Con este panorama el mejor aporte que puede efectuar la cadena de ganados y carnes (CGyC) a la sociedad es desarrollarse aceleradamente para abastecer los mercados (internos y externos) y con ello generar más empleo de calidad y contribuir a reforzar las mejoras recientes en la distribución del ingreso. Producir más permitirá exportar más; señales claras y fiables de una mayor apertura exportadora inducirá a una mayor producción, en el marco de una dinámica que necesariamente se retroalimenta; resulta evidente, además, que una mayor exportación facilita un adecuado abastecimiento del mercado interno; ello no sólo es posible con las actuales potencialidades del sector sino que, además, es socialmente deseable.

Frente a ello, insólitamente, la producción actual de la CGyC es claramente inferior a su potencial. Sin mayores restricciones técnicas, la producción neta de carnes podría incrementarse en casi 1,4 millones de toneladas o sea alrededor de un 50% de los registros actuales. Ello sería posible partiendo de incrementar -a corto plazo- la producción de terneros en alrededor de un 25% - con idéntico stock de hembras y aplicando las tecnologías disponibles- y producir un 50% más de carne (incrementando la faena genuina y sumando Kg. a la hacienda para faena). Alcanzar una producción de carne de poco más de 4,7 millones de toneladas es una meta posible.

Ese aumento de la producción alcanzable en el corto plazo, permitiría que Argentina duplicara su participación en el comercio global y, a groso modo, triplicara las actuales colocaciones externas (en ton.), manteniendo los niveles actuales de abastecimiento al mercado interno. En un plazo mayor, mediante nuevas inversiones en el sector ante un panorama de mayor certidumbre y mejoras tecnológicas-consolidando la ampliación de la frontera productiva vía incorporación de nuevas tierras (hoy improductivas y/o de baja productividad) y/o profundizando las producciones intensivas e integradas- se podrá ampliar enormemente la producción.

## **Capítulo I**

### **Condiciones de los factores**

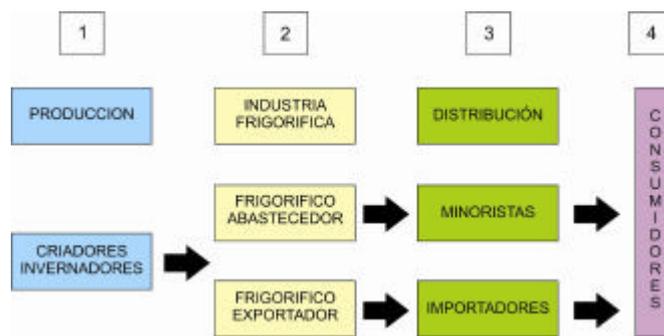
#### **1.1. La ventaja comparativa en la producción de ganado vacuno en Argentina**

La producción de carne bovina es una de las principales actividades industriales de la Argentina. Nuestro país posee importantes ventajas comparativas para la producción de carne vacuna, producto de sus favorables recursos naturales y variedad de climas. Sin embargo, no haber transformado estas ventajas comparativas en ventajas competitivas le ha hecho perder participación tanto en el comercio internacional como en el mercado interno. Argentina pasó de ser el primer exportador mundial de carne vacuna en a ocupar el sexto / séptimo lugar. Esta caída se ha producido a expensas de un aumento del consumo de carne aviar y de carne porcina a nivel mundial y de la carne aviar en el mercado local.

Existen distintos factores responsables de la pérdida de competitividad de la carne argentina a nivel internacional. El status sanitario y las restricciones al comercio son factores de suma importancia en esta pérdida de competitividad. La presencia de la aftosa en nuestro país impidió el acceso a los principales mercados. Las prácticas proteccionistas, barreras arancelarias, subsidios etc. perjudican el comercio internacional siendo los países exportadores los más afectados. Pero analizar la competitividad de un sector requiere evaluar todos los componentes de la cadena de valor, desde la producción hasta el consumidor. Porter en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones" establece que para alcanzar éxito competitivo un sector ha de poseer ventaja competitiva en forma *de costo inferior*, o bien *de productos diferenciados* que obtengan precios superiores.

Las ventajas competitivas disminuyen los costos y traen beneficios económicos para todos los integrantes de una cadena de valor. Estas ventajas que permiten generar dicho valor y capturarlo se obtienen a lo largo de toda la misma. En la Argentina la cadena de valor de la carne no se encuentra integrada. No hay comunicación entre los sectores de la producción y la industria en pos de un beneficio mutuo. Por el contrario, la ganancia de un sector se produce por la pérdida del otro.

La Cadena de Valor del sector cárnico argentino se puede observar en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

Los costos de transacción, que son los relacionados con la comercialización del producto entre los distintos eslabones de la cadena de valor, son parte integrante de la estructura de costos del sector. En consecuencia, si estos son elevados repercutirán negativamente en la competitividad del sector provocando menores precios percibidos por el productor con la consiguiente pérdida de rentabilidad. Otra opción es que dichos costos se trasladen al precio del consumidor dejando en desventaja al producto frente a sus competidores en el mercado disminuyendo así su demanda.

La ventaja basada en coste inferior viene dada por la capacidad de un sector de comercializar su producto más eficientemente que sus competidores. Para conseguir esta ventaja competitiva respecto a otros países o sectores, un sector ha de ofrecerle al comprador un producto comparable a un costo inferior (precio). Para ello es necesario llevar a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores. Como se dijo anteriormente, las ventajas competitivas que permiten generar valor y capturarlo se obtienen a lo largo de toda la cadena.

La diferenciación de un producto es la capacidad de brindar al comprador un valor superior, en términos de calidad, características especiales, permitiendo obtener un precio superior generando de esta manera una rentabilidad mayor, dado por sentado que los costos sean comparables con los competidores.

La carne vacuna continúa vendiéndose, tanto en el mercado interno como en el externo, como un commodity más que como un producto diferenciado. Como tal el precio juega un rol fundamental, por lo cual toda actividad que incremente sus costos a lo largo de toda la cadena reducirá la competitividad del sector.

Adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. Si bien en aquellos sectores dependientes de los recursos naturales, el costo de los factores

sigue siendo importante, éstos no definen por sí solos la competitividad del sector. Está comprobado que la mera disponibilidad de factores (recursos naturales) no es suficiente para alcanzar el éxito competitivo. El precio de la materia prima no define la competitividad del sector. El precio del ganado, si bien es muy importante, no es la única variable que hace que un país sea competitivo. Las ventajas competitivas se consiguen poseyendo factores de bajo costo a lo largo de toda la cadena y optimizando los enlaces entre los distintos eslabones de la misma.

Los gobiernos por su parte, pueden alterar la ventaja competitiva en un sector, mediante diferentes formas de intervención, con políticas destinadas a mejorar la ventaja comparativa en los costes de los factores. La reducción de los tipos de interés, costos salariales bajos, devaluaciones que afectan los precios comparativos, subvenciones o desgravaciones, son políticas que tratan de reducir los costos relativos de un sector de una nación en comparación con las de sus competidores internacionales. Pero por otra parte, los gobiernos también pueden deteriorar la ventaja competitiva mediante políticas que influyen a lo largo de la cadena. La política impositiva claramente es perjudicial para un sector puesto que disminuye los ingresos (productores – industriales) o genera un aumento de precios al consumidor disminuyendo su demanda.

## **1.2. El sector en cifras**

El sector carne, particularmente el de la carne vacuna, ha tenido tradicionalmente una preponderancia notable dentro de la economía argentina. La ganadería vacuna participa en un 22% del PBI agropecuario y en un 3% del PBI total. El valor bruto de la producción de la industria cárnica representa casi el 6% del valor bruto de la producción industrial de manufacturas. Ocupa alrededor de 46 mil personas, que significa más del 5% del personal ocupado por la industria en general.

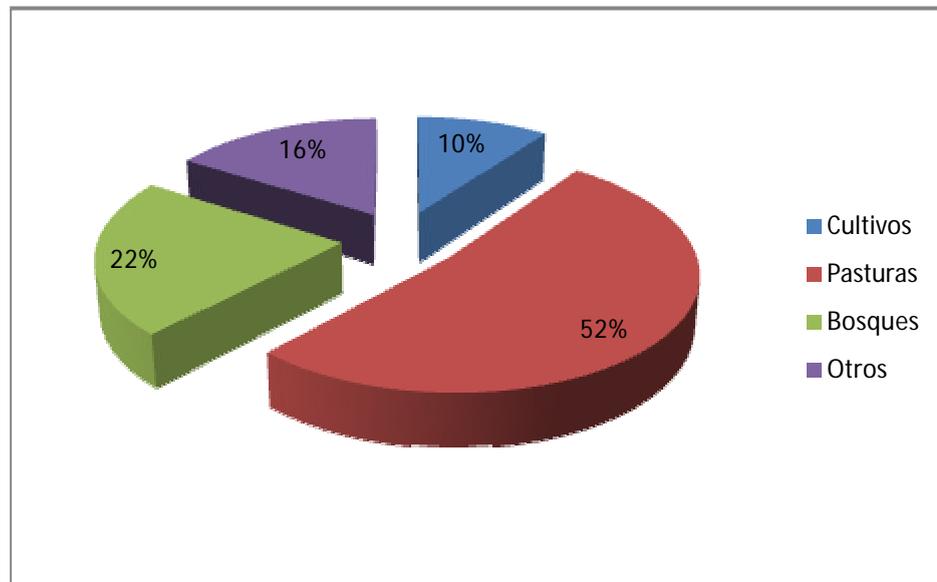
La industria cárnica presenta un nivel de inversión bajo (14%) con relación al total del sector, y es relativamente intensiva en mano de obra. Dado el bajo valor agregado, el análisis de las características generales de la industria frigorífica lleva inmediatamente al estudio del mercado de ganado, por cuanto constituye un elemento clave en el negocio de la industrialización de la carne. El análisis de la oferta del ganado bovino adquiere gran importancia debido a las características de este producto, muy poco propicio para la formación de reservas estabilizadoras.

Las existencias ganaderas presentan un comportamiento cíclico. La causa que explica este fenómeno es la dualidad que presenta el ganado vacuno, ya que puede ser destinado a faena o tratado como bien de capital para la producción de terneros (hembras) o de kilos suplementarios (invernada).

En la Argentina, el ciclo ganadero ha sido históricamente asimétrico y sus fluctuaciones han aumentado con el tiempo. Así, el período de liquidación es habitualmente más corto que el de retención, ya que al involucrar este último la recomposición del rodeo y el recupero de vientres sobre el stock total, requiere de aproximadamente 2 a 2,5 años para cumplir con el ciclo biológico completo. Existe, además, una variación estacional en la oferta de ganado, aunque durante los últimos años los efectos de la misma se han visto disminuidos debido a los cambios operados en los sistemas de producción de carne, que han permitido la incorporación de nuevas técnicas de alimentación del ganado.

### **1.3. Producción de carne en Argentina:**

El total del territorio argentino, 7.761.324 Km<sup>2</sup>, se divide de la siguiente manera:



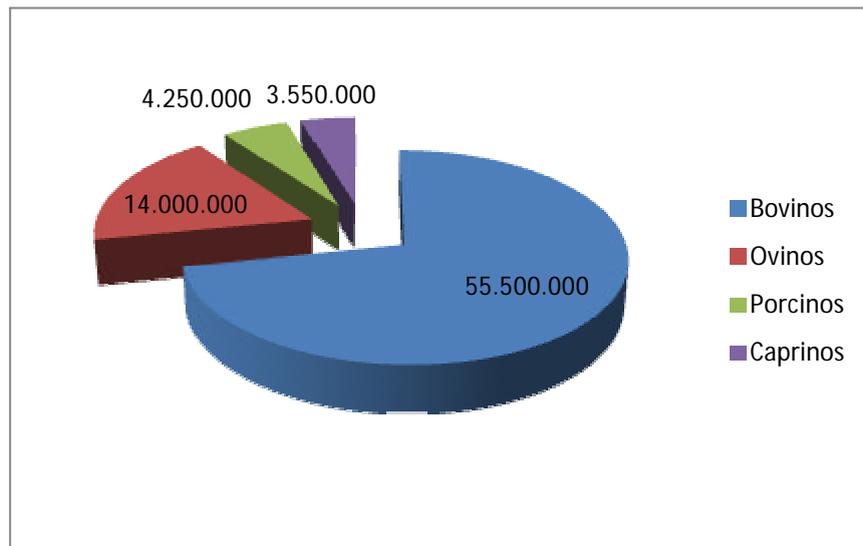
Fuente: INTA

Nuestro país tiene casi 250.000 km<sup>2</sup> de tierras cultivables. Más del 70% de la tierra cultivable está dedicada al pastoreo extensivo o semi-extensivo. El 4% se dedica a cultivos arables, el 18% soporta un uso mixto y el 5% se dedica a otros usos. Esta abundancia de tierras fértiles permite que Argentina sea:

- El 1er productor y exportador mundial de aceite de girasol.
- El 3er productor mundial de porotos de soja,
- El 3er productor y 1er exportador de aceite de soja.
- El 3er productor mundial de limones.
- El 3er productor y 2do exportador mundial de miel.
- El 2do productor mundial de maíz.

El 2do exportador mundial de carne equina.  
El 6to productor mundial de vino.  
El 4to productor mundial de carne vacuna

En cuanto a la producción de ganado, vemos claramente como la crianza de ganado vacuno predomina sobre la ovina, porcina y caprina



Fuente: INTA

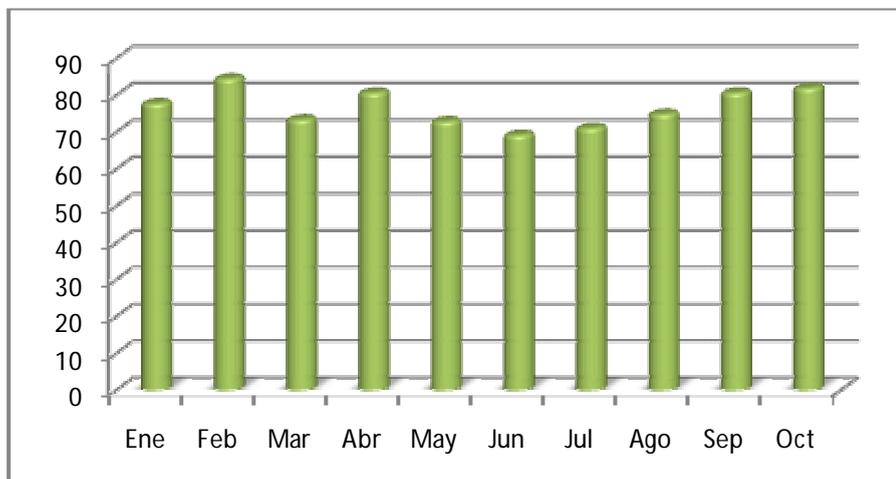
De acuerdo con la índole del proceso, la industria de la carne vacuna es considerada una industria mayoritariamente de desintegración ya que partiendo de una materia prima básica, se obtienen derivados de mayor o menor importancia relativa. Pero al analizar las distintas actividades que se realizan en las plantas se observa que en forma conjunta, se incluyen procesos de integración como en el caso de productos enlatados y de desintegración como son los cortes vacunos. El producto principal es la carne roja y los demás derivados constituyen los subproductos, comestibles o no, con procesos posteriores a su obtención realizados por los mismos establecimientos o terceras plantas.

En la actualidad los establecimientos habilitados por el SENASA (Tránsito Federal) abarcan alrededor del 82% de la faena registrada del país, el resto de la misma se realiza en mataderos autorizados por gobiernos provinciales (Tránsito Provincial) o municipales. Todos los establecimientos necesitan disponer de la matrícula que otorga la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA) de acuerdo con lo establecido por la Ley Comercial de Carnes (21.740).

La cantidad de establecimientos con faena propia inscriptos es de 320 plantas, el 86% se encuentran ubicadas en seis provincias que concentran casi el 90% de la faena del país.

En cuanto a la utilización de la capacidad instalada, las industrias argentinas aún cuentan con amplias posibilidades de desarrollo.

Utilización de la capacidad instalada en el año 2009



Fuente: INTA

La producción de carne bovina es una actividad importante para la economía argentina representando el 35%-40% del Producto Bruto Agropecuario Nacional. Dicha producción se basa en el pastoreo directo de pastizales naturales y pasturas cultivadas, suministrando alimentos procesados o concentrados solo por cortos períodos de tiempo cuando los nutrientes aportados por las pasturas resultan insuficientes para satisfacer los requerimientos de los animales.

#### **1.4. Distribución geográfica de la ganadería vacuna**

Argentina cuenta con distintas regiones agroecológicas ganaderas que difieren en su potencial de producción de pastos y en la calidad de estos, por lo que existe también una distribución regional de las actividades ganaderas. Estas diferencias permiten dividir al país en 5 grandes regiones ganaderas: Región Pampeana, Región del Noreste (NEA), Región del Noroeste (NOA), Región Semiárida y Región Patagónica. La Región Pampeana es el área ganadera por excelencia conteniendo el 57% de la población vacuna nacional y donde se produce el 80% de la carne del país, concentra la actividad de cría en las áreas con mayores limitaciones de suelo y la actividad de recría y engorde en los suelos de mayor aptitud agrícola en rotaciones con la agricultura.<sup>1</sup>

En las regiones extrapampeanas la principal actividad es la cría, y la mayor parte de los terneros producidos son llevados a las zonas de recría y engorde la región pampeana. Sin embargo en los últimos años debido a la menor

<sup>1</sup> Rearte, Daniel, "La producción de carne en Argentina" – Septiembre de 2007, INTA



La producción de carne en esta Región incluye dos actividades que se localizan en distintas zonas según la fertilidad de los suelos y la calidad de los pastos producidos. En suelos más pobres no cultivables, con limitaciones de drenaje (Cuenca del Salado), el sistema de cría para la producción de terneros es la actividad predominante, mientras que en las zonas de mejores suelos con mayor potencial de producción de forraje de calidad, la recría y engorde de los animales constituye la principal actividad ganadera.

La aptitud agrícola de estas zonas ha hecho que la ganadería comparta suelo con la agricultura, en rotaciones que le aseguran sustentabilidad a los sistemas productivos.

La Cuenca del Salado, principal zona ganadera de la Región, cuenta con una extensión de 95.000 km<sup>2</sup> de excelentes pastizales naturales. Esta zona incluye pequeñas proporciones de tierra cultivable, de hasta 10-15% del área total la cual puede ser sembrada con pasturas cultivadas o cultivos de cereales.

En la región pampeana las principales razas son las británicas y sus cruza, con una predominancia de Aberdeen Angus, seguida por Hereford y en menor escala Shorton. Existe una menor proporción de razas continentales como Limusin, Fleckvieh y Charolais pero que no superan el 5% del stock nacional.

El Nordeste Argentino (NEA), segunda región ganadera del país, abarca las provincias de Corrientes y Misiones, este de Formosa y Chaco, y norte de Entre Ríos y Santa Fe. El NEA se divide en dos sub-regiones separadas por el Río Paraná, siendo la región Este carente de fósforo y sodio. Al Oeste del Río Paraná, las lluvias decrecen hacia el Oeste convirtiéndose la falta de agua en una severa limitante a la producción.

El clima es sub-tropical húmedo y las lluvias varían entre 500 mm al oeste de Chaco y Formosa, hasta 2.000 mm en Misiones. La producción de MS de los pastizales van desde 1.000 kg MS/ha o menos en el oeste de Chaco-Formosa, hasta 10.000 kg MS/ha en algunas regiones de Corrientes o Misiones. La producción forrajera se concentra en primavera-verano, disminuye en otoño y el invierno es de casi nula producción.

La actividad ganadera predominante es la cría ó cría-recría, no obstante en los últimos años aumentó el número de productores que engordan novillos, disminuyendo la cantidad de terneros que son llevados a la región pampeana para su terminación. En las provincias de Corrientes y Entre Ríos es común la cría mixta de vacunos-ovinos.

En la región subtropical predominan las razas compuestas con razas índicas como el Bradford, Brangus y en menor escala Santa Gertrudis. En el sur de Corrientes predomina el Hereford adaptado al subtropical y en el norte del país ha comenzado a difundirse en los últimos años el búfalo de agua.

El Noroeste Argentino (NOA) comprende las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero y norte de Córdoba. Abarca una gran diversidad de ambientes, desde el cordillerano al oeste hasta la llanura chaqueña en el centro y este.

El clima es subtropical seco y variable según región, desde árido con 200 mm de lluvias al año en el sector sudoccidental hasta subhúmedo al este con precipitaciones que llegan a los 700 mm al año. Los veranos son muy calurosos y los inviernos moderados. Las precipitaciones se concentran en verano-otoño, generando una prolongada época seca en invierno y primavera. Los suelos son poco profundos, deficientes en materia orgánica y nitrógeno, de reacción neutra a alcalina.

La vegetación dominante es el bosque chaqueño, alternando con pastizales abiertos y áreas arbustivas. Estas características climáticas y forrajeras determinan que la actividad ganadera predominante sea la cría. La actividad de invernada se limita a las zonas con mayores precipitaciones o con posibilidades de riego.

La incorporación de especies cultivadas como el Buffel grass (*Cenchrus ciliaris*) en las zonas áridas y Gatton panic (*Panicum maximum* cg Gatton) en la región sub-húmeda permitió duplicar o triplicar la carga y la productividad por ha. En la región predominan las razas compuestas Brangus, Bradford, criollos y las cruzas de esta con razas británicas.

La Región Semiárida abarca las provincias de La Rioja, San Juan, Mendoza, San Luis y centro-oeste de La Pampa. El clima es templado seco con veranos calurosos e inviernos fríos y rigurosos hacia el oeste junto a la cordillera. Las precipitaciones decrecen de 600 mm en el este a menos de 100 mm en el noroeste. La vegetación predominante es la del pastizal natural alternando con montes de caldén (*Prosopis caldenia*), quebracho blanco (*Aspidosperma quebracho blanco*), algarrobo (*Prosopis flexuosa*) y tala (*Celtis spinosa*). Las razas predominantes son las británicas, especialmente Aberdeen Angus y sus cruzas con ganado criollo. La actividad predominante en la región es la cría, sin embargo es en esta región donde se localizan los dos emprendimientos de engorde a corral más importantes del país.

La región patagónica abarca la zona más desértica del país e incluye las provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego. El

clima es desértico frío con veranos templados e inviernos fríos y rigurosos. La actividad ganadera se concentra en el valle inferior del Río Negro y en las zonas precordilleranas húmedas.

La Región es reconocida por la OIE como zona libre de aftosa sin vacunación, por lo tanto solo el ingreso de carne sin hueso es permitida de otras partes del país. Esto hace que la actividad ganadera adquiera gran importancia económica en la región ya que ésta en gran medida debe autoabastecerse siendo los precios de la carne recibido por el productor superior al que reciben en el resto del país.

La cría es la actividad predominante en el valle del Río Negro, mientras que en la zona precordillerana se practica el ciclo completo incluso con terminación a corral en base a granos traídos de la región pampeana.

La hacienda es de alta calidad predominando las razas británicas, Aberdeen Angus en la zona de cría del valle inferior del Río Negro y Hereford en la precordillera.

Observando la distribución del stock en el país se resalta la importancia de la región pampeana y del NEA que en conjunto poseen más de 46 millones y medio de cabezas sobre el total de 55 millones.

#### Distribución geográfica de la ganadería vacuna



Fuente: INTA

Argentina durante años ha mantenido una eficiencia de producción relativamente baja que se expresa en una tasa de extracción del 23-24%. Si por definición consideramos a la tasa de extracción de un país o región como el cociente de la faena sobre el stock, nos encontramos con tasas en la pampa húmeda muy superiores al promedio nacional mientras que en el NEA por ejemplo esta tasa es sustantivamente menor. En la región pampeana la tasa de extracción asciende al 31%, en el NEA es del 10%, en el NOA el 18%, en la región semiárida el 19% y en la Patagonia el 25%.

Más allá de que la región pampeana tiene ventajas comparativas para producir con mayor eficiencia que el resto del país, de ninguna manera las diferencias en las tasas de extracción arriba mencionadas pueden ser adjudicadas a diferencias en eficiencias de producción tan manifiestas. Estas diferencias regionales de porcentajes de stock y de faena se deben principalmente a la recría y engorde que se realiza en la pampa húmeda de terneros producidos en el NEA, y en otras regiones extrapampeanas.

La calidad y el valor nutricional de la carne vacuna producida en los sistemas pastoriles de la región templada de Argentina ofrecen ventajas con respecto a la producida en base a concentrados en sistemas en confinamiento. Suministrando pasturas de alta calidad y correctamente manejadas, se logra obtener una alta performance productiva sin que se vea afectada la composición de la carcasa ni las características organolépticas de la carne producida.

Desde la perspectiva de la nutrición humana, la carne producida en sistemas pastoriles de la región templada es reconocida por su menor contenido de grasa, de ácidos grasos saturados y de colesterol que la producida en feedlot, reduciendo la incidencia y riesgo de enfermedades coronarias.

Con respecto a la relación de ácidos grasos insaturados n6/n-3 de importancia en la incidencia de las grasas en las enfermedades cardiovasculares siempre se mantiene por debajo de 4, máximo recomendado como óptimo para la salud humana, en la carne producida sobre pasturas incluso cuando los animales reciben suplementación con granos.

También ha sido probado que la carne proveniente de pasturas, constituye una rica fuente natural de ácido linoleico conjugado (CLA), sobre el cual se comprobaron propiedades anticancerígenas. El nivel de CLA disminuye levemente con la suplementación con granos pero sigue siendo superior al contenido por la carne producida en feedlot con grano. En cambio, el feedlot es una tecnología de producción de carne en donde los animales se encuentran en corrales, bajo un estricto control sanitario y nutricional, recibiendo dietas de alta concentración energética (generalmente basadas en maíz) y alta digestibilidad. De esta manera también se está dando valor agregado al maíz, convirtiendo proteína vegetal en proteína animal la cual es de mayor valor biológico.

Se busca que la alimentación sea la más ajustada posible para producir la mayor cantidad de carne en el menor tiempo y al menor costo posible, maximizando la ganancia diaria; hasta que logran un peso vivo determinado con el grado de engrasamiento que pide el mercado. En ese momento, el ganado engordado se encuentra listo para ser enviado a faena.

Alrededor del 20% de los animales faenados anualmente provienen de sistemas de engorde a corral basados en la alimentación con granos de cereales y/o silo de maíz. La alta disponibilidad de granos de cereales y de suplementos proteicos de bajo costo permite lograr óptimas ganancias de peso y alta rentabilidad económica sin necesidad de recurrir a promotores de crecimientos y/o productos hormonales.

La utilización de sustancias promotoras del crecimiento y de productos hormonales está prohibida en Argentina lo que asegura el ingreso irrestricto de las carnes argentinas al mercado europeo.

En Argentina la complementariedad territorial de la ganadería con la agricultura mejora la sustentabilidad ambiental de los sistemas de producción.

La inclusión de pasturas en rotaciones con cultivos de cereales y oleaginosas, además de proteger la estructura de los suelos, provee nitrógeno y fósforo a bajo costo, mejora el contenido de materia orgánica, reduce enfermedades del suelo para algunos cultivos, lo que se traduce en mejoras en los rendimientos de los cultivos.

Debido al bajo nivel de insumos químicos aplicados a las pasturas aún en los sistemas intensivos, y al efecto de la suplementación con concentrados sobre la digestión ruminal, disminuyendo la concentración amoniacal en líquido ruminal y la excreción de urea a través de la orina, el proceso de intensificación que ocurre en Argentina mejora en lugar de disminuir, la sustentabilidad de los sistemas minimizando los riesgos de contaminación ambiental.

#### **Utilización de agroquímicos en distintos países.**

Agroquímicos	Argentina	Estados Unidos	Francia
Fertilizantes, kg/ha/año	4	93	308
Insecticidas, /ha/año	216	1.047	2.976
Herbicidas, g/ha/año	182	916	2.135

Fuente: INTA

Como vemos, si bien para la producción de feedlot no es necesario contar con amplias cantidades de terrenos fértiles, lo ideal para obtener una carne sabrosa, no fibrosa y de óptimas condiciones, es criarla, al menos inicialmente, a campo abierto.

Argentina en este sentido cuenta con una amplia ventaja ya que sus tierras son adecuadas para la crianza de animales como bien se desarrollo anteriormente.

La ganadería vacuna argentina ha visto reducida su superficie a causa de la importante expansión de la agricultura. En los últimos 14 años el incremento en la superficie sembrada con cosecha gruesa supera los 11 millones de has. Este incremento tuvo obviamente al cultivo de la soja como principal protagonista que en dicho período pasó de 5.8 a 16.1 millones de hectáreas.

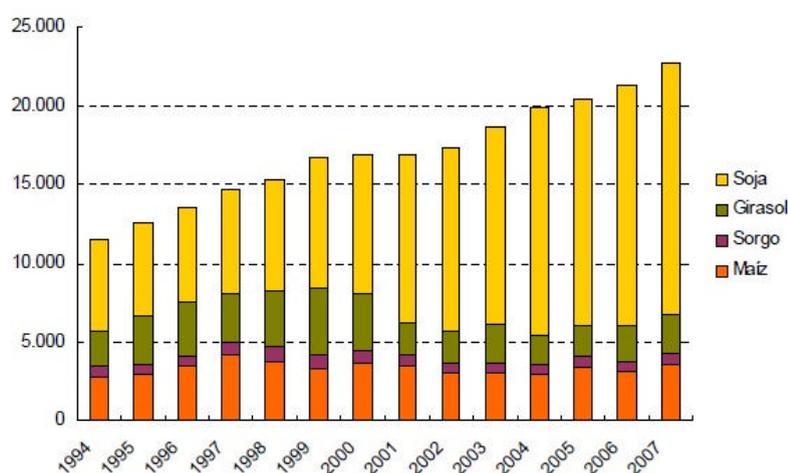
Esta tendencia puede ser aún más manifiesta en los próximos años a partir del protagonismo que el maíz está adquiriendo a nivel mundial como materia prima de biocombustibles. A ellos hay que agregar la aparición en el mercado de los maíces RR que amplían las posibilidades del cultivo en zonas no tradicionales para este cultivo.

Superficie sembrada de cosecha gruesa desde 1994 hasta 2007

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Maíz	2.781	2.958	3.415	4.153	3.751	3.270	3.651	3.494	3.061	3.084	2.988	3.403	3.190	3.570
Sorgo	670	622	670	804	920	879	819	698	591	592	545	617	577	700
Girasol	2.205	3.010	3.410	3.119	3.511	4.243	3.587	1.976	2.050	2.378	1.847	1.966	2.260	2.440
Soja	5.817	6.011	6.002	6.670	7.176	8.400	8.790	10.664	11.639	12.606	14.527	14.400	15.320	16.100
<b>Total</b>	<b>11.473</b>	<b>12.601</b>	<b>13.497</b>	<b>14.746</b>	<b>15.358</b>	<b>16.792</b>	<b>16.847</b>	<b>16.832</b>	<b>17.341</b>	<b>18.660</b>	<b>19.907</b>	<b>20.386</b>	<b>21.347</b>	<b>22.810</b>

Fuente: INTA

Evolución de la superficie sembrada de cosecha gruesa



Fuente: INTA

A pesar de esta reducción de la superficie ganadera estimada en unas 11 millones de hectáreas, el stock ganadero hasta el 2008 se ha mantenido estabilizado alrededor de los 54 millones de cabezas.

El mantenimiento del stock ante la reducción de la superficie ganadera ha sido acompañado de un reordenamiento territorial de la ganadería con un desplazamiento de ésta de la Región Pampeana hacia las demás regiones del país, principalmente hacia el NEA.

Si bien existió un desplazamiento de la ganadería hacia las regiones extra pampeanas, aquella región continúa siendo la principal contenedora de hacienda en nuestro país. Mientras en 1994, previo al boom de la soja la Región Pampeana contenía el 62.4% del stock, actualmente se estima que el 56.7% se localiza en la Región. Esta disminución en 5.7 unidades porcentuales sobre un stock nacional de 55 millones significa que más de 3 millones de cabeza dejaron la Región en los último 14 años.

El NEA, segundo región ganadera del país fue el primer receptor de dicha migración, pasando de tener el 21,5% al 24.8% del stock nacional. Llevado a números de cabezas significaría un incremento de más de 1.9 millones de animales.

La Región Semiárida (La Pampa y San Luis) también tuvo un ingreso de hacienda proveniente de la Región Pampeana. En este caso el incremento fue del 6.6% al 8% del stock nacional o lo equivalente a unas 800.000 cabezas. También se observa un crecimiento regional importante en la Región Patagónica, principalmente en las cuencas ganaderas del valle inferior del Río Negro.

Según un informe hecho por este el SENASA<sup>2</sup> entre marzo de 2008 y marzo de 2010, el rodeo bovino cayó un 14,99%. Concretamente, esto ocurrió al pasar de 57.583.122 cabezas a 48.949.743 animales. Se trata de 8.633.379 de cabezas menos disponibles en el país, sólo tomando ese período.

Las causas de la caída del stock son dos. Por un lado, la política de intervención en los mercados aplicada desde 2006 por el Gobierno, que llevó a que los productores tuvieran precios planchados durante casi cuatro años. También influyó la sequía de 2008/2009, que ocasionó una fuerte mortandad. "La política implementada en los últimos años ocasionó no sólo una liquidación de hembras (la fábrica para hacer terneros], sino de rodeos", opinó Ernesto Ambrosetti, economista en jefe de la Sociedad Rural Argentina (SRA).

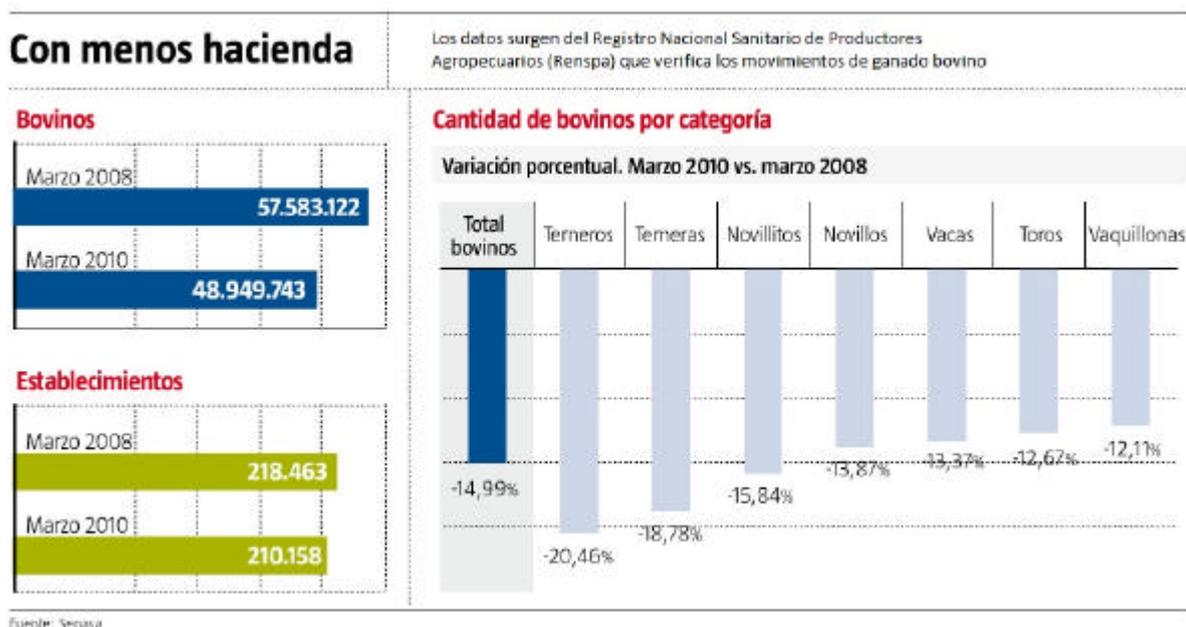
---

<sup>2</sup> Rodríguez Vazquez, Gustavo, "Análisis comparativo de las existencias ganaderas Marzo 2010 – Marzo 2008", Informe estadístico N° 13 SENASA.

Hay que volver hasta 2001/2002 para encontrar un nivel de stock tan bajo como el de ahora. En 2001, por ejemplo, la Argentina tenía 48,85 millones de cabezas y en 2002 bajó a 48,53 millones de cabezas. El año en que el país tuvo un nivel récord fue en 1977, cuando, según información disponible en la página de Internet del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (IPCVA), había 61,05 millones de vacunos.

A contramano del dato del SENASA, en una reciente reunión con integrantes de la cadena cárnica en la Secretaría de Comercio Interior, Guillermo Moreno, insistió en que en el país hay más de 60 millones de cabezas. Según el consultor Víctor Tonelli<sup>3</sup>, para quien la baja del stock llega a 10 millones de cabezas si a la serie se la considera desde 2007, la merma en el rodeo equivale a 500.000 toneladas res con hueso menos por año. Y representa 13 kilos por habitante por año menos para el consumo. Por si fuera poco, lo que perdió la Argentina es casi el 75% del rodeo que tienen por separado Paraguay y Uruguay, con 12 y 11,7 millones de cabezas, respectivamente.

El trabajo del SENASA, elaborado con información de gestión animal y sanitaria que el organismo recaba, revela también un cambio en la cantidad de establecimientos con bovinos. Hubo en igual período una baja del 3,80%, al reducirse el número de establecimientos con ganado vacuno de 218.463 a 210.158.



<sup>3</sup> Bertello, Fernando "El stock vacuno cayó al nivel de 2001", Diario La Nación, 24 de Agosto de 2010

## **Capítulo II**

### **Condiciones de la demanda**

#### **2.1. Introducción**

La demanda mundial de carne vacuna ha ido creciendo como consecuencia de los incrementos producidos en el ingreso, la población y la urbanización. La carne vacuna aporta proteína animal que tiene pocas posibilidades de ser sustituida y debido a la alta relación entre el consumo y el nivel de ingreso, es muy demandada por los países más desarrollados y por el estrato de la población más rica de los países menos desarrollados. No obstante, se observa una tendencia decreciente en la demanda, principalmente en el mercado europeo, debido a la aparición de la BSE, a cambios en los hábitos de consumo y cuidado de la salud por parte de la población y a la disminución de los precios de algunos sustitutos.

Argentina hasta hace unos años era el quinto país mundial en consumo de carnes con 96 kg per cápita anual (carne vacuna, porcina y aviar), detrás de Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá, pero luego pasó al primer lugar superando los 100 kg. debido a los aumentos registrados en el consumo de carne vacuna y carne aviar.

Actualmente Uruguay acaba de quitarle a Argentina el primer puesto en el consumo mundial de carne vacuna por habitante. Así, termina un reinado de más de un siglo, durante el cual nadie había amenazado nuestra orgullosa voracidad carnívora. Hoy, el consumo de carne en la Argentina por habitante se ubica en los 56,7 kilogramos/año, siendo el nivel más bajo alcanzado hasta ahora. En Uruguay es de 58,2 kilos.

Además Uruguay también ha superado a Argentina en el ranking de exportaciones de carne vacuna en los dos últimos años. Y en el 2011 la brecha se ampliará, ya que Argentina ni siquiera pudo cumplir con la cuota Hilton.

Nuestro país había liderado la exportación de carne vacuna hasta los años '70. Pero desde entonces fue perdiendo protagonismo en el mercado internacional, aunque conservando hasta hoy la emblemática imagen de calidad. Primero Australia, luego Estados Unidos y la Unión Europea, y más recientemente Brasil, desplazaron el predominio mundial de nuestro país para pasar a ser los principales productores de ganado vacuno. Actualmente, el liderazgo brasileño es difícil de alcanzar, con embarques proyectados en 5.000 millones de dólares para

este año. Argentina, que disputa el séptimo lugar no alcanzará los 1.000 millones, contra 1.200 de Uruguay.

Cabe mencionar además, que durante un siglo los embarques de carne vacuna ocuparon el primer lugar en la canasta exportadora argentina. Hoy quedaron relegados y representan un porcentaje muy pequeño del comercio exterior del país: constituyen apenas el 5% del valor de los productos del complejo soja. Esto no menoscaba su papel en la economía del interior, ya que es la actividad regionalmente más extendida del país. Hay vacas desde Jujuy a Tierra del Fuego, e incluso en Las Malvinas.

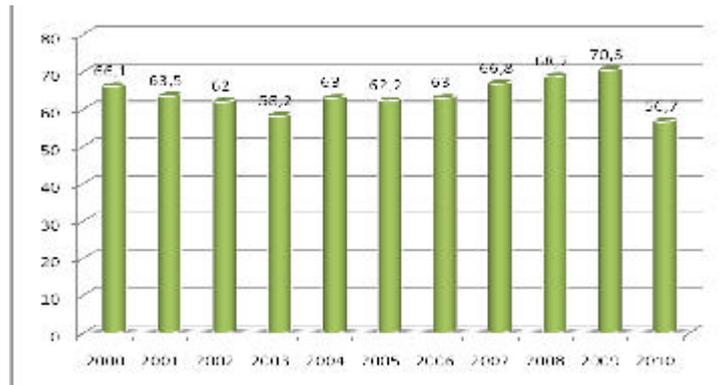
## **2.2. El consumo de carne**

El consumo de carnes en Argentina se distribuye de la siguiente manera: Carne Vacuna 56,7 kg, Carne Aviar, 28 kg, Carne porcina 6.5 kg y carne ovina 0.9 kg. Argentina fue durante muchos años el único país que sustentaba el alto consumo de carnes en la carne vacuna ya que en el resto de los países la base lo constituye la carne porcina. Actualmente, si bien Uruguay superó el consumo de kilogramos de carne por habitante, considerando la historia y comparando con el resto del mundo, podemos decir que nuestro país continúa manteniendo un alto consumo.

La demanda doméstica es considerada tradicionalmente como de alta elasticidad ingreso. Hasta mediados de los años 80, el promedio histórico de consumo de carne vacuna había sido de 83,5 kg. por habitante/año (1950-1984). Se registraron picos de más de 100 kg. y caídas puntuales a menos de 60 kg. La participación de la demanda interna en la oferta total de carne en las últimas cuatro décadas osciló entre el 75% en momentos de auge de las exportaciones y el 90% cuando éstas retrocedieron.

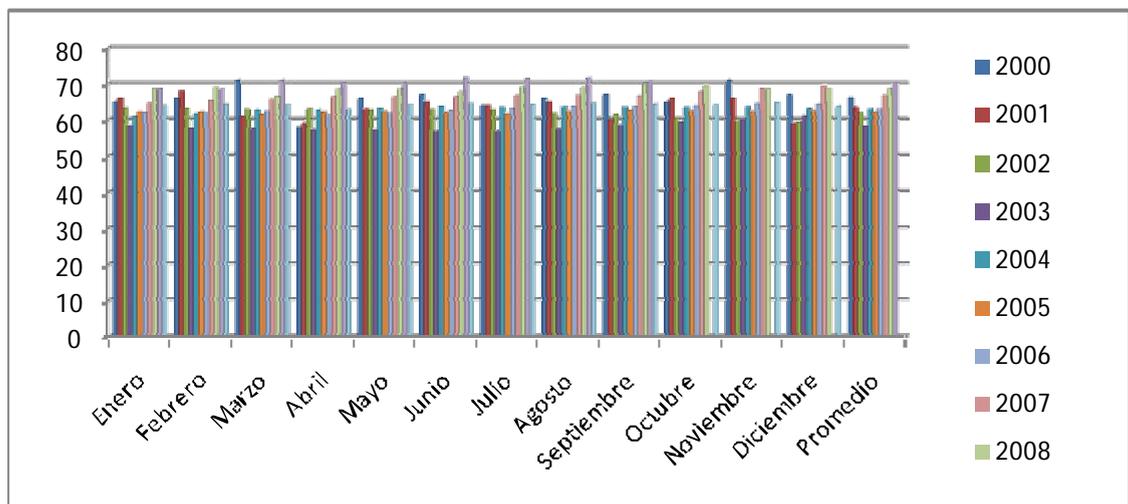
Desde 1985, el consumo comenzó a declinar en forma bastante marcada. Ese año, con casi 90 kg, es el último que supera al promedio histórico. Respecto de las causas que explicarían la declinación en la demanda de carne vacuna se puede señalar la recomposición de los precios relativos del ganado en pie, que se trasladó a los consumidores. Si bien los precios de la carne se estabilizaron, la demanda interna igualmente siguió declinando. El comportamiento de los consumidores sugiere que los sectores de ingresos medios y medios-bajos, apelan a la sustitución por carne aviar, cuyo precio relativo ha disminuido; en estratos de ingresos medios- altos y altos (aunque es el sector que tiene un consumo relativo mayor de carnes) puede estar ocurriendo un desplazamiento parcial de las preferencias de estos consumidores hacia alimentos no cárnicos o de bajo contenido cárnico, pero de mayor preparación o sofisticación. En tanto, los sectores de ingresos bajos, tenderían a la sustitución con alimentos farináceos, legumbres y hortalizas de bajo costo.

Consumo anual promedio de carne vacuna: kg/habitante



Fuente: INTA

Consumo mensual promedio de carne vacuna: kg/habitante



Fuente: INTA

Es necesario remarcar algunas particularidades del consumo de productos cárnicos en nuestro país, que sirven para entender cómo podría llegar a darse algún proceso que tienda a un consumo más equilibrado.

En primer lugar, y dada la incidencia de la carne vacuna en el índice de precios al consumidor, la cual es sensiblemente mayor en comparación con otros países, la carne como bien salario es motivo de preocupación permanente del gobierno. Esta situación implica una negociación continua, entre el estado y el sector privado con el propósito de buscar niveles de precios razonables en función del poder adquisitivo de la población y por otra parte suficientes para estimular un negocio que necesita ante todo previsibilidad y reglas de juego claras.

Cuando un productor australiano, norteamericano, uruguayo o paraguayo define su estrategia productiva, lo está haciendo en un marco institucional que lógicamente podrá tener sus variantes y requerirá cierta capacidad de adaptación

a las condiciones cambiantes de los mercados, pero se trata de contextos o escenarios de negocios muy distintos de los que se presentan en nuestro país, donde encontramos serias limitantes para poder planificar.

Hay dos especificidades más que es necesario resaltar y que como características de nuestro mercado interno marcan algunas diferencias con la dimensión e intensidad de la rivalidad competitiva que se da entre cadenas cárnicas sustitutas en otros países.

El argentino ha resultado a lo largo de varios años sumamente conservador. Es más, sigue consumiendo los mismos cortes de carne, desconociendo aquellos que no compra habitualmente y no ha incursionado en nuevas experiencias de consumo que impliquen una mayor ingesta de otras carnes.

Por este motivo, las industrias cárnicas han tenido en líneas generales una actitud bastante pasiva en la puesta en marcha de procesos que impliquen innovaciones y el desarrollo de nuevos productos cárnicos.<sup>4</sup>

En nuestro país no existen mayores preocupaciones de la demanda por la calidad sanitaria y nutricional de nuestros productos cárnicos. En otros países, las crisis asociadas a la difusión de la gripe aviar y la detección de casos de vaca loca han sido determinantes para reorientar la demanda de productos cárnicos repercutiendo en los niveles de consumo de carne vacuna, aviar, porcina, ovina y otras carnes sustitutas.

El hecho de que la carne vacuna se comporte como un bien salario en nuestro país, que las industrias cárnicas -salvo excepciones- no demuestren una actitud innovadora agresiva y que la calidad sanitaria y nutricional no sean consideradas como variables determinantes de la demanda, define un escenario particular en el que las posibilidades de diversificar el consumo podrían incrementarse logrando un conocimiento más acabado de las fortalezas y debilidades de cada una de las carnes alternativas desde la percepción de los consumidores.

La ganadería vacuna participa en un 35-40% del PBI agropecuario, la carne de vaca representa aproximadamente el 68% del consumo total de carnes en nuestro país, y el 7,1% del gasto total en alimentos por habitante. El negocio de la carne vacuna, a la salida del frigorífico, tiene una facturación aproximada de 6.500 millones de pesos anuales.

---

<sup>4</sup> Bifaretti, Adrián "La diversificación del consumo de carnes en Argentina" – IPCVA, 2005

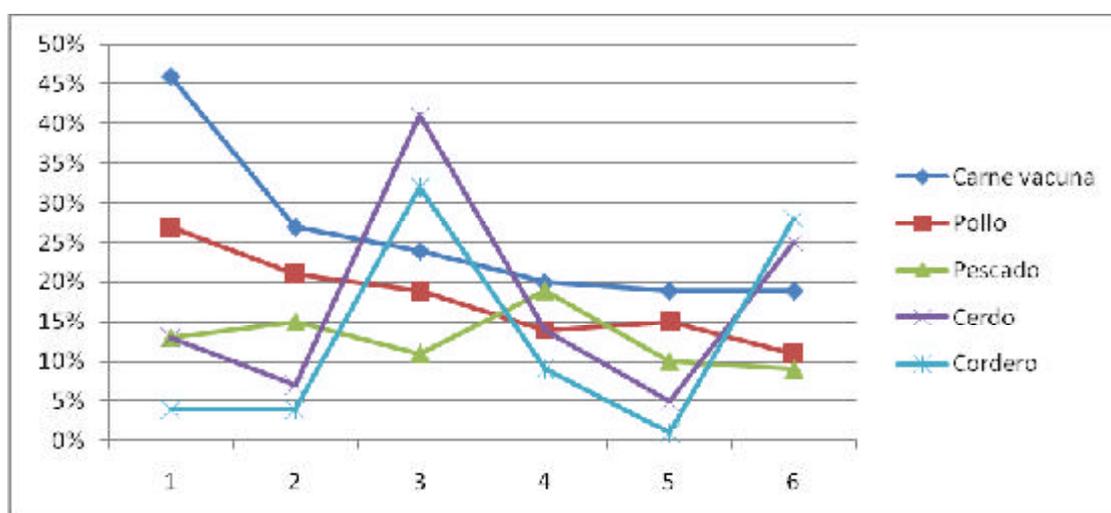
### PROYECCION DEL CRECIMIENTO ESPERADO EN EL SECTOR VACUNO

	Promedio 1990-1999	Promedio 2006	Proyección 2014	Variación % 2014/2006
Existencias (miles cab.)	51.301	55.500	57.000	2,7
Tasa de Extracción (%)	25	25	25	12
Faena Total (mill. Cab.)	12,8	14	15,8	12,8
Promedio Kg. Limpio	212	215	200	2,3
Produc. Total (miles Tn.)	2.742	3.018	3.475	15,1
Consumo Total (miles Tn.)	2.363	2.400	2.400	0
Consumo per Cáp (kg/año)	70,6	65	60	-7,8
Exportación (miles Tn.)	391	546	1.075	97
Precio FOB (U\$S/Tn.)	1.883	2.800	2.800	0
Exportación (mill. U\$S FOB)	737	1.528	3.010	97
Export /Producción (%)	14,3	18,1	30,9	70,7

Fuente: INTA

El consumo *per cápita* de carne vacuna es de 56,7 kg. por año, mostrando una fuerte caída con respecto a diez años atrás cuando cada argentino consumía aproximadamente 81 kg. En los últimos años se han registrado cambios importantes en la relación entre el uso de esta carne y el de otras proteínas cárnicas, fundamentalmente a favor de la carne aviar. Esta situación se debe a una mayor oferta y variedad de productos en góndola, donde se puede encontrar el tradicional pollo entero y bandejas con presas empanados, líneas de supercongelados, pollo ecológico, de granja. A principios de los 90 cada habitante consumía 10 kg. de carne de pollo, en la actualidad el consumo ha llegado 27 kg. por habitante, debido a las mejoras del precio relativo respecto de la carne vacuna.

Principales razones de consumo de carne en Argentina



Referencias
1. Por hábito
2. Fácil de preparar
3. Es muy sabrosa
4. Es de buena calidad
5. Se puede preparar de diferentes maneras
6. Le gusta a mi marido/esposa

Fuente: IPCVA

### **2.3. Comercialización**

La comercialización también sufrió grandes cambios en los últimos años, las carnicerías, en los grandes centros urbanos han disminuido, se han incorporado nuevos operadores y otros, como los supermercados, se han ubicado mejor.

Todo ello provocó un fuerte impacto en el poder de negociación de los distintos actores a lo largo de la cadena, con la aparición de nuevas reglas de juego. La industria cárnica es un eslabón que durante décadas mantuvo un papel preponderante en la cadena mediante la determinación de las condiciones de compra de materia prima, la misma se ha caracterizado por un alto grado de heterogeneidad de sus componentes en cuanto a los niveles de habilitaciones (municipal, provincial y nacional) de acuerdo con la Ley Federal de Carnes, considerando los mercados interno y externo, a los que abastece; sus instalaciones, la cartera de productos (frescos o termo procesados) y los requerimientos sanitarios en función al destino comercial; por ejemplo, Chile, Unión Europea, Estados Unidos.

La comercialización de la hacienda en pie se realiza a través de remates ferias (9%), directa estancia con o sin intervención (60%), consignatario directo (4%) o a través del Mercado de Concentración de Hacienda Liniers, donde confluye la oferta y la demanda de hacienda con destino al consumo interno y se fija el precio de las distintas categorías. Este luego será utilizado como referencia en los distintos canales de comercialización y en la hacienda con destino de exportación; el 19% de la faena se comercializa por este medio.

Los centros minoristas deben deshacerse de los restos del desposte tales como hueso y grasas, generando costos innecesarios. Los distintos canales de comercialización a nivel minorista son las carnicerías tradicionales, las integradas, los autoservicios, los supermercados e hipermercados.

Otras formas de venta de carnes, que en muchos casos los frigoríficos proveen "a medida", son las casas de comidas, los Fast Foods, los restaurantes y hoteles y los servicios de catering.

Las carnicerías tradicionales movilizan volúmenes que oscilan entre 70 y 80 kg. por día y sus proveedores son frigoríficos consumidores, matarifes, gancheras y abastecedores. Las carnicerías integradas conforman una cadena de establecimientos que en algunos casos trabajan con marcas propias y se dedican al despiece de la media res y a la clasificación de los cortes por categoría y tipo. El producto es presentado en bandejas o al vacío en las góndolas. Otro tipo de operadores integrados comercializan sus productos con marca propia y pueden comercializar sus propios productos en supermercados y restaurantes, entre otros, contando con mayor precio por kilogramo ya que ofrecen también el agregado de calidad superior y seguridad.

Los autoservicios son supermercados con no más de dos cajas y superficies que oscilan entre los 300 y los 500m<sup>2</sup>., la venta de carne en estas bocas de expendio se caracteriza por contar con sistemas de *franchising* en muchos casos de frigoríficos y matarifes abastecedores. Se trata de carne envasada en bandejas, etiquetados con marca propia, peso y precio.

La modalidad de los supermercados, a diferencia de las carnicerías, es la preparación de los cortes en bandejas cubiertas con polietileno, asegurando al consumidor mayores condiciones organolépticas; por otra parte algunas cadenas de supermercados comenzaron a trabajar sus propias marcas o comercializan marcas muy conocidas por su calidad, lo que pesa en el consumidor a la hora de comprar.

Estas dos razones se unen juntamente con el cambio de modalidad de compra por parte del consumidor que prefiere la comodidad del supermercado a la de la carnicería, tanto por el *packaging* y la seguridad en la cadena de frío como porque en ese lugar concentra todas las compras, además de la variedad, preparación, uniformidad, calidad e higiene del producto.

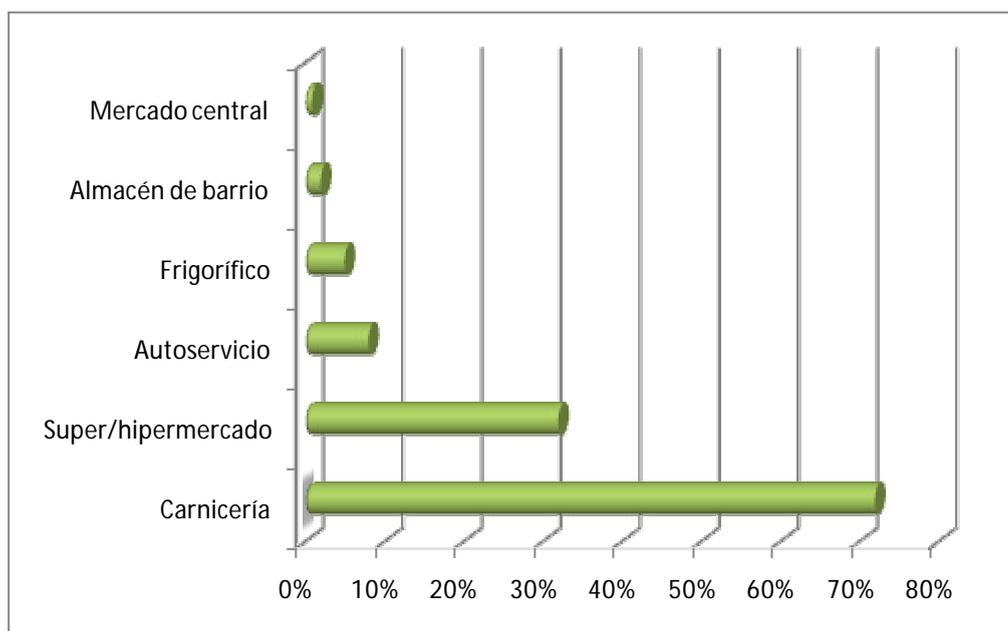
La participación supermercadista introdujo tanto una nueva modalidad de compra para el consumidor como también cambios en las tradicionales reglas de juego de la comercialización minorista: la concentración de mercadería de los supermercados aparejó nuevos plazos de pago y condiciones de compra que se extendieron a toda la cadena de comercialización, llegando inclusive al productor que vio reducida su rentabilidad. En la actualidad se estima que entre el 35 y el 40% de la venta de carnes se concentra en este canal y solo en Capital Federal representa el 60% de la comercialización de carnes vacunas. Hay firmas supermercadistas que tienen sus propias plantas faenadoras, lo que les brinda un mayor control del negocio hacia delante y hacia atrás en la cadena y también elementos claves como la seguridad en la cadena de frío, calidad continua

(contratos con los productores en forma directa), mejor distribución de los cortes por zona de consumo, venta de cortes con marca propia y diferente presentación.

La comercialización tradicional de carne en el mercado interno se basa en el traslado de la media res salida de la planta faenadora y transportada hacia cada boca de expendio en camiones refrigerados. Esta modalidad a principios de los 90 representaba el 95% y el resto se basaba en la distribución de cortes, pero esta manera de venta mostró un fuerte cambio ya que la relación pasó de 95/5 % al 75/25 %. Ambos mercados constituyen mundos muy diferentes, en el mercado de la media res las categorías más utilizadas son vaquillona, ternero y novillito colocadas directamente en el local de expendio para su desposte, siendo la modalidad utilizada por los frigoríficos consumidores. De esta forma se logró incrementar los beneficios obtenidos en los mercados de alto valor. Estos frigoríficos proveen de carne a supermercados e hipermercados, algunos a través del ingreso a una nómina de proveedores continuos con especificaciones en cuanto a calibre de los cortes; los plazos más comunes oscilan entre los 30 y los 45 días.

Los operadores del mercado interno son los matarifes carniceros. El negocio de la exportación de carne vacuna cuenta con clientes que pueden ser los mismos importadores o también el negocio puede ser encarado a través de un intermediario como la figura del *broker*. Los importadores, en la mayoría de los casos cuentan con sistemas propios de distribución.<sup>5</sup>

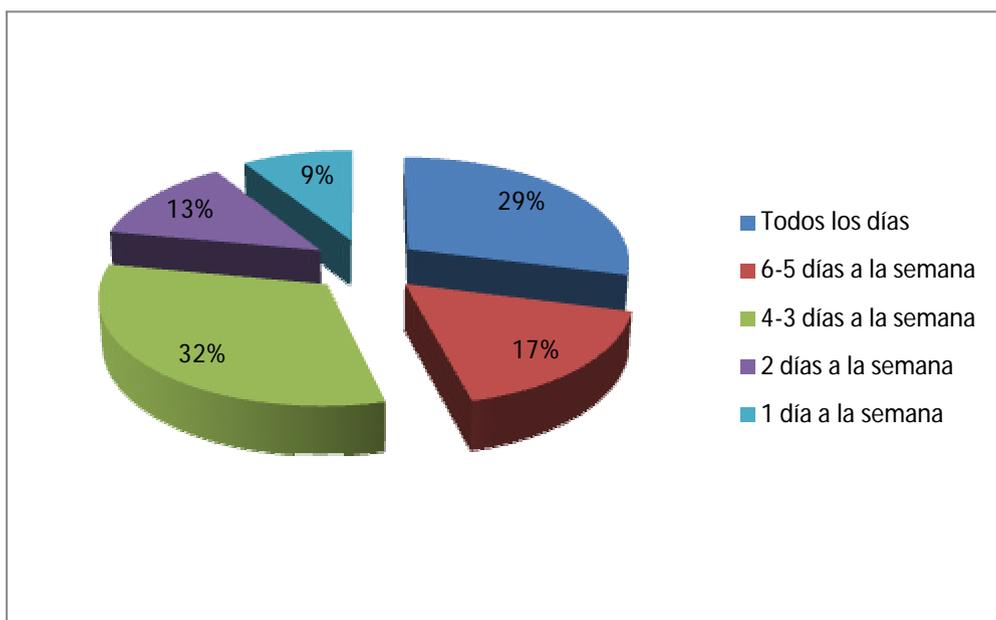
Lugar donde el argentino realiza la compra de carne vacuna



Fuente: IPCVA

<sup>5</sup> Informes elaborados por los analistas de la ONCCA y de la Coordinación de Mercados Ganaderos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, ver en: <http://www.inta.gov.ar/ediciones/idia/carne/carnem03.pdf>

Frecuencia de consumo de carne vacuna en Argentina



Fuente: IPCVA

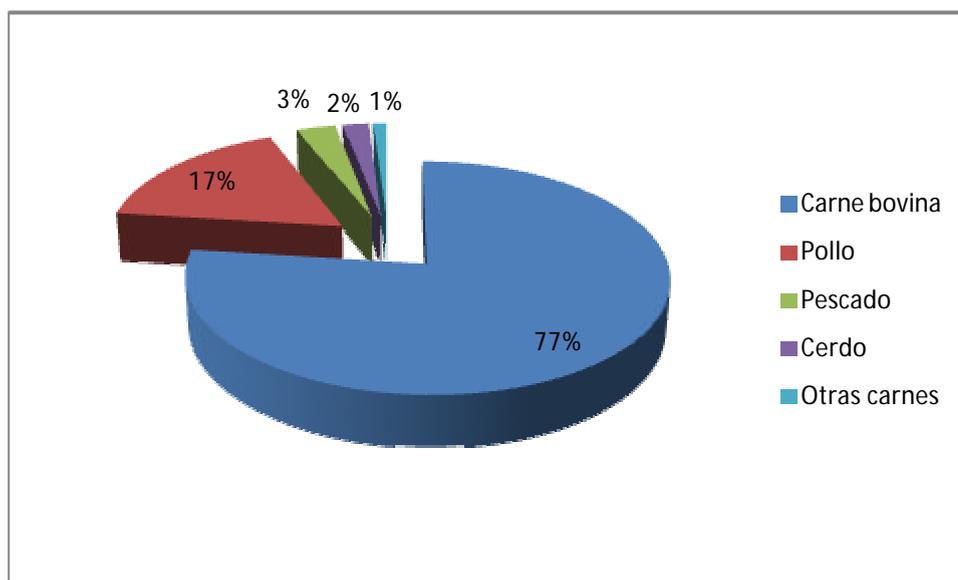
## **2.4. Productos sustitutos**

El consumo de productos cárnicos en el país presenta una clara orientación a la carne vacuna, que tiene una elevada participación en la mesa de los argentinos, independientemente del nivel socioeconómico o segmento de mercado que se analice.

Esta “*transversalidad*” de la carne vacuna en los diferentes estratos sociales se manifiesta con un consumo similar en la cantidad de kilos consumidos y si bien en perspectiva aparecen dietas más diversificadas respecto al consumo de otras carnes en las clases sociales más acomodadas (media alta y alta) la participación de carne vacuna con relación a las otras carnes sustitutas presenta también un patrón bastante parecido.

Así, la carne bovina (ternera, vaquillona, novillo, etc.) tiene una participación del 77 % del total de actos de compra de carnes que se consumen dentro del hogar y las carnes sustitutas suman el 23 % restante. Dentro de estas últimas el pollo ocupa un 17 %, el pescado un 3%, el cerdo un 2 % y otras carnes alternativas el 1 %. Así lo demuestra un panel de consumo que viene realizando el IPCVA con la empresa CCR desde el año 2007 y que se basa en un relevamiento semanal de 600 muestras de hogares en Capital y el Gran Buenos Aires y otras 600 muestras de hogares en el interior del país (Salta, Resistencia, Tucumán, Mendoza, Córdoba, Mar del Plata y Bahía Blanca).

Consumo de carnes en Argentina



Fuente: IPCVA

Otro estudio de mercado que llevó adelante el Instituto con la empresa TNS-Gallup indagó sobre las tendencias y expectativas de estos aspectos estructurales. Así el “Mapa de consumo de carne vacuna, pollo, cerdo y otras carnes sustitutas” demostró que –al menos desde la percepción del consumidor– no hubo cambios sustanciales en la conformación de la demanda y no los habrá tampoco en el futuro.

Más allá del grado de diversificación existente en la dieta del argentino, la caracterización del consumo señala que el desconocimiento generalizado de la población de todos los cortes cárnicos que salen de una media res hace que la gente se vuelque por hábito y costumbre a aquellos cortes a los que ya está acostumbrado. Este desconocimiento de las posibilidades culinarias que ofrecen las carnes, se da también en el caso del cerdo y el pescado donde se advierte una concentración en la adquisición de unos pocos cortes de la media res porcina o variedades de pescado. Esta conformación del mercado es distinta en el caso de la carne aviar donde empezaría a plasmarse una creciente fragmentación de la demanda mediante la compra de una mayor diversidad y equilibrio en el consumo de partes o piezas del pollo, presentaciones e inclusive formas de preparación del producto.

Seis de cada diez puntos de venta utilizan en general una media res de 85 Kg o menos y esta proporción aumenta en Capital Federal en donde son ocho de cada diez puntos de venta los que comercializan carne de medias reses chicas. Si se compara esta situación con lo que sucede en el Gran Buenos Aires, en este caso, la comercialización de medias reses de más de 85 kg se incrementa sensiblemente llegando casi al 50 % de la carne comercializada.

Indudablemente que este patrón de consumo tiene mucho que ver con un concepto fuertemente arraigado en nuestra sociedad y es que la gente asimila el atributo terneza casi exclusivamente con la carne de ternera. El ama de casa no tiene muy en claro el tipo de carne que compra y no tiene conocimiento por ejemplo que la carne proveniente de una vaquillona de 350 Kg puede ser tan tierna y mucho más sabrosa que aquella proveniente de una media res más liviana. En consecuencia, excepto la ternera, el resto de los animales vacunos comercializados en los puntos de venta minorista, deben validar día a día su calidad ya no desde su asociación a una determinada categoría de hacienda de origen sino por la confianza que sea capaz de acreditar y mantener en el tiempo cada uno de los diferentes puntos de venta.

Esta demanda y mayor valoración de la carne de animales chicos tiene su correlato desde el lado de la producción y oferta de hacienda, ya que la creciente intensificación de los sistemas ganaderos para poder competir en rentabilidad con la agricultura lleva a una aceleración de los tiempos de engorde y a una menor carga de carne en los vientres que finalmente van a faena.

Mientras a nivel minorista siga existiendo un escaso diferencial de precios entre la carne de diferentes categorías de animales, el público seguirá con su actual patrón de consumo y no se modificarán las señales transmitidas hacia los restantes eslabones de la cadena. En consecuencia, no habrá mayores estímulos para invertir e incrementar la producción de carne por animal, con todo lo que ello significa particularmente en momentos donde se plantean desequilibrios entre la oferta y demanda –interna y externa- de carne vacuna.

Por otro lado, el mercado cárnico se caracteriza también por la poca diferencia existente entre el precio de la carne vacuna y el precio de sus carnes sustitutas. A raíz de ello, si bien la gente considera a la carne vacuna como cara o muy cara, esta percepción sobre los precios es similar en el resto de las carnes. En consecuencia y luego de un razonamiento similar al realizado precedentemente, el “efecto sustitución” entre las mismas sólo se produce cuando el precio de la carne vacuna se distancia considerablemente del precio de las otras carnes.

La percepción del consumidor respecto a los precios es determinante para el posicionamiento de las diferentes carnes y define en última instancia la participación de las mismas en la canasta de alimentos cárnicos de nuestro país. A propósito, en una de las investigaciones realizadas por el Instituto se le pidió a la gente que describa aquellas razones por las que comenzaría a consumir o aumentaría el consumo de los diferentes tipos de carnes.

Los resultados obtenidos demuestran que el precio es un factor de extrema relevancia para modificar los actuales patrones de consumo de todas las carnes, surgiendo además la relevancia atribuida a la necesidad de mejorar la

situación económica general como elemento clave para incrementar el consumo generalizado en todas las categorías. Sin embargo, cuando se analiza la situación particular de cada una de las alternativas, se advierte que existen otras cuestiones específicas que actúan como barreras o limitantes al consumo, que de ser atendidas podrían producir un cambio en la imagen de los diferentes productos. En este sentido, dejando de lado el precio como variable de análisis, el pollo debe enfrentarse a la percepción de que se asemeja a un producto demasiado industrial, poco natural y que posee cada vez más hormonas. La carne vacuna y el cerdo deben hacer frente a la problemática de su contenido graso y dificultades para su digestión y en el caso del pescado pesa mucho su escaso rendimiento y su falta de adaptación al paladar de toda la familia.<sup>6</sup>

## **2.5. Situación actual**

La producción de carne vacuna disminuyó 20,3 % en relación con el mismo semestre del año pasado. La oferta se contrajo en 332.300 toneladas res con hueso; el consumo interno también se redujo 217.216 t/r/c/h (-15,9 %) en los primeros seis meses del año<sup>7</sup>.

La menor oferta en el mercado doméstico y el gradual crecimiento de la población hicieron que el consumo por habitante retrocediera de 68,1 kilogramos/año en enero-junio de 2009 hasta 56,7 kg/año en 2010 (-16,7 % anual). El primer semestre de este año tuvo más bajo nivel de consumo per cápita de carne vacuna.

En cuanto a la faena se ubicó en 990.000 cabezas. Se mantuvo el promedio mensual que se venía registrando durante el año, sin perjuicio de lo cual se registró la mayor contracción del año, 30,7 % en términos interanuales, es decir, -438.000 cabezas. Ciccra indica que la fuerte caída interanual se explica por el nivel de faena que tuvo junio de 2009 (1.428.000 de cabezas), que fue el más alto de la década.

En tanto, en el primer semestre del año, el total de faena fue de 6.054.000 de cabezas y la caída interanual superó el 22 %. Hasta julio de 2010, se sacrificaron 1.743.000 de cabezas menos que en igual semestre de 2009.

---

<sup>6</sup> Bifaretti, Adrián "Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos" - IPCVA

<sup>7</sup> Los datos mencionados están contenidos en un informe de la Cámara de Industria y Comercio de Carnes y Derivado de la República Argentina (Ciccra) y se encuentran actualizados a julio del 2010. La Ciccra es una entidad privada que colecta datos provenientes de la producción y de las plantas frigoríficas y, en su informe actualizado a julio, indicó que la baja en el consumo interno explicó el 65,4 % de la retracción de la producción vacuna y el porcentaje restante debe buscarse en las menores ventas al exterior.

La entidad informa que, en el acumulado del primer semestre del año, los embarques de carne vacuna alcanzaron un total de 101.054 toneladas peso producto, cifra que demuestra una caída interanual de un 44 %. Al medirlos en toneladas res con hueso, los envíos totalizaron 159.900 t, número que implica una disminución del 41,9 % en relación con los primeros seis meses del año pasado.

La Ciccra refiere que, a lo largo de 2010, se contrajeron los volúmenes exportados en todos los cortes: los congelados y frescos extra Hilton retrocedieron un 48,8 % interanual; de los cortes Hilton se exportaron 14.037 t, que representa un descenso del 26,6 % anual y, en el caso de las carnes procesadas, el volumen de 13.597 toneladas resultó 17,8 % inferior al del primer semestre de 2009. Incluso las menudencias acumularon una retracción del 22,7 % interanual en la primera parte del año.

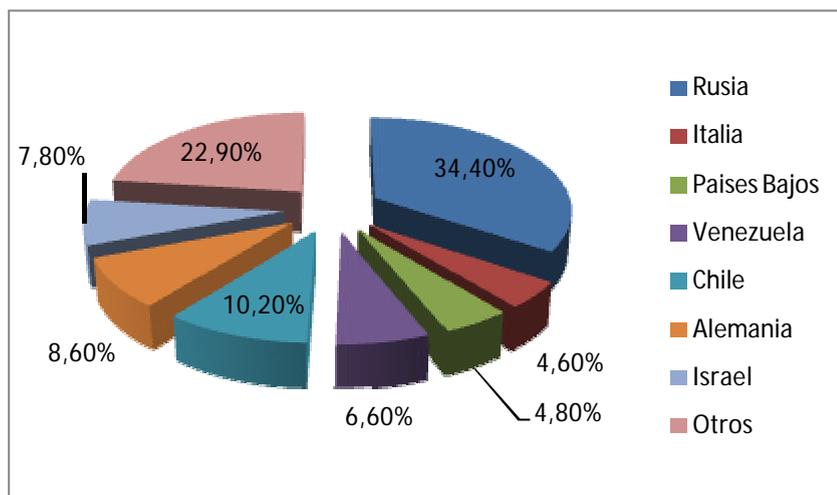
El decrecimiento en las exportaciones de carne, se condice con la caída del stock ganadero que de 57 millones de cabezas de ganado pasó a unos 50 millones por varios factores como la histórica sequía, la sojización de la pampa húmeda y el bajo rendimiento que obtienen los productores ganaderos que desalienta la producción y abre interrogantes sobre el futuro mediato.

En materia de menudencias ya se exportaron 120.000 toneladas, lo que significa un aumento del 58%, porque en el 2008 se exportaron en el mismo período 77.000 toneladas. Mientras que en carne termoprocesada, conocida como vaca vieja o de conserva destinada a la industria frigorífica, ya se pasó de 22.000 toneladas a las 40.000 toneladas actuales, dando un crecimiento del 81 por ciento.

Respecto de las carnes enfriadas y congeladas, según un informe de la Dirección de Mercados Agroalimentarios de la Secretaría de Agricultura de la Nación, en los primeros cuatro meses del año el precio promedio por tonelada fue de u\$s 4.250, aunque esto significó una baja del 11% en comparación con el 2008, donde el promedio pagado fue de u\$s 4.807. La Argentina sigue liderando las exportaciones en el Mercosur, ya que superó a Uruguay, que recibió por sus cortes u\$s 3.820 la tonelada y mucho más a Brasil, que hasta el momento obtuvo por su carne u\$s 2.910. En definitiva, el mundo sigue reconociendo la calidad de la carne argentina. El éxito se debe a la calidad de hacienda, sumada al alto nivel genético que tiene la ganadería argentina.

La Cámara particulariza las causas de estos guarismos en la política antigandera seguida por el gobierno nacional y dice que la soportará principalmente el sector laboral: habla de miles de puestos de trabajo en riesgo. En la provincia de Santa Fe, por ejemplo, el frigorífico Mattievich cerró una de sus dos plantas radicadas en el territorio.

Exportaciones de Carne Enfriada, Congelada y Procesada (enero a octubre 2009) Destino de los volúmenes exportados.



Fuente: IPCVA

Pese a todas estas negativas, cabe destacar que Argentina y la República Popular China cerraron en Octubre de 2010 las negociaciones técnicas que permitirán el inicio del comercio de carne vacuna tras una reunión entre el secretario de Agricultura, Lorenzo Basso, junto a su segundo, Oscar Solís, con Li Chunfeng, titular del AQSIC, el organismo a cargo del control sanitario chino.

Los funcionarios del Ministerio de Agricultura y del órgano chino, cuyas funciones son similares a las del SENASA local, lograron avanzar con la certificación de los procesos que posibilitarán la exportación de carne bovina a China. Según fuentes de Agricultura, Argentina está en condiciones de exportar menudencias, además de pesticidas biológicos, semillas y embriones bovinos y porcinos, entre otros productos.

En materia de inversiones, la sólida corriente que se había generado hace unos años en el sector primario se ha detenido en el último año y medio; las inversiones en insumos y equipamiento para la ganadería disminuyeron un 30% el año 2007 (respecto del 2006); un indicador clave -el precio de la vaquillona para cría de reposición, (bien de capital representativo de la actividad) redujo sus precios -en valores reales- casi un 20% a lo largo del último año. En ese contexto, la mayoría de las empresas que habían comenzado un proceso de mejoría a la salida de la crisis apuntando a superar aspectos puntuales (capacidad de frío, corrales, etc.) e incluso ampliar capacidad con miras a los mercados externos y/o acompasando los nuevos desarrollos ganaderos (la ganadería del NOA y del NEA; emprendimientos integrados en la periferia pampeana y otros) vieron mermados sus esfuerzos. En el último bienio, más allá de completarse algunos desarrollos, se redujo al mínimo el proceso de inversiones.

En la actualidad existen poco más de 500 feedlots cuya ecuación económica hoy depende, en parte, del mecanismo de compensaciones; las deudas acumuladas y la imprevisibilidad en los flujos de compensaciones introduce alta incertidumbre en este segmento que se traslada al resto de los eslabones de la cadena; el precio de los terneros y novillitos que ingresan a los feedlot se mueven oscilantes de acuerdo con el calendario (incierto) de las compensaciones, en una actividad que requiere alta previsibilidad dado sus lapsos de maduración. Otros segmentos de invernada no alcanzados por las compensaciones -invernadores tradicionales/recría - se ven desalentados incidiendo sobre la etapa previa -la cría- que no tiene alternativas hacia otras actividades.

La actividad ganadera, lejos de sumar kilogramos (y sumarle valor al animal) faena animales cada vez más livianos; de 226 kg. promedio registrado en se paso a 210 kg. promedio en lo que va del año; de haberse mantenido el promedio del año pasado hoy contaríamos con casi 250 mil toneladas adicionales de carne por año (equivalente a la mitad de las exportaciones del año 2009); en Argentina ingresan a faena animales que en otras industrias mundiales con ese peso ingresan a la fase final de terminación. A su vez, esto implica la faena de animales cada vez más jóvenes, hipotecando así la posibilidad de futuros aumentos en la producción de carne.

De esta forma, analizando todo lo descrito anteriormente, vemos que el país cuenta con una actividad competitiva internacionalmente, con un alto potencial, que enfrenta un mercado externo muy dinámico y un consumo local en decrecimiento, pero carece de un marco ordenador que permita su desarrollo sustentable; en su lugar, la falta de reglas claras, estables, previsibles y que garanticen un mínimo de rentabilidad, han conducido al sector a una crisis, donde, con independencia de que existen nichos de rentabilidad, nadie invierte y las oportunidades desaparecen (junto al sector).

Ante esta situación, la Argentina –aunque el resto de los países del Mercosur estarían en condiciones similares o mejores- tiene el potencial de aumentar su producción en base a la utilización de granos forrajeros (maíz y soja) y pasturas o pastos naturales, y abastecer no solo al mercado interno sino también abastecer a un mercado internacional cada vez más ávido de carne vacuna, no solo en países desarrollados sino también en países en vías de desarrollo, como países de Asia y Latinoamérica.

Utilizando el 10% del total de la harina de soja (3,5 millones de toneladas) y el 50% del total del maíz producido (10 millones de toneladas) de la Argentina sería posible producir otros 2,7 millones de toneladas de carne vacuna. Sin embargo, será importante realizar inversiones para tal fin; aunque también es muy importante mejorar las relaciones comerciales, la confianza, establecer contratos y una alta coordinación, resultando en menores costos de transacción en la cadena de ganados y carne vacuna de la Argentina.

Actualmente y a mediano plazo se observa que el principal atributo decisor de compra es una buena relación precio/calidad, sobre todo en países en vías de desarrollo. En países desarrollados el origen cierto del producto (mediante trazabilidad) es un atributo valorable por los consumidores.

Con respecto a intermediarios y supermercados importa sobre todo la garantía de abastecimiento, no solo en el tiempo (seguridad de entrega) sino también con una calidad uniforme. En este sentido, la Argentina tiene cuestiones a mejorar. Algo parecido le ocurre al consumidor, sobre todo de países desarrollados, en tanto y en cuanto que espera que un corte o marca de carne vacuna se encuentre en las góndolas cada vez que lo va a comprar.

La capacidad de crecimiento de producción en los países que en los últimos años han crecido su consumo –salvo Brasil- está limitada. Como resultado, el aumento del comercio internacional de carne vacuna aumentó un 91% desde 1985 (de 3,7 millones de toneladas a las actuales 7,1 millones de toneladas). Este aumento fue acaparado principalmente por los países de Oceanía y por Brasil. Actualmente, este último país concentra el 25% del total de las exportaciones globales de carne vacuna (basado en USDA y FAO).

Según la OCDE, las exportaciones de carne vacuna aumentarán en 2 millones de toneladas para 2015 (9,2 millones de toneladas). Se espera que dentro de 5/6 años Brasil, EE.UU., Australia e India continúen siendo los principales exportadores de carne vacuna. Mientras tanto, los principales países importadores serán los EE.UU., Rusia, la UE, Japón, México, Corea, Egipto, Canadá y Filipinas. Estos países representarán el 70% del total de las importaciones globales para 2016.

Los condicionantes a las exportaciones continuarán siendo las enfermedades animales como la aftosa y la BSE o “vaca loca”; las barreras arancelarias, los subsidios, las cuotas de importación y la presencia de grandes compradores en países destino (importadores o supermercados).

En resumen, en el mercado internacional la cadena de carne vacuna tendría una limitación física en la expansión de su frontera ganadera lo que hace que el incremento de la producción deba fundamentarse en un incremento de su productividad, expresada en la tasa de extracción, más que en un incremento importante de su stock ganadero.

La limitada posibilidad de crecimiento de la producción vacuna y la alta demanda interna hace que el mercado internacional tenga que apuntar más a lograr acceso a mercados de alto valor que a un crecimiento importante en el volumen de las exportaciones, independientemente de que hoy exista un potencial importante de crecimiento.

El crecimiento del mercado externo dependerá de que se reduzca el consumo per cápita interno de carne vacuna, actualmente muy por encima de lo recomendado y/o deseado. Reducción del consumo que de ninguna manera iría en contra del componente cultural que tiene la carne vacuna en la dieta local ya que con el consumo propuesto de 50 kg per cápita continuaría el país estando entre los primeros consumidores de carne vacuna del mundo.

La disminución en el consumo de carne vacuna solo será posible si se logra el crecimiento esperado en la producción porcina, similar al que está teniendo la producción aviar.

El potencial de crecimiento de la producción porcina es real y muy importante dada las características de país cerealero y productor de oleaginosas (fuente de proteína) que tiene Argentina.

Independientemente de la necesidad de contar a la carne porcina como sustituta de la carne vacuna, no hay justificativos para que Argentina no deje de ser un país importador de carne para pasar a ser un importante país productor y exportador de carne porcina. El crecimiento que hoy está manifestando el sector está orientado en esa dirección.

La producción de carne aviar es la que se presenta con la cadena de valor más consolidada y en franca expansión. El aporte de carne como sustituta de la carne vacuna es importante y en crecimiento.

La producción de carne ovina, si bien puede tener cierto crecimiento, no puede visualizarse como posible sustituto de carne vacuna, dado su bajo volumen y el excelente precio que hoy lograría en la cuota que dispone en el mercado europeo, y el cual no se cumple por falta de disponibilidad.

El potencial de crecimiento de la producción de carnes y el reordenamiento del consumo, permitiría un incremento de las exportaciones del 270% equivalentes a más de 1.800.000 toneladas anuales, 80% de las cuales es dado por el incremento de las exportaciones de carne vacuna. El incremento de las exportaciones reportarían un aumento en el ingreso de divisas en el tema cárnico del 217% equivalente a más de 3.500 millones de dólares.

Aceptando que este incremento surge de haber reducido la estimación del consumo de carne vacuna de 65 a 50 kg per cápita, queda abierta la posibilidad de que dicha disminución sea menor dejando el consumo en 60 kg, lo que significaría una reducción en las exportaciones de 400.000 toneladas o lo equivalente a 1.120 millones de dólares.

Al hablar de un bien básico y de consumo masivo no encontramos compradores exigentes y entendedores como bien se explico anteriormente, pero si con un amplio número de consumidores. Además, las empresas solo pueden exportar 25% de su producción, por lo que el 75% restante se vuelca en el mercado interno. Esto genera que si no se cuenta con un amplio mercado interno, el 25% exportable va a ser reducido en términos de kilogramos. Cuanto mayor sea el consumo interno, mayor cantidad de carne se podrá exportar.

Como vimos, si no coinciden los tres elementos necesarios para salir del estancamiento sectorial de las últimas décadas, los cuales son:

1. Demanda interna sostenida y creciente, producto del incremento de la ocupación de mano de obra, con su consiguiente impacto sobre la masa salarial;

2. Demanda externa sostenida y creciente, generada por problemas sanitarios, (BSE en USA y Canadá), cambio de reglas económicas (la reducción de los subsidios en la UE) y aumento de la demanda desde el sudeste asiático y Rusia.

3. Tipo de cambio fuertemente competitivo.

el sector cárnico argentino difícilmente obtendrá ventajas en este punto del diamante.

Así las cosas, el desafío para el sistema de ganados y carne vacuna argentino es lograr ser competitivo en el marco de este escenario y proveer al mundo carne de calidad con precios altamente competitivos, con bajos costos de producción, atendiendo también al consumidor argentino

## **Capítulo III**

### **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

#### **3.1. Breve Reseña Histórica**

Durante la década del '60 y principios de los '70 se registró una especialización de la industria frigorífica, fundamentalmente orientada a la exportación.

A partir de la década del '80, las empresas frigoríficas orientadas exclusivamente a la exportación chocaron con una gradual disminución de sus ventas externas, dando lugar a una situación de sobredimensionamiento estructural. Este hecho determinó que muchos frigoríficos vieran el consumo interno como complemento, y rediseñaran sus estrategias empresarias para mejorar la rentabilidad mediante un aprovechamiento de las partes de la res que se destinan al consumo interno y a la exportación.

Sin embargo, la conjunción de endeudamiento (consecuencia de las fuertes devaluaciones), significativos cambios en la demanda externa e imposibilidad concreta de competir en el mercado interno (cuyo producto típico es la media res completa con muy baja incorporación de valor agregado e inferiores exigencias sanitarias) determinó el cierre de numerosos frigoríficos. De la nómina de las empresas que ocupaban los 30 primeros puestos en el ranking de exportadores en 1978, la mitad de ellas no existían 10 años más tarde, habían cerrado o tenían una dimensión que no guardaba relación con la del pasado.

Actualmente coexisten dos procesos industriales con niveles tecnológicos y sanitarios diferentes. Uno corresponde a empresas que han efectuado inversiones para cumplir los severos requerimientos de los países más desarrollados que son clientes de la Argentina, en particular la Unión Europea; y el otro reúne a los frigoríficos dedicados al consumo interno. Dentro de esta categoría corresponde incluir a los simples mataderos que destinan su producción al consumo dentro del ámbito de sus provincias y municipalidades.<sup>8</sup>

#### **3.2. Liderazgo en costos**

Dada la característica de la industria frigorífica, donde el producto final está muy poco diferenciado, la estrategia más frecuentemente utilizada por las

---

<sup>8</sup> Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, ver en: [http://www.cndc.gov.ar/htms\\_doc/docu3d.htm](http://www.cndc.gov.ar/htms_doc/docu3d.htm)

firmas del sector es la de liderazgo en costos. De todos modos, es necesario tener en cuenta que las empresas de mayor dimensión y más avanzadas tecnológicamente utilizan estrategias de diferenciación y/o segmentación del mercado, vía desarrollo de marcas, productos con mayor valor agregado y/o calidad diferencial, packaging, publicidad, canales de venta especializados.

Para lograr el liderazgo en costos dentro de una industria, la empresa requiere: una escala mínima de producción y participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas, contar con instalaciones que permitan tener una elevada capacidad de faena y cámaras de frío, reducir los costos basados en la experiencia y realizar exhaustivos controles de costos como así también de los gastos indirectos en esta industria.

Las ganancias que surgen de la escala derivan de tres fuentes principales: a) los menores costos medios asociados con la presencia de un conjunto de costos fijos, como son el salario, la energía, las cámaras frigoríficas, etc.; b) la posibilidad de “captar” algunos insumos a partir de determinados niveles de operación como son el cuero, la grasa, la bilis, la sangre; y c) el peso de faena, que incide directamente en el costo por kilo faenado.

El liderazgo en costos está asociado a la adopción de innovaciones tecnológicas de proceso y organizacionales, que permitan lograr mayor eficiencia y reducción de costos, así como mejoras en la calidad del producto. Esto significa que la puesta en marcha de este tipo de estrategia requiere inversiones importantes en la compra de maquinaria e instalaciones. A su vez, para acceder a los mercados más exigentes, cada vez se requieren mayores condiciones higiénico-sanitarias y sistemas de aseguramiento de calidad de los productos y procesos productivos.

Por tal motivo, el análisis de la estrategia de la firma, será complementado con el enfoque evolucionista de la innovación de la firma, considerando el cambio tecnológico como un proceso dinámico, acumulativo, específico y sistémico. El proceso innovativo que ocurre al interior de las empresas- es altamente complejo, involucra acciones de búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación y adopción de nuevos productos, procesos y formas organizacionales.

Por más que la tecnología de proceso en las industrias alimentarias generalmente provenga de la adquisición de nuevos equipos, junto a este conocimiento codificado, existe un componente tácito, específico a cada organización, lo que hace que el progreso técnico sea esencialmente un proceso de aprendizaje acumulativo. Por otra parte, el contexto institucional asume un rol crucial en determinar los incentivos y patrones de innovación, existiendo importantes diferencias intersectoriales e internacionales.

Por último, la importancia de inversiones realizadas por grandes empresas extranjeras que lideran el mercado internacional lleva a la necesidad de introducir en este marco conceptual la idea de cadenas productivas globales y cómo las empresas desarrollan estrategias para mejorar su posición, fundamentalmente en el acceso a la cuota Hilton. Si bien la industria de la carne no se destaca por ser altamente innovadora, existen ciertos indicadores (en cierta medida asociados con la calidad) que permiten diferenciar distintos perfiles tecnológicos.

El 100% de las plantas con habilitación de SENASA para exportación poseen corrales techados y pisos antideslizantes (en mangas de descarga y de traslado del animal a sacrificio). De manera opuesta, los establecimientos con habilitación provincial no cuentan con ninguna de estas características.

El método de noqueo autorizado es martillo neumático, pero sólo las firmas que exportan a Unión Europea lo utilizan en su totalidad. Las plantas con menor nivel de habilitación utilizan maza y en los restantes casos se emplea aturdidor eléctrico.

La automatización del proceso productivo no se asocia sólo con la habilitación sino también con el tamaño de la planta. En tal sentido, la mayoría de los frigoríficos medianos y grandes poseen norias para el traslado de la media res, mientras que en el primer estrato, de los siete establecimientos más grandes del país sólo el de mayor tamaño relativo tiene la disponibilidad de la misma. La capacidad y características de las cámaras de frío constituyen un punto clave en esta industria, principalmente para aquellas plantas que se orientan a los mercados más exigentes.<sup>9</sup>

### **3.3. Sector Industrial**

El sector frigorífico argentino tiene un papel relevante en la economía del país desde principio del siglo XX. Hasta mediados de la década del 60, prevalecían en el sector empresas de capital extranjero, siendo muy elevado el grado de concentración del mercado.

Con la salida de esas empresas, el sector tomó un perfil más heterogéneo compuesto, en su mayoría, por empresas pequeñas y medianas dispersas por el país. Esta industria está compuesta por plantas exportadoras y abastecedoras del mercado interno que se concentran en la Provincia de Buenos Aires.

---

<sup>9</sup> Ghezán, G.; Cendón, M.L. y Benés G. "Estrategias de la Industria de la carne vacuna de la provincia de Buenos Aires" – INTA, 2009

La estructura actual de la industria frigorífica exhibe una diferenciación entre el sector orientado hacia las exportaciones y aquel volcado al abastecimiento interno siendo más desarrollado tecnológicamente el primero, donde se sitúan los establecimientos con mejor nivel tecnológico, de higiene y de sanidad de procesamiento.

Existen tres frigoríficos que faenan anualmente más de 300 mil cabezas, representando 11,4 % del total. En la banda entre 100 mil y 299 mil encontramos treinta y tres plantas que responden por el 51% de la faena. Estos números indican que se trata efectivamente, de una actividad poco concentrada. El mayor frigorífico argentino faena 1500 cabezas al día, mientras que la media de la industria se sitúa entre 800/1000 cabezas por día.

Los tambos en la Argentina, ofertan cantidades considerables de machos y hembras de raza holandesa descartados, que han sido de la preferencia de la industria frigorífica cuando se trata de un producto destinado a la preparación de carnes elaboradas y de hamburguesas. Más allá de que se paguen menores precios, algunos clientes europeos tienen el hábito de consumir carne de animales especializados en la producción lechera como en el caso de Alemania. También la adquisición de terneras de razas de corte presenta ventajas económicas en términos de pagos pues, valiéndose de las modernas técnicas de nutrición, se pueden alcanzar resultados en cuanto al peso cercano al de los machos. Ambas estrategias constituyen alternativas decisivas para los frigoríficos durante situaciones adversas del mercado.

Además de ser más adelantada tecnológicamente, la industria exportadora también se especializó en productos de mayor valor agregado como carnes congeladas y enfriadas, termoprocesadas y platos listos. Otra estrategia adoptada por esta industria ha sido la búsqueda de complementariedad de su base comercial entrando con productos diferenciados tanto en el mercado interno como exportando hacia mercados menos exigentes, como Brasil.

En estas unidades, dada la mayor especialización productiva y la diversificación de sus mercados, son menores tanto el grado de ociosidad como la necesidad de reestructuración.

Los frigoríficos totalmente volcados a la exportación han tenido que enfrentar una crisis económica, mientras que los que actúan también en el mercado interno exhiben una mejor situación financiera, a pesar de la competencia desleal practicada por los mataderos clandestinos en la comercialización de cuartos bovinos con hueso (estimado en el 10% de la faena total). Los frigoríficos exportadores han procurado implementar una estrategia de valorización de sus productos, destinando mayores volúmenes a la cuota Hilton, a los cortes especiales y remarcando el atributo natural de la carne argentina, especialmente en los mercados belga, italiano y alemán.

En Julio del 2010 para evitar el cierre de plantas frigoríficas y la pérdida de puestos de trabajo, en este sector que emplea a unas 80 mil personas, la industria frigorífica argentina le pidió al Gobierno un “plan de salvataje”. Para eso, las solicitudes y reclamos se canalizaron mediante un comité de emergencia en el que participaron los Ministerio de Trabajo y de Agricultura.

Sin embargo, el Consorcio ABC, entidad que agrupa a los grandes frigoríficos exportadores de carne argentina, señaló, que esos subsidios no alcanzarán para frenar la crisis sectorial, que se expresa en una caída de 30% en los niveles de faena, una baja del consumo interno de 20% y los niveles de exportación de carne más bajos desde la crisis de la aftosa.

Desde el punto de vista gerencial, los frigoríficos argentinos operan según modalidades jerarquizadas y departamentalizadas. Las exigencias en capacitación de los operarios y la introducción de modernas técnicas de administración empresarial se encuentran poco desarrolladas. Un conjunto limitado de firmas realiza planeamiento estratégico de sus acciones, siendo poco común todavía, la contratación de consultores en el apoyo de programas de reorganización general de la empresa o de áreas específicas.

Se considera deteriorada la situación financiera de la mayor parte de los frigoríficos bovinos, acumulando pérdidas y endeudamientos, sobre todo, entre las empresas exportadoras que son tomadoras de precios en el mercado internacional, pero la entrada de la economía argentina en un contexto recesivo ha empeorado también la situación de los frigoríficos orientados hacia el mercado interno. Los subproductos de la faena son retenidos por los frigoríficos, siendo que el cuero representa más del 40% de ese conjunto de productos (sebo, huesos, sangre, menudencias.)

Una fuerte evidencia de la disputa por el valor agregado en este negocio y, en última instancia, por el poder en la cadena, fue la realización de inversiones en la faena bovina por parte de las grandes redes de hipermercados, desviándose de su foco eminentemente comercial. A pesar de reconocer que la carne es un producto estratégico en la distribución minorista, este tipo de acción indica desconfianza en la relación con los frigoríficos que, algunas veces, tienen razones legítimas como en el caso de falta de homogeneidad de los productos y la destinación para el mercado interno, a menores precios y de modo oportunista, de los excedentes de producción de los contratos de exportación realizados por las plantas habilitadas para la venta al exterior.

La industria frigorífica argentina se encuentra altamente atomizada. El anuario estadístico 2000, publicado por la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario, establece 334 plantas de faena vacuna registradas y que le remiten información. La faena registrada es de 12.366 millones de cabezas.

La ley federal de Carnes – ley N° 22.376-, establece que el dictado de las normas higiénico – sanitarias de carnes constituye una facultad del Gobierno Nacional, pero su implementación en cambio, es una facultad provincial. Esta Ley, junto con el Digesto Sanitario Nacional (Decreto N 4.238/68 y 489/81), establecen las normas sanitarias de la industrialización de los productos cárnicos y derivados clasificando los establecimientos faenadores y frigoríficos en: A; B; C y Mataderos Rurales. Los de tipos A, deben tener inspección federal (SENASA) obligatoria y sólo ellos pueden ejercer tráfico interprovincial (federal) e internacional. Los de tipo B y C pueden ejercer tráfico provincial y los mataderos rurales, “de aprobación excepcional”, sólo pueden vender productos en su localidad. Las diferencias constructivas y operativas de estas clasificaciones están relacionadas con la cantidad de animales que sacrifican, las que presentan limitaciones, con excepción de los del tipo A. Estas limitaciones no están referidas con la sanidad del producto resultante, el cual debería ser apto para el consumo y de similar estándar en todos los casos que no siempre se cumple.

Los establecimientos de faena se pueden clasificar en:

- *Frigoríficos exportadores*, especialmente las aprobadas por la Unión Europea y Estados Unidos. Tienen un alto nivel higiénico–sanitario ordenado por los requisitos extranjeros que se extiende al consumo interno cuando participan en este mercado.

Estas empresas son las que están sujetas a los mayores controles y costos sanitarios. Se puede estimar que el 30 % de la faena se rige por estas pautas.

- *Empresas que destinan su producción al consumo interno*, que tienen contralor sanitario de SENASA. Pueden por lo general realizar tráfico federal e internacional. Sin embargo, el nivel higiénico – sanitario es menos elevado que en el caso anterior. Cuando exportan lo hacen hacia destinos con exigencias sanitarias menores (Cercano oriente, África, y destinos sudamericanos). Se puede estimar que el 50 % se rige por estas pautas.

- *Mataderos que destinan su producción al consumo dentro del ámbito de las provincias y municipalidades*. Si bien sus instalaciones deberían disponer de los niveles higiénicos – sanitarios adecuadas para garantizar la calidad de la producción, ello no es así. Un 20 % de la faena nacional se rige por estas pautas.

Analizando los datos de la ONCAA y del PCVA, se puede observar que las diez principales plantas faenadoras del país poseen un 19 % del volumen de la faena nacional registrada. La suma de la faena de las 20 primeras alcanza una participación del 33 %, y las 30 primeras un 44 %. El 85 % de la faena total es realizada por el 33 % de las industrias. En términos numéricos, significa que las primeras 110 fábricas faenan 10,5 millones de cabezas y las restantes 224 faenan 1,83 millones de cabezas. Esto lleva a un promedio de 95,4 miles de cabezas anuales para las primeras y 8,2 mil para las restantes.

Para el buen desarrollo de esta actividad se deben poseer, además del espacio físico, instalaciones adecuadas. Siendo esto último algo que se desarrolla también a nivel doméstico como ser bretes, mangas, molinos, silos, galpones, comederos, corrales, entre tantos otros elementos que ayudan a un mejor desarrollo. En la mayoría de las profesiones y oficios, el lugar en donde se realizan los trabajos más significativos de la empresa, es el que mayores inversiones recibe. Estas se focalizan hacia el mejoramiento de su funcionalidad y seguridad a través de la adquisición y aplicación de los últimos adelantos tecnológicos, de manera de generar una mayor eficiencia y eficacia en las tareas que allí se desarrollarán. Esto nos llevaría a pensar lógicamente que las instalaciones rurales también estarían alcanzadas plenamente por estos principios.

Hoy la hacienda de rodeo general tiene valores para el productor que oscilan entre 2000 y 4000 pesos según la categoría, situación que no hace más que reafirmar la importancia de cuidar minuciosamente cada músculo del animal.

Dicho de otro modo, cada kilogramo de músculo producido por el ganadero ante un Mercado (tanto interno como externo), tan demandado y a la vez con rentabilidad incierta, exige que se preste toda la atención en el cuidado del trato de sus bovinos y por donde se los hace circular en el establecimiento.

M.I.C. Mercado de Invernada y Cría				
Valores de la Semana del 25/11/2010 al 01/12/2010				
Producto	Modo	Precio Mín.	Precio Max.	Plaza
Terberos 160/180 Kg.	por kilo	\$12,30	\$12,50	firme
Terberos 180/200 Kg.	por kilo	\$12,00	\$12,30	firme
Terberos 200/230 Kg.	por kilo	\$11,80	\$12,00	firme
Novillitos 230/300 Kg.	por kilo	\$10,50	\$11,50	firme
Terteras 150/170 Kg.	por kilo	\$11,50	\$12,00	firme
Terteras 170/190 Kg.	por kilo	\$11,00	\$11,50	firme
Terteras 190/210 Kg.	por kilo	\$10,80	\$11,00	firme
Vaquillonas c/Cría	por cabeza	\$2.700,00	\$2.800,00	firme
Vacas nuevas c/cría	por cabeza	\$2.600,00	\$2.800,00	firme
Vacas usadas c/cría	por cabeza	\$2.100,00	\$2.200,00	firme
Vacas paricion otoño	por cabeza	\$4.000,00	\$4.500,00	firme

Fuente: Mercado de Liniers

Las inversiones realizadas en la compra o mejoramiento de las instalaciones rurales tienen una amortización conveniente, debido a que los materiales utilizados son de muy larga duración, lo que permite que el capital invertido tenga una relación costo-beneficio positiva.

Los gastos de mantenimiento también resultan mínimos, en relación a su frecuencia y costo, e inclusive en la mayoría de las veces, dichas tareas las realiza el mismo personal del establecimiento agropecuario.

La ausencia de instalaciones adecuadas o sin el debido mantenimiento no es una rareza en nuestro país. Amparados en falsos argumentos, como el tamaño pequeño del establecimiento, lo caro de las instalaciones, muchos establecimientos ganaderos trabajan en condiciones que, no sólo generan pérdidas de carne por golpes o pérdidas de ganancia de peso por sufrimiento de los animales, sino también altos riesgos para la seguridad física de las personas que allí trabajen.

Las inversiones en ideas innovadoras que transforman a las industrias, normalmente son mucho más difíciles de justificar por su alto nivel de riesgo, previsibilidad y seguridad jurídica; pero las nuevas alternativas pueden generar importantes retornos sobre la inversión y ser el motor de crecimiento futuro de todo un sector de la producción. El desarrollo de nuevas ideas o líneas de negocio requiere un espacio propio. Sin la capacidad de utilizar recursos, desarrollar sus propios sistemas de gestión y una estructura organizacional única, las nuevas ideas generalmente fallan en su desarrollo.

Las oportunidades importantes de desarrollo de nuevas ideas surgen cuando las personas logran intercambiar ideas, información y experiencias superando barreras organizacionales y culturales. Las líneas de negocios existentes pueden ser una fuente importante de ideas para el desarrollo de nuevos mercados.

Las experiencias en otros países muestran la importancia de contar con estructuras que cuenten con la capacidad de adaptación, ya que los diseños organizacionales apropiados para el desarrollo de nuevos negocios cambian tan rápido como los negocios mismos.

### **3.4. Comercialización**

North (1990) introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la performance económica. Plantea que el pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones, de la sociedad. Incorpora el concepto de “path dependency” para conceptualizar “la secuencia histórica que predetermina el presente”. Define entonces que a partir de “path dependency” la historia importa.

La comercialización de carne vacuna en nuestro país reviste las mismas características que a principios del siglo veinte, es decir, el tráfico de medias

reses que son despostadas en las bocas de expendio. Nuestro comercio está a años luz de lo que está ocurriendo en los países más desarrollados, con el agravante que Argentina debiera ser uno de los países avanzados en la materia por ser el de mayor consumo per cápita en el mundo y uno de los mayores en tonelaje de carne producida (García Lenzi, 1991).

La comercialización de carne vacuna en la Argentina para el mercado interno se distribuye en un 70% bajo la modalidad media res, trasladadas desde las plantas frigoríficas a los comercios minoristas. Mientras tanto, el 30% del total de carne comercializada se realiza en forma de cortes en cajas o embalados en función de la demanda específica del cliente. Principalmente el sistema “media res” se estila en la comercialización en carnicerías, mientras que el otro sistema – al cual se lo denominará “boxed beef”– se da sobre todo en supermercados, en carnicerías “integradas”, delivery y en restaurantes y catering.

La falta de fiscalización total de la industria, el bajo enforcement de la ley y los contratos, el bajo respeto por los derechos de propiedad y el no cumplimiento de la Ley Federal de Carnes permiten la existencia de circuitos marginales e informales, que se inician en la cría y finalizan en los comercios minoristas (AIAC, 1996; Casaburi et al., 1998). Varios autores afirman que la media res es facilitadora de este tipo de negocio informal.

Bisang (2003: 21) afirma que los circuitos que van desde la industria al consumo, operan en base a la media res, con despostado en las bocas de expendio, esquema que genera múltiples ineficiencias técnicas (problemas en la cadena de frío, falsos fletes, descoordinación entre los requerimientos en la demanda y la oferta, falta de escalas en las bocas de expendio, problemas de calidad, escala y uniformidad en el recupero de las carnes -grasas, pelos, huesos). Estimaciones de estas ineficiencias, asociadas con una imperfecta división de actividades al interior de la trama, superan los 500 millones de pesos anuales y repercuten sobre la rentabilidad del conjunto, los precios y las calidades al consumidor.

Una vez que la media res llega a los comercios minoristas (carnicerías) es despostada, a veces por el mismo dueño de la carnicería y otras por empleados que ocupan parte del tiempo de trabajo en esta actividad. Como resultado, algunos cortes que tienen baja demanda son vendidos a precios muy bajos para evitar desechar la mercadería al cabo de muchos días en cámara; y los cortes de mayor demanda en el segmento de la población que atiende esa carnicería tienen un valor muy superior.

En zonas de bajos ingresos de la población, los cortes más populares tienen mayor precio por tener una mayor demanda, si se compara el mismo corte en zonas de mayor poder adquisitivo. De esta forma, se perjudican aquellos cortes que tienen mayor valor en segmentos de alto poder adquisitivo o la

exportación (Ej.: lomo) ya que los mismos tienen baja demanda en los segmentos medios y pobres, y por consiguiente de venta menor.

Por otra parte, si el carnicero comienza su circuito a partir de la media res, y su escala de ventas es baja, difícilmente venden, en el corto plazo, todos los cortes; ello eleva pérdidas, desvalorización de los cortes para poder venderlos (liquidación) o baja calidad.

En cuanto al costo de despostado, la AIAC<sup>10</sup> desarrolló un trabajo en el cual demuestra que el mismo es 182% más costoso cuando se realiza en carnicerías versus al realizarse en la planta frigorífica. Esto se debe a que aproximadamente el 40% del total de la media res es hueso y grasa que luego es vendido a muy bajo valor (o regalado). En este sentido comercializar los cortes que realmente demanda el consumidor en el comercio minorista mejora la eficiencia del sistema en su conjunto. Esta afirmación será luego estudiada en este trabajo.

El comercio de media res también trae aparejado una deficiencia en el sistema de inocuidad de la carne por el sistema de carga y descarga del camión. Además, imposibilita el agregado de valor a través de la trazabilidad, normas de calidad y venta de productos en función de la demanda: la media res pierde individualidad por la precariedad que implica tipificar e identificar los animales.

El antecedente más cercano a la salida de la comercialización de la media res a puntos de venta minoristas fue la exigencia planteada por “Corte por lo sano”, en el mes de octubre del año 1992, que consistió en el traslado de la carne en cuartos envasados a una temperatura de 7°. Esto llevó a los frigoríficos a procurar una mayor infraestructura de frío para poder así mantener los niveles normales de producción y abastecimiento por lo que llevaron a cabo la reconversión de la capacidad de frío de las plantas.<sup>11</sup>

La falta de envasado anterior a la reforma exponía al producto a la manipulación permanente durante el transporte del mismo con la consecuente posibilidad de contaminación bacteriana. Los roces con las superficies contaminadas del transporte, de los comercios, el contacto con insectos, polvos, pinturas descascaradas, el contacto humano directo en su distribución constituían un serio riesgo para la salud de los consumidores.

---

<sup>10</sup> ASOCIACION DE INDUSTRIAS ARGENTINAS DE CARNES (AIAC). “La modernización del consumo de carnes”. Agosto de 1996.

<sup>11</sup> OTAÑO, A., MARANGONI, G., OTAÑO, C. “Evolución del Mercado de Ganados y Carnes desde el Plan de Convertibilidad”. Dirección de Mercados Ganaderos. Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca de Argentina, Mayo de 1993.

Diversas presiones y divergencias (el sistema fue implementado por etapas) repercutieron negativamente en su desarrollo y avance, con lo cual el sistema de “Corte por lo Sano” no prosperó volviendo entonces al traslado de la media res.

### **3.5. Doble estándar sanitario e impositivo en nuestro país**

La gran atomización de la industria genera un doble estándar sanitario e impositivo entre aquellos frigoríficos exportadores y los que abastecen el mercado local, provocando grandes distorsiones competitivas entre ellos.

Las empresas cuyos destinos principales son los mercados externos deben cumplir con mayores requisitos exigidos por los compradores extranjeros, tanto en instalaciones, mejoras, procedimientos, lo que provoca un aumento de sus costos variables. La falta de cumplimiento de las leyes, permite a los frigoríficos que abastecen al consumo local menores condiciones sanitarias para la faena.

La evasión de las normas higiénicas - sanitarias tiene su expresión en la inexistencia de mermas por decomiso, incumplimiento de inspecciones ante y post mortem obviando el accionar de inspectores veterinarios. El control nulo de residuos químicos, anabólicos, metales pesados, tratamientos de efluentes y control a la emisión de olores pestilentes son otras diferencias del doble estándar sanitario.

Este doble estándar sanitario no permite el acceso del sector exportador en el mercado local por sus mayores costos, restándole competitividad. Pero fundamentalmente es a través de la evasión de impuestos (IVA y Ganancias) que los “frigoríficos consumidores” adquieren ventajas. Durante la última década, se produjo una alta faena “en negro”. Como consecuencia de los altos valores del Impuesto al Valor Agregado (21%), aportes jubilatorios y obras sociales se produjo un gran incentivo para la evasión de estas cargas.

Faena sin declarar o con “el achique” (menor cantidad de kilos y precio declarado) fue habitual en este período. Esta alta evasión impositiva alcanzó niveles de 847 millones de dólares anuales según un trabajo realizado por la Asociación de Industrias Argentinas Cárnicas (AIAC). Esta trajo un gran perjuicio económico para el Estado y una competencia desleal para aquellos frigoríficos exportadores que poseen mayores controles impositivos.

La evasión de las cargas previsionales, adquiere distintas formas entre ellas el empleo clandestino, pagos de parte de salarios sin registros contables. La evasión impositiva es perjudicial para todo el sistema de ganados y carnes. Los

productores que venden sus animales en negro o con “achique” adquieren ventajas en el corto plazo, debido a que pueden recibir mejores precios por sus animales, particularmente en el caso de la faena clandestina, o bien porque debe tributar menores impuesto a las ganancias. Sin embargo, el conjunto de los productores se ven perjudicados en el largo tiempo, porque favorecen el desarrollo de un sistema primitivo de faena y distribución. Impide por otra parte la integración de los frigoríficos exportadores en el consumo, y crea un marco poco propicio para las inversiones en el sector. Vale aclarar, que la industria cárnica fue el único sector que no recibió inversiones extranjeras directas en la década pasada por su pésima imagen colectiva. La población no paga menores precios por los productos cárnicos, sino que las diferencias quedan en los intermediarios minoristas, quedando perjudicado por el consumo de carnes con menor control sanitario.

Es necesario el cumplimiento efectivo de la Ley Federal de Carnes, con la clausura de aquellos establecimientos que no cumplan con los requisitos sanitarios indispensables y el control impositivo. El volumen de faena de estas se repartiría entre las restantes. Suponiendo el cierre del 60% de los establecimientos (220) que concentran el 10% de la faena nacional, aumentaría en un millón ochocientos treinta mil cabezas que se faenarían en las restantes 110 fábricas. La faena promedio de éstos alcanzaría las 112.000 cabezas anuales. Hoy solamente 34 frigoríficos se encuentran por encima de este nivel de faena anual. Este mayor volumen de faena permitirá diluir los costos de las empresas mejorando su posición competitiva.

Como efecto negativo el cierre de establecimientos con menores faena y deficiencias higiénicas sanitarias provocaría un cierto desempleo. Parte de esta mano de obra podría ser absorbida por el resto de los frigoríficos, implementando trabajos en doble turno.

Los temores infundados por el hecho de que una mayor concentración podría llegar a formar un oligopsonio, en el cuál pocos compradores dominarían los precios, no sería tal por el sistema de comercialización que opera en el país. Con el actual régimen de comercialización a través de usuarios, en dónde los frigoríficos prestan sus instalaciones y matrículas a terceros, la concentración en la compra se vería dificultada.

### **3.6. Argentina Vs. El Mundo**

La competitividad de una planta en el ámbito internacional puede determinarse a través del análisis de su estructura de costos. Estos pueden dividirse en tres rubros principales: materia prima (costo de animales), proceso (mano de obra) y transporte.

Los costos netos pueden determinarse una vez discriminados los ingresos derivados de las partes comestibles y no comestibles de la carcaza del costo total. De los principales países productores y exportadores, Nueva Zelanda cuenta con los costos totales más bajos (excluyendo el transporte), seguida por la Argentina, Australia, Estados Unidos.

Por otra parte, para determinar la competitividad de estos países con relación a los dos mercados de mayor importancia (América de Norte y Asia) deberían incluirse los costos de transporte.

En términos de materia prima, Nueva Zelanda y Brasil ocupan la posición más ventajosa. Los precios de la hacienda en Australia y Argentina fueron y son similares a lo largo de los años. Los mayores costos de materia prima son en Estados Unidos, seguidos por Canadá.

En términos de costos de procesamiento Estados Unidos es el país más competitivo, siendo este costo más elevado en Australia y luego en Argentina. El costo de proceso puede subdividirse en un número de ítems que incluyen el costo laboral, insumos, embalajes, servicios e impuestos. El nivel de los mismos se ve influido por la capacidad de cada planta, por la cantidad de turnos de trabajo y por la duración de la jornada, la semana de trabajo y los días laborables en el año.

A pesar de tener el precio de la materia prima más cara, Estados Unidos es el país con mayores exportaciones mundiales por un valor 4,08 billones de dólares. Las exportaciones de este país se han crecido un 100 % en valor en los últimos diez años, y un 200 % en volumen en el mismo período. Japón es su principal mercado llevando el 50 % del valor de sus exportaciones.

La competitividad de Estados Unidos se puede explicar porque posee los costos de procesamiento más bajos. En Estados Unidos, la industria frigorífica se encuentra altamente concentrada. Las "big three", IBP Inc. (Iowa Beef Packers), Conagra Foods, Excel Corporation, tienen una participación superior al 75 % de la faena total de USA. Poseen plantas de gran escala que pueden faenar hasta 1,5 millón de cabezas al año. El resto de las plantas faenadoras se encuentra en un rango entre las 250 mil y 1,25 millón de cabezas / año.<sup>12</sup>

Las tres empresas líderes se han caracterizado tradicionalmente por lograr los mínimos costos de producción. La gran cantidad de plantas de envergadura con dedicación exclusiva operando en doble turno es una de las claves que le permite aprovechar las economías de escala. Las plantas de mayor tamaño pueden procesar de 1,5 a 2 millones de cabezas anuales. La producción

---

<sup>12</sup> Silva, Alejandro. "Sector Ganado y Carne vacunos argentino: caracterización económica y productiva" - 2004

en gran escala le permite bajar los costos generales relativamente altos. Asimismo el tipo de animal faenado, novillos de 600 kilos, le permite diluir los costos fijos por los kilos de carne producida. A pesar de la alta concentración en la industria existe una alta competencia entre las tres empresas líderes para lograr los mínimos costos unitarios y para garantizarse la materia prima.

Australia el principal país exportados en volumen, cuenta con 62 plantas faenadoras para la exportación y alrededor de 160 para la faena doméstica. La concentración del sector es relativamente baja, a pesar que el número de establecimientos ha caído un 40 % en los últimos 20 años. Las cinco primeras empresas mantienen una participación del 29 % (en volumen para 1996) del mercado. Cuatro de esas empresas se manejan mediante capitales extranjeros: Conagra, Nippon Meat Packers (Japón), CITIC (China) y SBA Foods (Japón). A pesar de los estrictos estándares de sanidad han estimulado la inversión en las plantas para consumo doméstico, la industria australiana se encuentra en una situación de baja inversión, sobrecapacidad y baja productividad. Los altos costos australianos se deben principalmente al costo laboral, siendo esta la principal desventaja competitiva de dicho país. El trabajo ha sido tradicionalmente caro debido a la baja productividad del mismo, como así también a la falta de automatización y a las disputas sindicales; sin embargo esta ha comenzado a cambiar en los últimos años. Otra desventaja australiana es el costo de los servicios (energía eléctrica, gas y agua).

La industria frigorífica Argentina como ha sido explicado anteriormente se encuentra altamente atomizada. El doble estándar sanitario e impositivo entre las fábricas destinadas al consumo local y la exportación provoca grandes distorsiones competitivas entre ellos. Aquellas empresas dedicadas a la exportación deben cumplir con requisitos exigidos por los compradores extranjeros, tanto en instalaciones y mejoras, procedimientos, aumentando de sus costos variables.

La atomización de la industria frigorífica resta volumen de faena a aquellos que poseen instalaciones habilitadas para exportar, imposibilitándolas de alcanzar economías de escala. Esta capacidad ociosa eleva los costos medios de la industria restándole competitividad.

Un ingreso importante en la industria frigorífica proviene de los ingresos percibidos por la venta del “quinto cuarto”. El “quinto cuarto” se refiere a los subproductos que se obtienen de la faena: el cuero, menudencias, huesos, grasas, sangre, etc. Cada uno de estos subproductos es susceptible de ser industrializado. Para que estos sean económicamente viables, se requiere de un volumen de faena considerable que permitan diluir los costos de mano de obra mejorando su productividad.

Los pequeños mataderos con menores volúmenes de faena no tienen un buen aprovechamiento de estos subproductos, impidiendo obtener mayores ingresos. Su falta de escala suficiente o altos costos de flete para transportarlos son algunos de los causales. En localidades del interior las vísceras blancas y otros subproductos son utilización para la alimentación animal (cerdos), lo cual presenta graves riesgos de transmisión de enfermedades. Estos frigoríficos compensan sus pérdidas de valor de los subproductos con las ganancias obtenidas producto de la evasión impositiva.

## **Capítulo IV**

### **Sectores conexos y auxiliares**

#### **4.1. Transporte**

La necesidad de transportar animales se presenta esencialmente en las operaciones comerciales y en menor grado en el sector rural o de subsistencia. Estos animales tienen que ser desplazados por diferentes motivos, incluyendo el transporte a los mercados, a los mataderos, a las áreas de reabastecimiento o de pastoreo, o simplemente por haber cambiado de propietario. Los animales pueden ser transportados a pie, por camión, por tren, por barco, o por avión.

En los países en desarrollo, se acostumbra desplazar el ganado a pie, en camiones o en trenes. El método tradicional ha sido a pie, pero con la urbanización de la población y la comercialización de la producción pecuaria, el transporte de ganado por carretera y por ferrocarril ha superado este método.

El transporte de ganado es sin lugar a dudas la etapa más estresante y peligrosa en toda la cadena de operaciones entre la finca y el matadero, y contribuye significativamente al maltrato del animal y a las pérdidas de producción.

El servicio de transporte es de fundamental importancia cuando se trata de cadenas agroalimentarias y programas de modernización. No solo se debe preservar la cadena de frío del producto elaborado, sino que el transporte de animales vivos debe ajustarse a protocolos que eviten el stress y daños que se reflejarán en la calidad de la carne (magullones, golpes, picaduras, lastimaduras).

Un mal transporte puede tener efectos muy graves y dañinos para el bienestar del ganado, y repercutir en una pérdida significativa de calidad y producción. Los efectos del transporte y movimiento incluyen estrés, hematomas, pisotones, fallos cardíacos, insolación, distensión estomacal, deshidratación, extenuación y todo tipo de lesiones.

Como se mencionó anteriormente el movimiento de hacienda se puede efectuar por:

- a) Arreo: poco empleado, salvo para distancias muy cortas.
- b) Tren: menor costo y menos golpes.
- c) Camión: el costo está relacionado con los kg transportados por m<sup>2</sup> de jaula o caja disponible.

El transporte de hacienda en pie, por lo general lo prestan camioneros independientes que no poseen más de dos equipos. La mayor demanda proviene de los frigoríficos que trasladan hacienda hacia las plantas, y en menor medida del tráfico entre criadores e invernaderos/feed-lots.

Existe una disparidad tecnológica, ya que hay en el mercado unidades nuevas, de doble piso para terneros y otras de más de 20 años de antigüedad (Lacelli, 2000: 116). Las exigencias del SENASA incluyen certificados de lavados y desinfección; mientras que para la CNT (Confederación Nacional del Trabajo) deben realizarse revisiones técnicas de las unidades.

En el caso de transporte de carne y subproductos, el universo del país es muy variado. Los frigoríficos tienen por lo general camiones adecuados para preservar la cadena de frío de los productos y containers frigoríficos para la exportación. Los matarifes-abastecedores y carniceros-abastecedores en la mayoría de los casos no disponen de transporte acondicionado para mantener la cadena de frío de la carne y subproductos.

La propiedad de los equipos de transporte de hacienda recae, en la amplísima mayoría de los casos, en empresas dedicadas a la venta de servicios de transporte. Ello, en virtud de que se trata de un servicio especializado con una muy baja rotación de los equipos para el traslado de otros bienes y de la baja utilización que tendrían éstos en caso de ser propiedad de productores ganaderos; tan sólo algunos frigoríficos poseen vehículos de transporte de hacienda, aunque con una clara tendencia a dejar los traslados en responsabilidad de empresas de transporte. Por ende, la escasa magnitud actual de vehículos para el transporte propio hace que, a los fines de este trabajo, se considere que la totalidad de los mismos corresponden a empresas de transporte.

El sector está compuesto por unas 2.100 empresas especializadas en transporte de hacienda diseminadas en la totalidad de las regiones productoras del país y en zonas de recepción de hacienda aunque éstas no sean productoras, como por ejemplo la ciudad de Buenos Aires. De todas formas, no se trata de 2.100 transportistas que se ofrecen en el mercado de transporte de hacienda puesto que un número relativamente importante de ellos trabaja para empresas de transporte más grandes: ello son los denominados *fleteros*.

La mayoría de las empresas de transporte son emprendimientos de cuentapropistas donde, aproximadamente, entre el 80% y el 90% de las mismas pertenecen a esta categoría. El resto lo constituyen otras formas de propiedad, entre las que sobresalen las sociedades de hecho y sociedades anónimas.

Este escenario de fuerte presencia de pequeños emprendimientos determina una gran atomización sectorial en donde unas dos terceras partes de

las empresas poseen un solo equipo (en general, se trata de un camión aunque también en este conjunto se incluyen a empresas con un tractor y un semirremolque o un camión y un acoplado), casi un 20% posee dos o tres equipos y el restante 15% dispone de una media de unos 6 / 8 equipos por empresa. Esta conformación empresarial sugiere que, en su mayoría, se trata de emprendimientos familiares rigiendo, a priori, una baja proporción de trabajo asalariado. De esta forma, sólo en una pequeña porción de las empresas opera, laboralmente, el convenio de la actividad (aunque no siempre cumplimentado en su totalidad).

El transporte, como bien se menciona anteriormente, es un insumo más en la cadena productiva de la trama de la carne, por lo que se revela como un factor de importancia no menor para el sector ganadero. Ello refuerza la condición de transporte “especializado” y los estándares de calidad que el mismo posea no constituyen un detalle menor a la hora de seleccionar a la empresa transportista. Los recursos humanos capacitados y entrenados en las buenas prácticas ganaderas constituyen una herramienta valiosa para lograr el bienestar animal y, como consecuencia, obtener significativos beneficios económicos.

La contrapartida de esta característica de transporte “especial” (equipos exclusivos para el transporte de ganado, alta proporción de viajes en lastre y especial cuidado de la hacienda que se traslada) determina que el precio del servicio sea superior al de la carga indiferenciada, de fácil manipulación, etc., lo que comúnmente se denomina “carga general”.

Durante la producción del servicio de transporte de hacienda se produce una pérdida de valor del animal transportado no asignable a la calidad del servicio de transporte: el desbaste. El desbaste es la diferencia de peso del animal entre el que registra en el campo y el que registra en el mercado. Se origina en el estrés producido por el encierro al que se encuentra sometido (incluyendo el encierro en el vehículo de transporte) lo que se deriva en una pérdida de peso por evacuación del contenido intestinal, por excreción de orina, por transpiración, por eliminación de agua a través de los pulmones y por falta de agua y alimento.

El desbaste originado en el transporte en sí mismo, se traduce en una pérdida de peso que puede situarse entre el 3% y el 8% del peso del animal antes del viaje. Los factores que influyen en la cuantía del desbaste durante el transporte son, principalmente, la duración del mismo (cuanto más largo es el viaje mayor es el desbaste, si bien se produce a una tasa decreciente con la distancia del viaje), el grado de confort de los animales (a menor confort, mayor desbaste) y el tipo de manejo del vehículo (un desplazamiento más brusco y menos rutinario incrementa el desbaste).

Los costos de transporte adquieren gran relevancia en la comercialización de carne en la República Argentina. El movimiento de la hacienda en pie se

realiza por medio de camiones jaula. Una jaula de terneros / novillos transporta aproximadamente entre 12.000 - 15.000 kilos vivos dependiendo de la longitud del mismo.

Capacidad para transportar vacunos en camión de 30.m <sup>2</sup> de jaula			
Peso x cabeza	Nº de cabezas	Kg. transportados	Kg. x m <sup>2</sup> útil
110	75	8.250	272
150	60	9.000	300
200	50	10.000	333
290	40	11.600	387
400	33	13.200	440
525	28	14.700	490
616	25	15.400	513
865	20	17.300	577

Fuente: Elaboración propia

Estos movimientos tienen un costo significativo de acuerdo al canal utilizado. Puede ocurrir que la hacienda tenga que trasladarse entre varios lugares lo cual encarece la operatoria.

El flete es pagado por kilómetro recorrido. Generalmente el precio del flete se adiciona al precio del kilo vivo comercializado por lo cual adquiere gran importancia el tipo de mercadería transportada. Su incidencia relativa será mayor si la mercadería transportada posee menor valor (vaca de manufactura o vaca conserva) con respecto a una de mayor valor como puede ser un novillo o ternero gordo.

El costo del flete variará de acuerdo a la distancia recorrida. El flete corto o de pocos kilómetros, tiene un valor mayor por kilómetro recorrido que un flete largo. Como puede apreciarse este valor repercutirá en el precio pagado y tendrá un mayor valor relativo de acuerdo al tipo de mercadería transportada.

Se pueden tomar diversas precauciones para evitar problemas en el traslado de los animales.

Arreos: Para los casos que por razones de fuerza mayor (camino inundados / mal estado / brechas a mucha distancia del lote) sea necesario trasladar distancias largas los animales por arreo, se recomienda:

- No utilizar perros para ayudarse en el arreo.
- Evitar el látigo o palos para castigar a los animales; utilizar bolsas o trapos como incentivo a los movimientos.

- Dejar transcurrir como mínimo una hora entre la llegada de los animales a los corrales y el momento de subir al camión los mismos.

Instalaciones de carga (Corrales / mangas / cepos / bretes):

- Para los casos en que las instalaciones no reúnan todas las condiciones necesarias para realizar un buen trabajo, es aconsejable realizar la carga con pocos animales (4 ó 5) tanto en el corral de embarque como en las mangas.

- En caso de que se utilice un cargador portátil, no se debe comenzar la carga de los animales hasta que el cargador no este perfectamente en línea con la manga y el camión.

Cantidad de animales a cargar: Es aconsejable que la hacienda esté encerrada la noche anterior al día de carga. Este punto es muy importante para el mantenimiento de todos los animales parados durante el viaje; es por eso que una vez completada la carga es necesario controlar que en la jaula quede lugar suficiente para que en caso de caerse alguno se puedan realizar las maniobras para levantarlo. En esta instancia también surge la importancia del encierre el día anterior, "las panzas vacías" ocupan menos lugar. Vale aclarar que el proceso natural de digestión y asimilación del alimento para convertirse en carne o grasa demora como mínimo 48 horas desde el momento de la ingestión.

Cepos en las mangas que trasladan a los bretes: Es muy común que estos tengan partes que sobresalen del nivel de las tablas de las mangas, por lo que el animal a medida que va pasando golpea con el vacío en ese lugar y se producen machucones importantes. Por esto es recomendable revisar el ángulo de apertura de los cepos para evitar estas situaciones.

Es muy común y a veces indispensable que dentro de los corrales de acceso al brete se trabaje a caballo y que los animales se empujen contra las tablas o con el pecho del caballo para que suban al camión; estos últimos movimientos deben ser evitados porque también son fuentes generadoras muy importantes de machucones, sobre todo en el cuarto trasero que es la parte más valiosa del animal.

En síntesis, el embarque no debe ser una operación apresurada ni menos aún violenta.<sup>13</sup>

A estas viejas enseñanzas de nuestra tradición ganadera, muchas veces olvidadas, se suman otras recomendaciones más modernas:

"No hay que empujar a los animales, sino dejarlos que se fuguen por sí solos hacia donde queremos que vayan" (Bud Williams, Building trust while working with livestock, 1990)

---

<sup>13</sup> Bavera, G. A. y Bagnis, E. "Transporte de hacienda" 2006. Cursos de Producción Bovina de Carne, FAV UNRC

"Hay que cortar los lotes de ganado en grupos pequeños y trabajar con los bretes a medio llenar" (Temple Grandin, 1997: 249-257)

Muchos ganaderos consideran que su trabajo termina cuando el transportista baja la puerta-guillotina y recibe la documentación. Quizás sea poco lo que pueda hacer de allí en adelante, pero es mucho lo que podía haber hecho antes para asegurar a su ganado un buen viaje.

Entre ello vale destacar:

- Elegir el mejor transportista: El camionero cobra por kilómetro recorrido, no por entregar su carga en buen estado. Visto desde el punto de vista del transportista, esto parece lógico. No es tan lógico que los ganaderos adhieran al mismo criterio, y midan el costo del transporte exclusivamente por la tarifa por kilómetro. Deberían pensar que su negocio, en lo referente al transporte, radica en que el ganado llegue a destino en las mejores condiciones posibles. De eso van a depender sus ganancias, no de ahorrarse un centavo o un kilómetro en el flete.

El mejor transportista no es el que factura más barato sino el que transporta mejor el ganado. No es un simple conductor de camión: es un profesional del transporte de ganado. Tiene un buen equipo, con un piso seguro, paredes que no lastiman al ganado, puertas protegidas por rodillos. Conoce su carga y sabe que no es lo mismo transportar ganado que granos. Cualquiera sea su tarifa, seguramente terminará siendo el más barato.

- Elegir el mejor camino: El mejor camino no es el más corto, ni siquiera el mejor pavimentado. Es el que permite un viaje más tranquilo, con una marcha más pareja. No importa que sea más largo ni que se tarde más: lo que importa es que la hacienda no sufra paradas y arranques, o aceleradas y frenadas. Así, los animales van a llegar menos desbastados y agotados, lo que va a redundar más dinero para el ganadero.

- Elegir el mejor horario: El mejor horario es el que contribuye a mejorar las condiciones del viaje, evitando el estrés calórico, el frío excesivo, el tráfico; las frenadas y arranques, las colas al llegar a destino.

- Monitorear el traslado: Cada tanto, es bueno seguir al transportista (en lo posible, sin que éste lo sepa) para verificar su desempeño y controlar si lleva una buena marcha, si hace paradas innecesarias, etc. No se trata de convertirse en un guardián del transportista, pero tampoco es conveniente la práctica habitual, que es cerrar los ojos y absorber las pérdidas.

- Monitorear la descarga: El traslado termina cuando la tropa fue descargada en su lugar de destino (planta de faena, local de remates). También es útil verificar periódicamente si el desembarque se efectúa sin demoras y en calma. Todo el esfuerzo anterior puede ser desbaratado en pocos minutos si al llegar a destino no se cuida que los animales bajen tranquilos, al paso, y lleguen a sus corrales de espera sin sufrir maltrato.

## **4.2. Sector Bancario**

Existen líneas específicas de crédito para el sector, pero por lo general la percepción de los agentes participantes de la cadena es que son diseñadas sin tener en cuenta las características de la actividad; ya sea ésta primaria, industrial o comercial. Las mayores restricciones de acceso al crédito se manifiestan en las pequeñas empresas agropecuarias, que carecen de referencias comerciales y de conocimiento de las prácticas financieras usuales.

La informalidad en la que se desenvuelve una porción importante del sector comercial torna difícil la financiación bancaria para su actividad. En el caso de empresas exportadores, se puede acceder a líneas de prefinanciación a través de la utilización de documentos que expresen compromisos de compra por parte de clientes del exterior (Ejemplo: carta de crédito bancaria)

## **4.3. Educación, Investigación, Extensión y Transferencia de Tecnología**

Dentro de la oferta educativa secundaria se encuentran los colegios agrotécnicos con formación ganadera. A nivel universitario/terciario existe una variada oferta de profesionales del agro dedicados a la ganadería y tecnología de carnes y alimentos.

No solo existen ofertas de productos y servicios provenientes del sector privado, ya que por parte de instituciones del estado se intenta de una gran manera ayudar al productor local. Como ejemplos se pueden mencionar el desarrollo de estadísticas y censos, campañas de vacunación, publicaciones científicas, participaciones en ferias internacionales, seminarios, asesorías, certificar y fiscalizar sanidad y calidad de los animales y productos; condiciones y la calidad de los insumos químicos; registrar, habilitar, clausurar y fiscalizar plantas, fomentar el desarrollo tecnológico, intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación de la comunidad rural, entre tantas otras actividades. Todo esto se logra mediante las instituciones que dependen de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos como INTA (Instituto nacional de tecnología agropecuaria), SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) y el IPCVA (Instituto de promoción de la carne vacuna argentina) destacándose entre los principales.

#### **4.4. Salud Animal**

El Laboratorio de Sanidad Animal tiene un importante papel en lo que hace al diagnóstico y control de las enfermedades que afectan a los bovinos y, abordando las prioridades sanitarias de esta región a través de la investigación y transferencia tecnológica al productor. Cabe aclarar que el conocimiento de la epidemiología es fundamental para el mejor control y prevención de las enfermedades, por lo que contar con asesoría de un Médico Veterinario es fundamental y debe ser el profesional quien recomiende, controle y supervise todas las medidas sanitarias que se tomen en el establecimiento agropecuario diseñando un plan de vacunación específico para su finca, que depende en la mayoría de los casos de las enfermedades más comunes en la zona.

En este aspecto el país cuenta con gran oferta de medicamentos y demás elementos para el cuidado de ganado, ya que los principales laboratorios desarrollan sus productos aquí como también gran cantidad de profesionales con destacados niveles educativos en los que podemos mencionar a Ingenieros agrónomos, veterinarios, y licenciados en administración agraria, entre otros. En la actualidad hay vacunas disponibles para la prevención de casi la totalidad de dichas enfermedades, como así también existen efectivas drogas antiparasitarias para prevenir y controlar las múltiples expresiones del parasitismo.

#### **4.5. La soja como alimento para el ganado**

Podemos decir que de la producción y elaboración de alimentos para el hombre se pueden originar numerosos subproductos y residuos de valor potencial para la alimentación de los animales de granja.

Un mismo cultivo, en este caso específico la soja, puede dar lugar a recursos alimenticios de características nutricionales muy diferentes (poroto, rastrojo, harinas proteicas, forraje verde), que pueden ser muy concentrados en uno o más principios (proteínas, lípidos, fibra, lignina), a la vez que muy susceptibles a contaminarse y deteriorar su valor nutricional.

El crecimiento del cultivo de soja ha sido vertiginoso en los últimos años y si bien su principal destino es la exportación, es posible además utilizarlo en el mercado interno como alimento para el ganado bovino.

Muchos productores están interesados en dar uso, por ejemplo, al cultivo completo de soja que por razones climáticas no se pudo cosechar o si se cosechó el rinde es muy bajo, o bien el poroto tiene una muy baja calidad (y precio) en el mercado. En estos casos destinarlos para el consumo animal es una opción más que interesante.

El material post-cosecha (rastrojo) también es visto como una oportunidad, a pesar de sus serias limitaciones como alimento.

Algunos productos y subproductos del cultivo de soja son muy populares y tradicionales en la alimentación animal, el poroto (la semilla entera) y el residuo de extracción de aceite (harina, torta; expeller) son ingredientes básicos en los concentrados de aves, cerdos y terneros de tambo. Estos y otros productos, como el forraje (verde o seco) también se pueden utilizar en las dietas del ganado lechero, pero no siempre se conocen sus alcances y limitaciones.

También, es posible utilizar el cultivo de soja como una especie forrajera, tanto para pastoreo directo como para heno y ensilaje. Existen algunos antecedentes en el ámbito mundial sobre la utilización de estos recursos, donde se evaluó la soja bajo pastoreo, como una alternativa de "verdeo verano". Estos estudios indican que la soja puede brindar una alta disponibilidad de forraje de muy buen valor nutritivo, a niveles comparativos al de una pastura de alfalfa y que para producción de leche puede constituir una opción de mejor calidad que los tradicionales sorgos forrajeros (en uno de los ensayos se obtuvieron 3,2 litros/vaca/día más con pastoreo de soja que con sorgo forrajero) La altura del cultivo al inicio de los pastoreos es de gran importancia ya que no solo influye en el rendimiento de materia seca sino también en la selectividad de la dieta del animal (preferencia de hojas y tallos tiernos).

La regulación del consumo debe estar en extremo controlada, de manera de no superar el 5 a 8% de la materia seca total suministrada. Si se superan estas proporciones o se utiliza como principal o única fuente de fibra (como suelen utilizarse los rollos tradicionales de alfalfa o de moha) el ganado perderá peso y condición corporal rápidamente

Por otro lado, la sojilla (descarte de la clasificación de los porotos) es uno de los más interesantes desde el punto de vista nutricional y puede incorporarse en las dietas con las mismas consideraciones que el poroto entero, puesto que sigue siendo un alimento de tipo "concentrado". No obstante es necesario tener a mano el análisis de calidad (composición química y valor nutritivo) ya que puede haber una gran variabilidad y dilución del valor energético-proteico. Esta variabilidad deriva principalmente de la proporción de elementos extraños que puedan estar acompañando al poroto (semillas de malezas, tierra, restos de la planta, etc.). En la mayoría de los casos no es necesario moler el material, ya que casi todas las semillas están partidas en trozos muy pequeños.

También se encuentran los expeller (residuos de extracción de aceite) el cual es un subproducto tradicional y referente de las fuentes vegetales de proteínas disponibles para la alimentación animal. Al igual que el poroto posee una proteína de alto valor biológico (lisina y metionina).

Otra de las posibilidades son las cáscaras de soja, son las cubiertas exteriores de los porotos, las que se desprenden y recuperan durante el procesamiento de los granos, como residuo de zaranda. No es un subproducto muy popular en Argentina y no se disponen de muchos análisis locales de calidad.

Por último podemos encontrar los cultivos de soja que por inclemencias climáticas no se pudieron cosechar o bien, si se cosecharon las semillas tienen baja calidad (poco valor de mercado) son recursos muy proclives a contaminarse, sobre todo si el ambiente es muy húmedo y las condiciones de almacenamiento son inadecuadas. El desarrollo de hongos, levaduras y bacterias en los alimentos, potenciales productores de compuestos tóxicos, pondrán en riesgo la productividad y la salud del animal y obviamente la salud humana (en la manipulación del cultivo, algunos hongos de los rastros pueden ocasionar problemas alérgicos y respiratorios).

Muchas veces los análisis de laboratorio pueden indicar que desde el punto de vista de su composición química estos recursos son "normales" dentro de su tipo. Sin embargo, desde el punto de vista microbiológico pueden ser altamente riesgosos para ser utilizados en ganado.

#### **4.6. Subproductos Ganaderos: El Cuero**

Argentina posee una gran tradición en la confección de artículos de cuero, hoy se encuentra dentro de los cinco mayores productores mundiales de cuero crudo junto con Estados Unidos, China, Brasil e India y en los últimos años ha exportado grandes cantidades a todas partes del mundo; en la época de la convertibilidad, la exportación de cuero era de apenas 40 millones de dólares, actualmente supera los 100 millones.

Cuando se habla de cuero argentino se habla del verdadero cuero en palabras mayores, ya que la calidad que éste posee es difícil de igualar. La exportación de cuero ha crecido como reconocimiento de los mercados más exigentes; en Argentina se han implementado diversas inversiones tecnológicas y mano de obra calificada, todo esto llevó a que el cuero hoy posea un valor inigualable. En el ámbito internacional, la industria del cuero se encuentra en pleno desarrollo y es por esto que necesitan importar.

El principal destino de los cueros producidos es el mercado externo, recibiendo este el 80% de la producción, mientras que sólo un 20% se destina a la industria manufacturera local. Los establecimientos con mayor capacidad de curtido concentran la mayor parte de las exportaciones. Del total de las empresas, unas 40 concentran el 98% de las exportaciones, mientras una cantidad similar se ocupa del 2% restante. En general, son las curtiembres medianas y chicas las que abastecen al mercado interno. El comprador más importante que posee Argentina

es China, seguido por Estados Unidos, México. Italia, Holanda y Brasil. Si hilamos un poco más fino en la exportación de cuero y nos adentramos en la industria automotriz, los autos más caros y de primera línea eligen tapizados argentinos; en número podemos decir que el 25% de todos los cueros destinados a la fabricación de autos, proviene de Argentina.

El cuero fue incrementando su valor agregado mediante los modernos y completos sistemas de procesos de industrialización. El constante auge en la exportación de curtidos ha generado decenas de miles de puestos de trabajo, tanto en frigoríficos como en las áreas industriales, lo cual significa también que las empresas han incrementado su producción y también nuevas empresas se han establecido en el sector. Esta industria genera miles de millones de dólares al año gracias a la exportación de curtidos y artículos manufacturados derivados en todo el mundo. Los cueros crudos son el insumo más importante del proceso de producción de cueros. En términos generales, del 50 al 60 por ciento del costo de producción de artículos acabados de cuero corresponde a los cueros en bruto utilizados en el proceso.

Una de las principales características de la Cadena del Cuero y sus Manufacturas -entre ellas, calzado- es la heterogeneidad de los eslabones productivos que la componen, tanto en lo relativo a la composición y características de los respectivos mercados, como al desempeño de las firmas, su nivel tecnológico y la orientación estratégica de las mismas.

El sector de curtiembres –principal componente de la cadena- está dominado por un grupo de grandes firmas que concentran la mayor parte de la producción y de las exportaciones de cueros curtidos (terminados y semi-terminados). Los sectores de manufacturas de cuero (calzado, prendas de vestir, marroquinería, talabartería) comparten ciertos rasgos comunes: son sectores muy atomizados, donde la mayoría de los establecimientos son Pymes familiares de capital nacional, orientadas al mercado interno y aún las que exportan lo hacen marginalmente.

La actividad industrial del mismo puede dividirse en dos etapas. La primera termina con el cuero curtido al cromo (llamada wet-blue). La segunda va desde el wet-blue hasta el acabado de cueros y pieles mediante el uso de productos químicos. Generalmente los cueros en bruto son comprados a los frigoríficos o directamente por las curtidoras, o por comerciantes especializados en cueros y pieles, que los venden a su vez a las empresas curtidoras. En algunos casos, frigoríficos y curtiembres constituyen una empresa integrada que puede llevar a cabo el proceso de transformación de los cueros en bruto.

El curtido consta de varias operaciones y etapas distintas. Una vez en la curtiembre, los cueros son objeto del proceso llamado de "encalado": se limpian y se procede a eliminar de su superficie, pelo, carne y otras fibras inútiles. En el

curso del proceso posterior del curtido, los cueros en bruto se transforman, en interacción con un curtiente, en un material duradero que sirve de insumo a sectores de elaboración más avanzada como los del calzado, vestido, tapizados, bolsos y otros artículos de piel. Durante la producción, se somete el cuero a diversos procesos, cada uno de los cuales lleva a una nueva etapa de la producción de cueros. Mediante las inversiones tecnológicas y un desarrollo permanente y sostenible, organizándose con técnicas modernas y empleando mano de obra calificada y competente; el sector de exportación de curtidos ha ido incursionando cada vez más y ganando el reconocimiento de los mercados más competitivos del mundo.

## **Capítulo V Gobierno**

### **5.1. Evolución económica Argentina**

La devaluación cambiaria en nuestro país hacia mediados de enero del 2002 puso final al plan de convertibilidad iniciado en la década anterior. Este rápido proceso de conclusión de la política económica de tipo de cambio fijo se había iniciado hacia finales del 2001 con la manifestación de repentinas corridas bancarias contra el Banco Central, que desembocaron en la crisis política y la decisión de inmovilización de los depósitos bancarios.

En sus inicios, la depreciación de la moneda se determinó en un 40% del valor nominal del peso argentino y a mediados de febrero del 2002 se estableció un mercado único de cambios, de flotación controlada, con el objeto de evitar fuertes devaluaciones. Durante los meses siguientes la depreciación continuó incrementándose, alcanzado sus valores máximos en torno a los 4 \$/dólar en una serie de corridas especulativas contra la moneda nacional.

Posteriormente, se experimentó un reajuste del tipo de cambio hacia una relación cambiaria de 3 \$/dólar, que mantuvo una tendencia estable por un largo período de tiempo hasta finales de 2008.

Los tipos de cambios apreciados y fijos, con políticas complementarias de apertura comercial altamente desreguladas, generan en un principio altas tasas de recepción de capitales externos que inyectan en el país un ciclo de apertura y expansión económica por la gran disponibilidad de dinero y crédito. Sin embargo, si los países receptores poseen altas primas de riesgo país, el financiamiento presenta muy altas tasas de interés internacional. A su vez, si el mismo no es dirigido a inversiones reales que permitan incrementar la productividad interna de manera de permitir un repago de la deuda, el sistema económico se introduce en un círculo vicioso que desemboca en la contracción cuando comienzan a vislumbrarse dificultades de cumplimiento de deuda, concluyendo en corridas bancarias, fuga de capitales y vaciamiento de la economía, con graves consecuencias sobre el aumento del nivel de pobreza en el país.

En cuanto a la competitividad de las empresas locales, esta se ve desfavorecida por las condiciones adversas para el comercio internacional, dificultando su persistencia e inhibiendo el surgimiento de nuevas actividades de exportación o sustitución de importaciones. El aspecto más significativo es la quiebra de empresas cuando las condiciones empeoran, con sus efectos

consecuentes sobre la contracción del empleo y la caída de la demanda doméstica que llevan a la recesión y regresión del ingreso. Esta situación puede visualizarse, entre otros indicadores, en el aumento progresivo del desempleo durante la década pasada arribando al momento de mayor desempleo histórico nacional, ubicado arriba del 20 % de la Población Efectivamente Activa (PEA) hacia el final del ciclo, entre finales del 2001 y principios del 2002.

A nivel del sector agropecuario el fuerte endeudamiento, la distribución regresiva del ingreso, conjuntamente con la caída de los precios hacia finales del siglo, generaron el cierre de numerosos establecimientos agropecuarios durante este período y el resultado de otra importante proporción en estado crítico. La información disponible de los Censos Nacionales Agropecuarios de 1988 y 2002 para el país permiten observar una desaparición del 21 % de los establecimientos existentes.

La devaluación y la flotación controlada de la moneda incorporada al tipo de cambio, fueron inicialmente un tope a las falencias de ausencia de mínimas regulaciones, que permitieron la alta fragilidad financiera externa a acciones especulativas, en la que concluyó el ciclo de paridad cambiaria fija a finales de 2001. En el periodo post devaluación, se observó un reacomodamiento de la economía sostenido por la inducción del aumento de la competitividad del sector productor de bienes exportables debido a una depreciación del tipo de cambio y la obligación al mismo de liquidar las divisas dentro del país, influyendo positivamente sobre el sector empresario residente y la tasa de desempleo que experimentó una reducción progresiva.

Inicialmente, se infería que los actores económicos ajustarían sus expectativas al movimiento del dólar desembocando en una importante inflación. Sin embargo, si bien el aumento generalizado de precios existió de manera continua, no acompañó en la misma tasa el incremento nominal del tipo de cambio, razón por la cual en los primeros años post devaluación se experimentaron los efectos económicos de una devaluación real. Asimismo, a diferencia de las experiencias históricas de devaluaciones en nuestro país, el aumento tanto en los precios minoristas como mayoristas fue significativamente menor al incremento del tipo de cambio. Esta situación se reflejó en una mejora inicial de los niveles de rentabilidad de las empresas agropecuarias pampeanas debido al destino principal de exportación de sus productos. Como contrapartida, si bien la inflación fue notablemente menor a la acontecida en ocasiones anteriores, la capacidad de compra del sector poblacional ocupado en relación de dependencia, sufrió un deterioro progresivo.

La depreciación de la moneda nacional es una herramienta altamente vigorosa para motorizar las exportaciones y mejorar la competitividad nacional en el comercio exterior. Sin embargo, la devaluación crea una ventaja artificial que promueve las exportaciones en el corto plazo, hasta que el aumento progresivo de los precios internos neutraliza los efectos de dicha competitividad. Por lo tanto,

contemporáneamente con una desvalorización de la moneda debe existir un plan que apunte a aprovechar dicha ventaja momentánea para mejorar las estructuras productivas del país, de manera de generar competitividad genuina cuando el efecto de la competitividad artificial comienza a diezmar. En la experiencia argentina se observa esta situación en la mayor parte de las devaluaciones, con una respuesta inmediata de las ventas al exterior seguidas por aumentos de la inflación demorados, que desembocan en inestabilidad del tipo de cambio y posterior caída de las exportaciones.

Pasado el shock político y cambiario inicial, se observó una pequeña tendencia a la apreciación del peso, mientras la reactivación de la demanda interna, ajuste en las tarifas de los servicios públicos y aumentos de los precios internacionales de bienes constituidos como insumos importantes de la economía generaron un lento pero continuo aumento de los precios tanto mayoristas como minoristas.

En cuanto a la disponibilidad de crédito y financiamiento para la reactivación productiva posterior a la devaluación, la empresa agropecuaria regional post convertibilidad se encontraba altamente descapitalizada, encontrándose inmersa en serios problemas de acceso al crédito y de alto costo del financiamiento bancario tradicional. Esta situación fue solventada en una importante proporción, por la utilización espontánea por parte de numerosos actores, de elementos de financiamiento estructurado alternativos como los fideicomisos. Las mismas atrajeron importantes masas de líquido de otros sectores de la economía, en el periodo 2004-2008, con importantes efectos de motorización principalmente para la agricultura (pooles de siembra), pero también para la ganadería.

Teniendo en cuenta que la disponibilidad de crédito se encuentra motivada por las alternativas de inversión presentes, rentabilidades interesantes para los inversores y garantías satisfactorias, las condiciones que se manifestaron para el sector agro exportador luego de la depreciación cambiaria permitieron un flujo de capitales que posibilitó una rápida recomposición del sistema productivo.

Asimismo, con la política de devaluación vino aparejado la incorporación de los derechos de exportación o retenciones a distintos productos y con distintas alícuotas, fundamentándose en la necesidad de disminuir el alto precio interno de los bienes exportables, producto del nuevo tipo de cambio, y aumentar el ingreso del estado nacional. Sin embargo, la disminución del tipo de cambio real por la inflación disminuye progresivamente las ventajas iniciales de la devaluación para el sector exportador, incrementando el efecto distorsivo y desincentivando a la producción.

La caída en la rentabilidad de las empresas agropecuarias, principalmente productoras de carne, leche y trigo, que se comenzó a visualizar durante 2006

llevaron a la búsqueda de la implementación de distintos mecanismos de subsidios a la venta interna de estos productos, con el objeto de contener precios bajos en los alimentos para la población general mientras por otro lado evitar que cayeran los incentivos a la producción. Los efectos de los subsidios para mantener la inflación de los alimentos se observaron con mayor incidencia en el mercado ganadero donde la caída del stock bovino nacional no se vio trasladada a incrementos significativos en los precios de venta de la hacienda.

Sin embargo, la efectividad de este tipo de medidas para contener la caída de la rentabilidad del sector productivo es difícil de cuantificar debido a las dificultades organizacionales para la implementación, cantidad y tipo agentes presentados, beneficiarios y el grado de satisfacción de dichos subsidios a los aumentos de los costos de producción.

El incremento en el precio de los servicios se identifica como la principal razón de la inflación observada entre 2003 y 2005, mientras en el bienio 2005-2006 se atribuye al aumento del gasto público y el recalentamiento de la economía por aumento de la demanda de bienes y servicios.

Por otro lado, el aumento de los precios internacionales de los comoditties, a partir de las magnitud de la demanda global efectuadas por China e India, la síntesis de biocombustibles y las compras de comoditties por la especulación financiera a partir de la crisis bancaria de EEUU, contribuyó a la aceleración de la inflación vía aumento del precio de los alimentos e indirectamente por efecto riqueza de los términos de intercambio elevando el consumo. Posteriormente, la caída de los precios de los comoditties a partir de noviembre de 2008 a raíz de la crisis financiera mundial sumó sus efectos negativos a los de la caída del tipo de cambio real para las empresas agropecuarias nacionales.

Asimismo, el país se encuentra atravesando una de las sequías de mayor duración e intensidad con efectos drásticos sobre los niveles de producción de las empresas agropecuarias regionales. Esta situación genera una caída de la rentabilidad por efectos de baja y/o nula producción dentro del ejercicio. Así también, para la ganadería se observa por un lado, un descenso de los precios corrientes debido a una liquidación de cabezas con sobre oferta debido a la escasez de forraje: y por otro, aumentos de los precios de los forrajes conservados (rollos, fardos) y subproductos de la agroindustria con destino a la alimentación animal por mayor demanda de los mismos, que se manifiestan en detrimento de la rentabilidad de alternativas ganaderas como la suplementación y el engorde a corral.

En los primeros años de la salida post devaluación, estos cambios sustanciales de la política macroeconómica desembocaron en una reducción significativa en la superficie de la Unidad Económica Agropecuaria (UEA). Sin

embargo, hacia mediados de la presente década el aumento generalizado de precios y la apreciación del tipo real de cambio multilateral generaron una caída en la rentabilidad de las empresas agropecuarias.

## **5.2. La situación político económica, hoy**

A diferencia de los países que intervienen activamente en el mercado mundial de productos agropecuarios, la Argentina no ha tenido una oferta de políticas sectoriales articulada, con un enfoque de largo plazo (Como ejemplo de la necesidad de decisiones de largo plazo, puede mencionarse algo que se hizo bien y es el Plan Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa, que apuntó a lograr la eliminación de la enfermedad en los rodeos y la calificación). La referencia excluye el caso de la Unión Europea, que ha basado el aumento de su producción agraria en general, y cárnica, en particular, en un sistema de onerosos subsidios. Los ejemplos a tomar son los de Australia, Nueva Zelandia y Estados Unidos, países que, aún frente a esa competencia han logrado sostener y aumentar su participación en el comercio de carnes. En la Argentina, la inestabilidad económica y la alta inflación fueron factores limitantes para la aplicación de políticas más activas, pero ellos no parecen haber sido los únicos. En el caso de la ganadería, han sido débilmente considerados por sucesivas administraciones gubernamentales los efectos del ciclo ganadero, los programas sostenidos para eliminar las enfermedades endémicas, el desempeño de un papel más activo en el fortalecimiento de la presencia argentina en los mercados externos, así como la aplicación de programas específicos de desarrollo ganadero, armonizados con el proceso de expansión agrícola. Desde 1990 se están aplicando programas sanitarios de gran alcance y, más recientemente, se han hecho avances en las gestiones para ampliar la participación argentina en los mercados. A través del PROCAR, la SAGyP está ejecutando un programa de promoción de exportaciones cárnicas. También se están instrumentando algunas medidas para mejorar los ingresos del sector a través de la reducción o eliminación de impuestos y la refinanciación de pasivos.

El crédito, factor de fundamental incidencia en toda actividad económica, desempeña una función primordial en el sector agropecuario, tanto por la extensión del ciclo de los cultivos como por los plazos que requiere, en su evolución, la ganadería.

La reconversión de las unidades de menor superficie hacia actividades de mayor intensidad plantea requerimientos, en la utilización de capital y trabajo, que resultan determinantes para que un productor se decida en favor de un nuevo emprendimiento u opte por el abandono del agro, con la consiguiente migración hacia los centros urbanos.

Es motivo de queja generalizado en el sector agropecuario el elevado nivel de la tasa de interés. También es objeto de cuestionamientos la virtual

concentración del crédito agrario en dos instituciones: el Banco de la Nación y el Banco de la Provincia de Buenos Aires. Los bancos privados han mostrado hasta ahora escasa inserción en el agro, mientras que los bancos estatales son observados con disconformidad por su lentitud y burocratización.

El tema de la tasa de interés, que afecta por cierto a toda la actividad productiva, tiene su componente principal en el desmejoramiento de la macroeconomía argentina y su efecto más notorio en el llamado riesgo país. Esa diferencia se ha ensanchado y constituye un punto de partida elevadísimo para conformar la tasa final, en la que gravitan impuestos, encajes, regulaciones bancarias y costos de los bancos.

Los bancos privados suelen lamentar, por su parte, la lentitud de los trámites judiciales destinados a la recuperación de carteras morosas y las repercusiones políticas de tales situaciones, incluida la paralización de remates de bienes.

Los bancos estatales son grandes prestamistas del sector rural y, particularmente, de las pequeñas y medianas empresas rurales, pero soportan, a cambio, índices de morosidad muy elevados en sus carteras. Ciertamente, esas morosidades están referidas también a préstamos que nada tienen que ver con el agro y que son, a menudo, de raíz política, lo cual es ampliamente conocido y ha sido objeto de frecuentes denuncias.

Lo más importante que se puede hacer por el crédito al agro -y para la economía en general- es bajar el riesgo país y, para ello, el principal factor es la existencia de un auténtico equilibrio fiscal en la Nación, las provincias y los municipios. El alto nivel del gasto público y consecuentemente, del déficit fiscal, así como la elevación de la deuda pública, es un veneno para la economía y, por su intermedio, un determinante de la tasa de interés. Sin perjuicio de ello y de los otros factores ya mencionados, los bancos privados deberían mostrar una mayor propensión por el estudio de las condiciones del agro, de sus múltiples sectores, regiones y segmentos empresarios. La idiosincrasia del productor rural, prudente y buen pagador en circunstancias normales, es terreno fértil para una mayor relación con el sector bancario privado, cuya reconversión estructural está en pleno desarrollo.

## Conclusión

Las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la base necesaria para comprender el papel que la nación, de la cual son originarias dichas empresas, desempeña en este proceso.

Hoy podemos hablar de economías de escala, de industrias que llevan a cabo tareas de la cadena de valor fuera de su país de origen o de compañías multinacionales. Pero no es el caso de la Industrias Cárnicas, que como bien vimos, es un producto que satisface una necesidad básica, y que si bien a nivel mundial puede sumársele algo de valor agregado mediante, por ejemplo, envasado al vacío, a nivel país fue siempre y sigue siendo un bien básico.

Las empresas que consiguen ventaja competitiva en un sector suelen ser las que no sólo detectan una nueva necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología, sino que son las primeras o las más agresivas en explorarlos y las mantienen a lo largo del tiempo mediante mejora, innovación y perfeccionamiento. En nuestro caso difícilmente podamos hablar de tecnología o de innovaciones que generen la ventaja y permitan mantenerla, sino que nos encontramos con que estas cuestiones existen y pueden aprovecharse pero, como hablamos de un bien básico los determinantes claves a la hora de conseguirla van a verse en las condiciones de los factores, en saber estudiar, analizar y comprender las necesidades de la demanda y en lograr una buena integración con los sectores conexos y auxiliares, sea el transporte o el aprovechamiento de los despostes, el cuero o el uso de cereales en la alimentación del ganado, para obtener un bajo costo que nos permita competir a nivel mundial en una posición mejor a la del resto de los países.

Argentina tiene una historia de más de un siglo y medio como productor y abastecedor del mercado global, con variaciones trascendentes a lo largo del tiempo, pero como bien desarrollamos, la carne argentina es una marca, lo cual es una fortaleza que debe guiar el accionar del sector tanto público como privado en miras de un objetivo común. Actualmente la participación de nuestro país en el mercado internacional no supera el 6%, dato que por sí solo muestra el potencial de crecimiento que existe para el rubro.

La producción de carne bovina es una de las principales actividades industriales de la Argentina. Nuestro país posee importantes ventajas comparativas para la producción de carne vacuna, producto de sus favorables recursos naturales y variedad de climas. Sin embargo, no haber transformado estas ventajas comparativas en ventajas competitivas le ha hecho perder

participación tanto en el comercio internacional como en el mercado interno. Argentina pasó de ser el primer exportador mundial de carne vacuna a ocupar el sexto / séptimo lugar. Esta caída se ha producido a expensas de un aumento del consumo de carne aviar y de carne porcina a nivel mundial y de la carne aviar en el mercado local.

Existen distintos factores que explican la pérdida de competitividad de la carne argentina a nivel internacional, como ser el status sanitario y las restricciones al comercio, la presencia de enfermedades que impidió en su momento el acceso a ciertos mercados, las prácticas proteccionistas, barreras arancelarias y para-arancelarias. Pero para analizar la competitividad del sector se requiere el análisis de toda la cadena de valor, desde la producción hasta el consumidor final.

Las ventajas competitivas disminuyen los costos y traen beneficios para toda la cadena de valor. Como vimos en el desarrollo del trabajo, en Argentina esta cadena no se encuentra integrada, no existe una correcta comunicación entre los sectores de producción y la industria en pos de un beneficio mutuo. Esto conlleva a que los costos de transacción sean elevados y repercutan negativamente, traduciéndose en bien en menor rentabilidad para el productor, o bien en un aumento del precio para el consumidor.

Como dijimos, la carne vacuna continúa vendiéndose como un commodity más que como un producto diferenciado, por lo que el precio juega un rol esencial en la generación de la ventaja. Para conseguir dicha ventaja la cadena de valor debe gestionarse como un sistema y no como una colección de partes separadas. Pese a que la producción de ganado depende en enorme medida de recursos naturales y que Argentina posea una amplia disponibilidad de los mismos, la mera disponibilidad no es suficiente para tener éxito. Se deben bajar los costos a lo largo de toda la cadena optimizando los enlaces entre los distintos eslabones de la misma y hoy por hoy no es el caso de nuestro país.

Pese a no aprovechar debidamente las ventajas que surgen de tener recursos naturales tan ricos y abundantes, Argentina se encuentra entre los principales productores de aceites, soja, limones, vino, maíz y obviamente, carne vacuna.

Uno de los problemas que se ven en nuestro país es la mala distribución de la tasa de extracción, siendo ésta en la pampa húmeda muy superior al promedio nacional ya que más allá de que esta región tiene ventajas comparativas para producir con mayor eficiencia que el resto del país, la diferencia no surge precisamente de esto sino de la recría y engorde que se realiza en dicha región con terneros traídos de otros sectores.

Dentro de las condiciones que pueden generar ventaja encontramos que en nuestro país existe la posibilidad de producir tanto en confinamiento como con sistemas pastoriles, brindando estos últimos una carne de superior calidad ya que la producida en estos sistemas presenta mejores valores nutricionales, menor contenido de grasa y de ácidos grasos saturados así como también menos colesterol.

Un país que no cuente con bastas extensiones de tierras, sobre todo fértiles como las nuestras, se verá obligado a producir en feedlots y tendrá como consecuencia un producto final de menor calidad alimenticia.

Otra condición capaz de generar ventaja es la de contar con granos de cereales y suplementos proteicos derivados de los mismos que permiten lograr óptimas ganancias de peso y alta rentabilidad económica sin necesidad de recurrir a promotores de crecimiento y/o hormonales como sucede en otros países.

Como bien se desarrollo en el trabajo, la inclusión de pasturas en rotaciones con cultivos de cereales y oleaginosas deriva en mejoras en los rendimientos de estos últimos sin necesidad de utilizar tantos químicos. Cuando en Argentina se utilizan solo 4 kg/ha/año de fertilizante en Estados Unidos se utilizan 93 kg/ha/año y en Francia 308 kg/ha/año. Evidentemente si bien para la producción de feedlots no es necesario contar con amplias cantidades de terrenos fértiles, lo ideal para obtener una carne sabrosa, no fibrosa y en óptimas condiciones, es criarla al menos inicialmente a campo abierto y en ese aspecto nuestro país cuenta con una amplia ventaja ya que sus tierras son más que adecuadas para la crianza de animales.

Dentro de esta cuestión, un problema que se generó en los últimos años en la reducción de la superficie a causa de la expansión de la agricultura, que incremento en los pasados 14 años en 11 millones de hectáreas la superficie sembrada.

A pesar de esto, el stock ganadero se ha mantenido medianamente estabilizado hasta el 2008, pero lo que se verá mermada, es la capacidad de crecimiento a futuro en caso de necesitar más tierras para producir ganado.

Desde el 2008 en adelante sí se produjo una reducción de stock, pero no debido a dicha cuestión sino por un lado a la política de intervención en los mercados aplicada desde el año 2006 por el Gobierno y también por la sequía del 2008/2009 que ocasionó una fuerte mortandad por lo que como vimos durante esta investigación, las medidas políticas del Gobierno perjudican el crecimiento y la evolución del sector.

En cuanto a las condiciones pertinentes a la demanda lo primero que llama la atención a nivel local es el habernos vistos superados por Uruguay en los kilogramos de carne vacuna consumidos por habitante por año así como también en el ranking de exportaciones.

Por el lado del consumo interno vemos varias cuestiones que limitan el crecimiento del sector. En primer lugar encontramos que en nuestro país la carne se comporta como un bien salario lo que implica una negociación continua entre el estado y el sector privado para conciliar precios razonables lo que se refleja en complicaciones a la hora de el libre juego entre la oferta y la demanda y la posibilidad de planear a largo plazo.

Otra cuestión es que el argentino resulta conservador, consume los mismos cortes de carne y no incursiona en nuevas experiencias, por este motivo la industrias cárnicas se muestran pasivas a la hora de poner en marcha procesos que impliquen innovaciones o desarrollo de nuevos productos lo cual podemos considerarlo como una falencia tanto de dicha industria como del consumidor, porque ni uno se interesa por los “nuevos cortes” ni el otro se preocupa demasiado en promocionarlos.

En cuanto a la forma de comercialización, ésta ha sufrido grandes cambios en los últimos años, ya que disminuyó el número de carnicerías en los grandes centros urbanos que se vieron desplazadas por nuevos operadores como los supermercados. Esto provocó un fuerte impacto en el poder de negociación de los distintos actores a lo largo de la cadena con la aparición de nuevas reglas de juego. La concentración de mercadería en los supermercados aparejó nuevos plazos de pago y condiciones de compra que terminaron repercutiendo en la rentabilidad del productor. En la actualidad entre el 35 % y el 40 % de las ventas de carne se concentra en este canal, siendo en Capital Federal el 60 %.

El consumo de carne vacuna en Argentina presenta una “transversalidad”, es decir que tiene una elevada participación en la mesa de los argentinos pese a los distintos estratos sociales que presenta el país. Hay una marcada tendencia a consumir carne vacuna representando un 77 % del consumo de carnes de la nación. Como se menciona anteriormente existe un desconocimiento generalizado de la población de todos los cortes cárnicos que salen de una media res, el cual se extiende también a otras especies como ser el cerdo o el pescado, no así al pollo.

Este patrón de consumo tiene que ver mucho con un concepto fuertemente arraigado en nuestra sociedad y que difícilmente cambie en el futuro inmediato, lo que provoca que el cliente busque carne de ternera y no de vaquillona afectando así al producto ya que este no tendrá estímulos para invertir en incrementar la producción de carne por animal.

Hoy en día la producción de ganado vacuno se encuentra un 20 % más bajo en relación al año anterior, esto se debe a una mezcla entre una menor oferta dada por las malas condiciones que se mencionaron a lo largo del trabajo así como por el gradual crecimiento de la población. Tanto la faena como las exportaciones vieron también un descenso en su volumen, el primero en un 22 % y el segundo en un 44 %, todo esto explicado por varios factores como la histórica sequía, la sojización de la pampa húmeda, la política anti ganadera seguida por el gobierno nacional y el bajo rendimiento que obtienen los productores ganaderos que desalienta la producción y abre interrogantes sobre el futuro. Las inversiones en insumos para esta industria disminuyeron notablemente en el último año y medio debido al precio de la vaquillona de reposición que sufrió una baja del 20 % en el último año.

Ahora bien, pese a todas estas disminuciones el precio internacional de la carne argentina sigue siendo el líder en el Mercosur en pesos por tonelada, lo cual significa que el mundo sigue reconociendo la calidad de nuestra carne. Asimismo también se celebró un acuerdo con la República Popular de China para comenzar las exportaciones hacia dicho país.

De esta forma, analizando todo lo descrito anteriormente, vemos que el país cuenta con una actividad competitiva internacionalmente, con un alto potencial, que enfrenta un mercado externo muy dinámico y un consumo local en decrecimiento, pero carece de un marco ordenador que permita su desarrollo sustentable; en su lugar, la falta de reglas claras, estables y previsibles y que garanticen un mínimo de rentabilidad, han conducido al sector a una crisis, donde, con independencia de que existen nichos de rentabilidad, nadie invierte y las oportunidades desaparecen junto con el sector.

Ante esta situación, nuestro país tiene el potencial de aumentar su producción en base a la utilización de granos forrajeros y pasturas o pastos naturales, y aumentar así su nivel de producción. Utilizando el 10% del total de la harina de soja y el 50 % del total del maíz producido del país sería posible producir otros 2,7 millones de toneladas de carne vacuna, sin embargo sería imprescindible realizar inversiones para tal fin, aunque también es importante mejorar las relaciones comerciales, la confianza, establecer contratos y una alta coordinación en la cadena, resultando en menores costos de transacción en la misma.

En resumen, si no se logra una demanda interna sostenida y creciente producto del incremento de la ocupación de mano de obra; una demanda externa también sostenida y creciente evitando problemas sanitarios, cambios inadecuados de reglas económicas, etc. y un fuerte tipo de cambio competitivo, el sector cárnico argentino difícilmente obtendrá ventajas en lo pertinente a este determinante.

Analizando lo que a estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se refiere encontramos varios puntos a resaltar: lo principal es la diferenciación entre aquellas industrias que exportan y las que no, encontrándose aquí dos procesos industriales con niveles tecnológicos y sanitarios diferentes, uno que corresponde a las que han efectuado inversiones para cumplir los severos requerimientos de los países más desarrollados y el otro reúne a los abocados al consumo interno. Como bien vimos anteriormente, al tratarse de un producto muy poco diferenciado, la estrategia más frecuentemente utilizada es la del liderazgo en costos.

Ahora bien, esto requiere una escala mínima de producción y participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas, instalaciones que permitan elevada capacidad de faena y cámaras de frío, etc. Para lograr este liderazgo es necesaria la adopción de innovaciones tecnológicas de proceso y organizacionales y por lo que vimos durante el desarrollo del trabajo no sólo no contamos con un incentivo por parte del estado, ni con créditos acordes a las necesidades del sector sino que tampoco con un marco estable que permita planear a largo plazo. De esta manera encontramos unas muy pocas empresas (las que están habilitadas para exportar) que cuentan con instalaciones de estas características y un gran número que no.

Siguiendo con esta línea de diferenciación entre industrias, vemos como las empresas exportadoras se especializaron en productos de mayor valor agregado como carnes congeladas y enfriadas, termoprocesadas y platos listos.

Esta disparidad entre las compañías conlleva a que todos los aspectos que analicemos también la presenten; mientras que las industrias internacionales han tenido que enfrentar la crisis económica mundial, las que actúan en el mercado interno exhiben una mejor situación financiera, aunque deban enfrentar a los mataderos clandestinos que representan un 10 % de la faena total.

En líneas generales, se considera deteriorada la situación financiera de la mayor parte de los frigoríficos bovinos, acumulando pérdidas y endeudamientos, sobre todo como dijimos, las empresas exportadoras, aunque la entrada de la economía argentina en recesión empeoró también la situación de los frigoríficos orientados al mercado interno.

La producción de ganado vacuno en nuestro país se encuentra atomizado, las diez principales plantas faenadoras acumulan un 19 % de la faena nacional registrada y la suma de las primeras 20 alcanza una participación del 33 %. En términos numéricos significa que las primeras 11 fábricas faenan 10,5 millones de cabezas y las restantes 224 faenan 1,83 millones de cabezas.

Por el lado de la forma de comercialización de carne vacuna en nuestro país vemos que reviste las mismas características que a principios del siglo veinte, es decir, se trafica con medias reses. Nuestro comercio está a años luz de lo que está ocurriendo en los países más desarrollados, con el agravante de que Argentina debería ser uno de los países más avanzados en la materia por ser el de mayor consumo histórico per cápita en el mundo y por las características, aunque no aprovechadas, que desarrollamos a lo largo del trabajo.

La falta de fiscalización total de la industria, el bajo enforcement de la ley y los contratos, el bajo respeto por los derechos de propiedad y el no cumplimiento de la Ley federal de Carnes permiten la existencia de circuitos marginales e informales. El hecho de seguir comercializando con medias reses permite esto así como también genera múltiples ineficiencias técnicas que alcanzan los 500 millones de pesos anuales y repercuten sobre la rentabilidad del conjunto, los precios y las calidades al consumidor.

En el año 1992 se intento eliminar el comercio de medias reses mediando un plan llamado "Corte por lo sano" pero la mala implementación del mismo trajo aparejado muchos problemas y no prosperó.

Ya parece repetitivo hablar del doble estándar sanitario e impositivo en nuestro país y las complicaciones que genera pero es inevitable. Este doble estándar no permite el acceso del sector exportador al mercado local por sus mayores costos, restándole competitividad. Otra cuestión que surge es la de la evasión de impuestos, faena en negro, que alcanzó niveles de 847 millones de dólares anuales y perjudica notablemente a aquellas industrias que poseen mayores controles impositivos.

Estas evasiones fiscales, empleo de mano de obra en negro y demás cuestiones pueden generar ventajas en el corto plazo para las industrias que lo practican pero el conjunto de los productores se ven perjudicados en el largo tiempo porque favorecen el desarrollo de un sistema primitivo de faena y distribución. Impide por otra parte la integración de los frigoríficos exportadores en el consumo interno y crea un marco poco propicio para las inversiones en el sector. Es necesario el cumplimiento efectivo de la Ley Federal de Carnes, con la clausura de aquellos establecimientos que no cumplan con los requisitos sanitarios indispensables y el control impositivo. Esto aumentaría en 1.830.000 cabezas que se faenarían en las restantes fábricas que permitiría diluir los costos de las empresas mejorando su posición competitiva.

Como efecto negativo encontraríamos un cierto desempleo por la clausura de dichos establecimientos, si bien parte de esta mano de obra podría ser absorbida por el resto de las industrias, implementando trabajos en doble turno para obtener el nuevo volumen de ventas.

Por el lado de los sectores conexos y auxiliares el primero que sale a la luz es el transporte. Esta es la etapa más estresante y peligrosa en toda la cadena de operaciones entre la finca y el matadero. En los países en desarrollo se acostumbra desplazar el ganado a pie, en camiones o en trenes, en cambio en nuestro país reina el transporte por camión.

Existe una disparidad tecnológica ya que en el mercado encontramos unidades nuevas de doble piso para terneros y otras con más de 20 años de antigüedad. Por lo general el transporte lo prestan camioneros independientes que no poseen más de dos equipos, vemos una fuerte presencia de pequeños emprendimientos que determinan una gran atomización sectorial donde unas dos terceras partes de las empresas poseen un solo equipo y solo un 15% posee una media de entre 6 y 8 camiones, pero el gremio pertinente y el poder de lobby con que cuenta el mismo, nos brindan una radiografía del presente un tanto complicada.

Dentro del ámbito educativo y en lo que concierne a la investigación del sector existen desde secundarios agrotécnicos con formación ganadera hasta una variedad de carreras tanto a nivel terciario como universitario. No solo el sector privado aporta su grano de arena con estudios y censos, sino que también existen instituciones del estado que intentan ayudar, por ejemplo mediante la participación en ferias internacionales, censos, habilitaciones, clausuras, aunque como vimos anteriormente no todo lo que se dice se hace, y mucho de lo que se hace, no se realiza de la manera correcta, por lo que podemos concluir que si bien hay organismos como el INTA o el IPCVA que contribuyen al desarrollo de la producción, las ya mencionadas políticas gubernamentales terminan siendo una enorme tranquera infranqueable para el sector.

En cuanto a la salud animal el país cuenta con gran oferta de medicamentos y demás elementos para el cuidado del ganado, ya que los principales laboratorios desarrollan sus productos aquí. En la actualidad hay vacunas disponibles para la prevención de casi la totalidad de las enfermedades así como también drogas antiparasitarias para prevenir y controlar dicho tema.

Una cuestión que fue desarrollado previamente y que resulta muy interesante es que el aprovechamiento que puede dársele al poroto de soja como alimento para el desarrollo de la industria cárnica. Este se puede aprovechar de diversas formas, desde el uso del cultivo que por razones climáticas no se pudo cosechar o que si se cosechó presento un rinde muy bajo, hasta cuando el poroto tiene muy baja calidad y por ende precio en el mercado.

Analizando otros de los sectores conexos encontramos también los subproductos ganaderos, entre los que se destaca el cuero. Hoy Argentina se encuentra dentro de los cinco mayores productores mundiales de cuero crudo y en los últimos años ha exportado grandes cantidades a todas partes del mundo.

Aquí el país presenta ventajas ya que su producto posee una calidad histórica difícil de igualar y se han realizado las inversiones tecnológicas correspondientes así como también se cuenta con mano de obra calificada.

A diferencia de los países que intervienen activamente en el mercado mundial de productos agropecuarios, la Argentina no ha tenido una oferta de políticas sectoriales articulada, con un enfoque de largo plazo. La referencia excluye el caso de la Unión Europea, que ha basado el aumento de su producción agraria en general, y cárnica, en particular, en un sistema de onerosos subsidios. Los ejemplos a tomar son los de Australia, Nueva Zelandia y Estados Unidos, países que, aún frente a esa competencia han logrado sostener y aumentar su participación en el comercio de carnes. En la Argentina, la inestabilidad económica y la alta inflación fueron factores limitantes para la aplicación de políticas más activas, pero ellos no parecen haber sido los únicos. En el caso de la ganadería, han sido débilmente considerados por sucesivas administraciones gubernamentales los efectos del ciclo ganadero, los programas sostenidos para eliminar las enfermedades endémicas, el desempeño de un papel más activo en el fortalecimiento de la presencia argentina en los mercados externos, así como la aplicación de programas específicos de desarrollo ganadero, armonizados con el proceso de expansión agrícola.

Lo más importante que se puede hacer por el crédito al agro -y para la economía en general- es bajar el riesgo país y, para ello, el principal factor es la existencia de un auténtico equilibrio fiscal en la Nación, las provincias y los municipios. El alto nivel del gasto público y consecuentemente, del déficit fiscal, así como la elevación de la deuda pública, es un veneno para la economía y, por su intermedio, un determinante de la tasa de interés. Sin perjuicio de ello y de los otros factores ya mencionados, los bancos y el Estado deberían mostrar una mayor propensión por el estudio de las condiciones del agro, de sus múltiples sectores, regiones y segmentos empresarios. La idiosincrasia del productor rural, prudente y buen pagador en circunstancias normales, es terreno fértil para una mayor relación con el sector bancario privado y para el desarrollo del país, cuya reconversión estructural está en pleno desarrollo.

## Propuesta

Como mencionamos durante el desarrollo de todo el trabajo, Argentina cuenta con excelentes condiciones naturales y capital humano calificado para la producción ganadera, presenta una industria medianamente avanzada en tecnología aun considerando la disparidad que genera el doble estándar sanitario e impositivo, posee la mayor demanda interna a nivel mundial y tiene capacidad ociosa de planta, la industria aprovecha prácticamente la totalidad del producto básico, desde los cortes de carne hasta el procesado de huesos, menudencias, sangre y cuero, hay personal capacitado, existen instituciones que brinden asistencia al sector y un sinfín mas de cuestiones que se mencionaron anteriormente, entonces, ¿Por qué el país ocupa la posición que ocupa a nivel mundial y por qué la industria se encuentra en decadencia como vimos? De manera simple, todo se resume a una mala política estatal por la que no existe regulación para los establecimiento ilegales, no se exigen condiciones fitosanitarias a los abastecedores de la demanda interna, no se ofrecen créditos acordes a las necesidades del sector, no encontramos un marco estable que fomente las inversiones extranjeras y el planeamiento a largo plazo, donde día a día surgen limitaciones a las exportaciones para mantener un precio barato a nivel local y donde el transporte, eslabón importantísimo en la cadena, cuenta con un sindicato muy poderoso que interrumpe y dificulta la comunicación entre todos los eslabones de la cadena de valor del sector.

Podrán haber afectado las condiciones climáticas impredecibles el stock vacuno, pero ésta es una cuestión que el productor no puede prever, también podrá considerarse mermada la capacidad productiva por el cambio de la ganadería a la agricultura, pero esta cuestión como vimos no afecto el nivel de stock, además de que nuevamente, nos encontramos con que la sojización se dio por cuestiones de rentabilidad de los dos sectores (ganadero y agropecuario), ambos determinados por las políticas gubernamentales por lo que podemos concluir que, si no existe una política tanto a nivel del mercado interno como a nivel de las exportaciones acorde a las necesidades del sector, si no existe un organismo que regule la industria local donde haya transparencia en las transacciones comerciales y en la contabilidad de las empresas y del Estado Nacional, y si no hay fundamentalmente un ambiente y un entorno político estable que fomente el crecimiento, el desarrollo y la inversión, las ventajas comparativas que posee Argentina, muchas de las cuales (principalmente el factor clave: la tierra) los demás países prácticamente no van a poseer jamás, nunca van a transformarse en ventajas competitivas.

## **Bibliografía**

### Libros Generales

- PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, 2000.
- PORTER, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. VERGARA, 1990.

### Revistas y Libros Especializados

- Actualidad Económica, Año XII, N° 52 Enero – Julio 2002
- Cuadernillo Técnico N° 6. IPCVA. 2008, 68 p.
- Journal of Animal Science. 1997 V 75: 249-257
- Marca Líquida Agropecuaria. N° 206. Noviembre de 2010

### Entrevistas

- TORELLI, Jorge. Características del proceso productivo, estructura organizativa de los frigoríficos. Entrevista al Gerente General de Mattievich S.A. Casilda, Mayo de 2007.

### Informes y Publicaciones on line:

- ACERBI, Rodolfo. *Las instalaciones rurales. Su importancia en el Bienestar Animal*. Mayo de 2009. Ver en: <http://www.engormix.com/MA-ganaderia-carne/manejo/articulos/las-instalaciones-rurales-importancia-t2475/124-p0>.
- ALBRIEU, José. CORTES, Antonio. SANCHEZ, Jorge. *El transporte de ganado bovino en la República Argentina*. Septiembre de 2009. Ver en: <http://www.google.com.ar/#q=El+transporte+de+ganado+bovino+en+la+Rep%C3%BAblica+Argentina&hl=es&biw=1579&bih=715&sa=2&fp=ff5c08b81a1e2be>.

- BAVERA, G. A. BAGNIS, E. *Transporte de hacienda*. 2006. Ver en: [http://www.produccion-animal.com.ar/informacion\\_tecnica/comercializacion/46-transporte\\_hacienda.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/informacion_tecnica/comercializacion/46-transporte_hacienda.pdf)
- BERTELLO, Fernando. *El stock vacuno cayó al nivel de 2001*. Agosto de 2010 Ver en: <http://www.lanacion.com.ar/1297542-el-stock-vacuno-cayo-al-nivel-de-2001>
- BIFARETTI, Adrián. *Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos*. Septiembre 2008. Ver en: [http://www.ipcva.com.ar/documentos/792\\_expectativasconsumo.pdf](http://www.ipcva.com.ar/documentos/792_expectativasconsumo.pdf)
- BIFARETTI, Adrián. *Identidad e imagen de la marca Argentine Beef*. 2005. Ver en: [http://www.produccionbovina.com/informaciontecnica/comercializacion/22-identidad\\_e\\_imagen\\_marca\\_argentine\\_beef.pdf](http://www.produccionbovina.com/informaciontecnica/comercializacion/22-identidad_e_imagen_marca_argentine_beef.pdf)
- BIFARETTI, Adrián. *Inteligencia competitiva en la cadena argentina de ganados y carnes*. Noviembre de 2010. Ver en: <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=268&palabra=>
- BIFARETTI, Adrián. *La diversificación del consumo de carnes en Argentina*. Junio de 2006. Ver en: <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=668>
- BIFARETTI, Adrián. *Salud y nutrición en las acciones de marketing de carnes rojas*. Ver en: <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?>
- BISANG, Roberto. *Eficiencia y Redes Productivas: La industria de las carnes en Argentina*. 2003. Ver en: <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2005-2002%20Bisang.pdf>
- BISANG, Roberto. *Estudios sobre el sector agroalimentario. Componente B: Redes agroalimentarias*. Marzo de 2003. Ver en: <http://cdi.mecon.gov.ar/docelec/mecon/docpolecon/cepal/61.pdf>
- BOYADJIAN, Carlos. *La industria del cuero busca recuperar el lustre perdido*. Enero de 2010. Ver en: [http://www.ieco.clarin.com/empresas/recuperar-industria-perdido-lustre-busca\\_0\\_95700004.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/recuperar-industria-perdido-lustre-busca_0_95700004.html)
- CARBONELL TORRES, Carlos; ADURIZ, Miguel Ángel.; SALDUNGARAY, Marie Cecilia. *Influencia de la política económica post devaluación sobre el desempeño de las empresas agropecuarias del sudoeste bonaerense*.

- Octubre de 2009. Ver en: [http://www.inta.gov.ar/bordenave/contactos/autores/carlost/devaluacion\\_empresas\\_agropecuarias.pdf](http://www.inta.gov.ar/bordenave/contactos/autores/carlost/devaluacion_empresas_agropecuarias.pdf)
- CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES. *La cadena vacuna en la Argentina*. Ver en: <http://www.cfired.org.ar/DEFAULT.ASPX?NID=1792>
  - DEPETRIS, J. *Calidad de la carne vacuna*. Mayo de 2000. Ver en: [http://www.produccion-animal.com.ar/informacion\\_tecnica/carne\\_y\\_subproductos/12-calidad\\_de\\_la\\_carne\\_vacuna.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/informacion_tecnica/carne_y_subproductos/12-calidad_de_la_carne_vacuna.pdf)
  - DUPCHAK, Karen. *Evaluando la calidad del agua para el ganado*. Ver en: <http://www.engormix.com/MA-ganaderia-leche/manejo/articulos/evaluando-calidad-agua-ganado-t287/124-p0.htm>
  - EL LITORIAL. *Carne Vacuna: bajo la producción, exportación y el consumo interno*. Agosto de 2010. Ver en: [http://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/55168-carne-vacuna-bajo-la-produccion-exportacion-y-el-consumo-interno](http://www.ellitoral.com/index.php/id_um/55168-carne-vacuna-bajo-la-produccion-exportacion-y-el-consumo-interno).
  - GALLARDO, Miriam; GAGGIOTTI, Mónica. *Utilización de soja y sus subproductos en alimentación de ganado*. 2005. Ver en: [http://www.produccion-animal.com.ar/informacion\\_tecnica/suplementación/39-soja\\_y\\_subproductos\\_en\\_alimentacion\\_de\\_ganado.htm](http://www.produccion-animal.com.ar/informacion_tecnica/suplementación/39-soja_y_subproductos_en_alimentacion_de_ganado.htm)
  - GARCIA DE LA TORRE, Pedro. *Costos de transacción en la cadena de carne vacuna argentina*. Octubre de 2004. Ver en: [http://www.ipcva.com.ar/files/costos\\_trans.pdf](http://www.ipcva.com.ar/files/costos_trans.pdf)
  - GARRIZ, Carlos. *Subproductos ganaderos: huesos*. 2000. Ver en: <http://www.ipcva.com.ar/files/huesos.pdf>
  - GHEZAN, Gabriela; CENDON María Laura; BENES, Gisela. *Estrategias de la industria de la carne vacuna en la provincia de Buenos Aires*. 2009. Ver en: [www.inta.gov.ar/baLcarce/info/documentos/econo/AAEA2009.pdf](http://www.inta.gov.ar/baLcarce/info/documentos/econo/AAEA2009.pdf)
  - GHEZAN, G. IORIO, C. CENDON, ML. *Estudio de la cadena de carne vacuna en Argentina*. EC Project EU Merco Pol (2005-08). 2007, Ver en: <http://www.eumercopol.org/f-reports.html>
  - HUERGO, Héctor. *Cuestión de pesos: Argentina pierde el primer lugar en consumo de carne*. Agosto de 2010. Ver en: [http://www.clarin.com/politica/Cuestion-pesosArgentina-pierde-primer-consumo\\_0\\_317368381.html](http://www.clarin.com/politica/Cuestion-pesosArgentina-pierde-primer-consumo_0_317368381.html)

- IPCVA. *Argentina: exportaciones de carne vacuna 2009*. Agosto de 2009. Ver en: [http://www.ipcva.com.ar/documentos/857\\_informemensualdeexportacionesjulio2009.pdf](http://www.ipcva.com.ar/documentos/857_informemensualdeexportacionesjulio2009.pdf)
- IPCVA. *Carnes Vacunas: un mercado de oportunidades*. Diciembre de 2009. Ver en: <http://www.concienciarural.com.ar/ARTICULOS/GANADERIA/CARNES-VACUNAS-UN-MERCADO-CONOPORTUNIDADES/ART2361>
- ONCCA y SGAPyA. *Mercado de la carne vacuna en Argentina*. Julio de 2002. Ver en: <http://www.inta.gov.ar/ediciones/idia/carne/carnem03.pdf>
- PALAU, Hernán. *Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple*. Mayo de 2005. Ver en: [http://www.agro.uba.ar/agro/agroneg/tesis\\_palau.pdf](http://www.agro.uba.ar/agro/agroneg/tesis_palau.pdf)
- PERTIERRA, Canepa; SANTANGELO, Federico. *Argentine Beef: panorama y perspectivas futuras*. Junio de 2010. Ver en: <http://www.ucema.edu.ar/posgrado/download/tesinas2001/Santangelo-MAG.pdf>
- REARTE, Daniel. *Distribución territorial de la ganadería vacuna*. Noviembre de 2007. Ver en: <http://www.inta.gov.ar/balcarce/Carnes/DistribTerritGanadVacuna.pdf>
- REARTE, Daniel. *La producción de carne en Argentina*. Septiembre de 2007. Ver en: <http://www.inta.gov.ar/balcarce/carnes/prodcarne>.
- REARTE, Daniel. *Perspectiva de las cadenas cárnicas en Argentina. Septiembre de 2007*. Ver en: <http://www.inta.gov.ar/Balcarce/carnes/PerspCadCarnicas.pdf>
- REARTE, Daniel. *Situación de la ganadería argentina en el contexto mundial*. Septiembre de 2007. Ver en: <http://www.inta.gov.ar/balcarce/carnes/SituacGanad2007.pdf>
- RECALDE, Maria Luisa; BARRAUD Ariel. *La Carne Vacuna: competitividad en Argentina y Canadá*. Noviembre de 2001. Ver en: [http://www.aaep.Org.ar/espa/anales/PDF\\_02/recalde\\_barraud.pdf](http://www.aaep.Org.ar/espa/anales/PDF_02/recalde_barraud.pdf)
- SARMIENTO, Néstor. *El clima y sus efectos sobre la sanidad de los rodeos*. Ver en: [http://www.inta.gov.ar/mercedes/investiga/noticias/noticias%20tecnicas/EL%20CLIMA%20Y%20SUS%20EFECTOS%20SOBRE%20LA%20SANIDAD%20DE%20LOS%20RODEOS\\_marzo%202009.pdf](http://www.inta.gov.ar/mercedes/investiga/noticias/noticias%20tecnicas/EL%20CLIMA%20Y%20SUS%20EFECTOS%20SOBRE%20LA%20SANIDAD%20DE%20LOS%20RODEOS_marzo%202009.pdf)

- SAUCEDO, Leonardo Bautista. *Transporte de Ganado*. 2007. Ver en: <http://www.fao.org/DOCREP/005/X6909s/x6909s08.htm>
- SENESI, Sebastián. DAZIANO, Marcos F. *Reingeniería Verde y Reingeniería Roja*. Octubre de 2009. Ver en: [www.agro.uba.ar/agro/agro-neg/pdf/AAEA.\\_lobby.pdf](http://www.agro.uba.ar/agro/agro-neg/pdf/AAEA._lobby.pdf)
- SILVA, Alejandro R. *Sector ganado y carne vacuno argentinos: caracterización económica y productiva*. Noviembre de 2004. Ver en: <http://www.ipcva.com.ar/files/trabajo41.pdf>
- TIEMPO ARGENTINO. *La Argentina exportara carne vacuna a China desde 2011*. Octubre de 2010. Ver en: <http://tiempo.elargentino.com/notas/argentina-exportara-carne-vacuna-china-desde-2011>
- TNS GALLUP. *Estudio de usos y actitudes sobre el consumo de carne vacuna en Argentina*. Abril de 2005. Ver en: <http://www.ipcva.com.ar/files/edm042005.pdf>
- URCIA, Daniel. *Estrategia futura de la industria frigorífica*. Ver en: [http://www.produccionanimal.com.ar/informacion\\_tecnica/carne\\_y\\_subproductos/49-estrategia\\_futura\\_industria\\_frigorifica.pdf](http://www.produccionanimal.com.ar/informacion_tecnica/carne_y_subproductos/49-estrategia_futura_industria_frigorifica.pdf)
- U.S. MEAT EXPORT FEDERATION. *New Value Record for U.S. Beef Exports*. Febrero de 2011 en: [http://www.agweb.com/farmjournal/article/new\\_value\\_record\\_for\\_u.s.\\_beef\\_exports/](http://www.agweb.com/farmjournal/article/new_value_record_for_u.s._beef_exports/)
- WILLIAMS, Bud. *Building trust while working with livestock*. 1998. Ver en: <http://www.managingwholes.com/--low-stress-livestock.htm>
- ZAPIOLA GIMENEZ, Marcos. *El embarque de ganado para faena*. Enero de 2006. Ver en: [http://www.cacg.org.ar/comercio25/html/180760000002062\\_Bienestar%20animal-GZ%20260106.doc](http://www.cacg.org.ar/comercio25/html/180760000002062_Bienestar%20animal-GZ%20260106.doc)

#### Sitios Web

- INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, página de Internet del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, sección Comercio Exterior, <http://www.indec.mecon.ar/principal.asp>
- INTA, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <http://www.inta.gov.ar/index.asp>

- IPCVA, Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina,  
<http://www.ipcva.com.ar/>
- Mercado de Liniers. Sitio Oficial. <http://www.mercadodeliniers.com.ar>