

ANALISIS DE RENTABILIDAD
GANADERA EN CAMPOS MIXTOS
DE SUPERFICIES REDUCIDAS
AL SUR DE LA PROV. SANTA FE



Autor: Paula V. Di Prinzio
Tutor: Alberto Terlato
ITBA – Especialización en Dirección Estratégica y Tecnológica
Septiembre 2007

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
1. Abstract.....	2
2. Introducción	3
3. Desarrollo del Trabajo.....	4
a. Caracterización del Sector de Carne Vacuna.....	4
- Mercado Internacional.	4
- Situación del Mercado Argentino.	6
b. Información Sectorial.....	14
c. Dinámica Competitiva.....	21
d. Rentabilidad de la Actividad.....	23
4. Caso “Los Cardales” – Explotación agropecuaria.	24
5. Conclusiones del estudio	33
6. Bibliografía	34
7. Glosario.....	35

1. Abstract

El mercado internacional de carnes presenta un contexto inmejorable.

Pasada la sombra de la fiebre aftosa y la temida encefalopatía espongiforme, comúnmente llamada mal de la vaca loca, las posibilidades argentinas para la exportación de carne, reconocida internacionalmente por su excelente sabor, son de hecho inmejorables.

Frente a ello, el sector ganadero del país está inmerso en su propia problemática:

- Un consumo interno que ha crecido de la mano de la reactivación producida desde la devaluación del 2001.
- Una producción que no ha aumentado sujeta a controles de precios, políticas de estado que no han contribuido, costos crecientes producto de un proceso inflacionario real muy superior al que reflejan los índices, la expansión de la soja y con ello la migración ganadera a otras zonas de menor productividad o al uso de alimentación con feedlot que terminará perdiendo el sabor a nuestras carnes, factor estratégico competitivo de nuestro producto en el mundo.

A lo largo de este trabajo, repasaremos la situación del mercado de carnes a nivel nacional e internacional, las características del sector y los factores que afectan esta actividad.

El enfoque del trabajo será realizado usando el Caso Los Cardales, pequeño productor del sur de la Provincia de Santa Fe, considerando que por sus características representa a la mayor cantidad de establecimientos de nuestro país¹:

Stock Bovino	Cantidad de EAP
Hasta 200	75%
De 200 a 500	13%
De 501 a 1000	6%
Más de 1000	4%
Total	100%

Fuente: Censo Nacional Agropecuario - Año 2002.

Finalmente, repasaremos las conclusiones obtenidas y el impacto que genera la falta de una política de estado que brinde un marco estable de actuación para lograr el crecimiento sostenible del sector, aprovechando el contexto internacional, y garantizando la provisión para el consumo interno.

¹ Se considera que, a nivel nacional, el promedio de existencias es de una cabeza por hectárea.

2. Introducción

Históricamente la Argentina ha sido un país ganadero. Aunque se efectúan actividades de cría de otro tipo de animales, (ovejas, caballos, aves, etc.) las relacionadas con la carne vacuna son las que poseen mayor relevancia.

La actividad posee excelentes perspectivas tanto por el aumento proyectado del consumo internacional, apalancado por el buen posicionamiento de la carne argentina, como por el crecimiento del mercado interno.

Sin embargo, la actividad ganadera local es, y ha sido, regida por regulaciones coyunturales para salvar situaciones del momento. La falta de una visión a largo plazo y políticas de estado ha generado una encrucijada de la cual no será fácil salir: como solucionar la brecha para abastecer un consumo creciente tanto local como internacional.

Para entender un poco más este punto, se explicará con mayor detalle la coyuntura actual a nivel internacional y nacional. Para esta última recorreremos brevemente los números e historia, principalmente para el periodo 2002-2007, de manera de poder analizar la evolución del sector luego de la crisis del 2001.

Una vez visto el contexto mundial y local, analizaremos la situación del Caso "Los Cardales".

De esta forma, habiendo partido del análisis macro y microeconómico de la actividad y haciendo luego foco en el estudio de un caso específico, podremos completar el cuadro con los factores y variables que determinan la actividad pecuaria actual y concluir sobre las causas que determinan la crítica situación en que hoy se encuentra la ganadería argentina, principalmente a causa de políticas gubernamentales perturbadoras y la falta de políticas de estado que otorguen a todos los participantes un marco de seguridad de largo plazo para el desarrollo del negocio.

Para resolver la falta de información estadística actualizada disponible por parte de los organismos públicos, los análisis contenidos en este trabajo han sido realizados construyendo ciertos supuestos (por ejemplo: no existe información fiable sobre el stock vacuno en el país a partir del año 2003). Este punto constituye un indicio más de las falencias existentes en las políticas gubernamentales respecto del tema que nos ocupa.

3. Desarrollo del Trabajo

a. Caracterización del Sector de Carne Vacuna

Mercado Internacional.

Demanda

El comercio mundial de carne vacuna viene aumentando desde el año 2002 y se estima que lo seguirá haciendo en los próximos años al haber cesado los brotes de enfermedades de animales que han asolado al sector en los últimos años, sumado esto a la no aparición de nuevos cambios en la política de importación de los países de mayor demanda (USA, UE, China, etc.). Esto se refleja en el crecimiento de la producción y el muy fuerte crecimiento de la exportación de los principales países productores de carne.

Evolucion de los indicadores para la carne vacuna en el mercado internacional

Miles de TN.	2002	2003	2004	2005	2006 (p)	2007 (e)	Var 2002/2007
Producción	51.241	50.095	51.327	52.454	53.838	54.796	7%
Consumo	50.277	49.049	49.875	50.851	51.725	52.641	5%
Importación	5.242	5.074	4.891	5.424	5.215	5.409	3%
Exportación	6.274	6.339	6.496	7.091	7.273	7.571	21%

Fuente: SAGYP en base a datos del USDA

Durante el presente año las exportaciones alcanzarían los 7,5 millones de toneladas, lo que significa un aumento del 4,1% respecto al 2006 y un 21% en el período 2002-2007.

Precios

La recuperación del consumo y el comercio de carne durante la mayor parte del período 2002-2007 produjo que los precios internacionales se mantuvieran altos.

Adicionalmente, para el año 2007 se prevé que los precios se incrementen sostenidos por una creciente demanda mundial, la escasez de la oferta de carne vacuna provocada por los brotes de fiebre aftosa en el Brasil, las prohibiciones comerciales de la carne vacuna norteamericana debidas a la encefalopatía espongiforme bovina (EEB o mal de la vaca loca) y la limitación de las exportaciones argentinas.

Precio FOB de la carne vacuna. U\$S FOB / tonelada

	Estados Unidos (1)	Argentina (2)	Japón (3)	Australia (4)
2002	2.765	1.309	4.244	2.162
2003	3.396	1.474	5.022	2.111
2004	3.788	1.549	5.675	2.511
2005	4.173	1.673	5.764	2.618
2006	4.127	2.271	5.686	2.555
2007	4.399	2.369	5.780	2.603

Fuente FAO.

1/ Valor FOB, carne congelada, valor fob.

2/ Valor fob carne enfriada y congelada.

3/ Precio de importación para cortes enfriados.

4/Valor CIF carne sin hueso

Para la industria de la carne, sin embargo, una de las incógnitas se refiere al efecto que el aumento del precio de los granos puede tener en los costos de producción en muchos países, en los que el creciente interés por la producción de biocombustibles, combinado con el déficit de producción, hacen subir los precios de los granos. A principios de noviembre de 2006, el precio del maíz subió a niveles sin precedentes en diez años en los Estados Unidos, el mayor productor y exportador de alimentos para ganado en base a grano, lo que ejerce una presión sobre la rentabilidad del ganado y hace considerar seriamente su efecto sobre los precios de la carne en el transcurso del 2007.

Producción.

Se estima que en 2007 la producción mundial (considerando a los principales actores) alcanzará los 54,8 millones de toneladas, lo que representa un aumento de casi el 2 por ciento respecto del año anterior. Este aumento se debe principalmente al aumento de la producción de Brasil que durante este año se incrementará un 2%. Las perspectivas de precios más altos incentivarán el aumento de la producción de carne vacuna en la mayoría de los países productores.

Principales países productores de carne vacuna

Miles de TN.	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Var 02/07
Estados unidos	12.427	12.039	11.261	11.318	11.981	12.168	-2%
Brasil	7.240	7.385	7.975	8.592	9.020	9.120	26%
China	5.846	6.305	6.759	7.115	7.492	7.910	35%
UE	8.145	8.061	8.007	7.848	7.930	7.880	-3%
Argentina	2.526	2.800	3.130	3.200	3.100	3.150	25%
India	1.810	1.960	2.130	2.250	2.375	2.500	38%
Australia	2.089	2.073	2.081	2.102	2.183	2.290	10%
México	1.930	1.950	2.099	2.125	2.175	2.200	14%
Canadá	1.294	1.190	1.496	1.523	1.425	1.335	3%
Rusia	1.740	1.670	1.590	1.525	1.430	1.380	-21%
Otros países	6.194	4.662	4.799	4.856	4.727	4.863	-21%
Total	51.241	50.095	51.327	52.454	53.838	54.796	7%

Fuente: USDA y SAGPyA

Situación de los principales países competidores de Argentina.

Brasil.

Empujado por un consumo doméstico y una demanda externa en crecimiento y los buenos precios del ganado, la producción brasileña de carne aumentará un 3,4% en 2007 mientras que la exportación lo hará en un 6%.

Actualmente, Brasil es el principal exportador de carne del mundo y la exportación de carne continua en aumento a pesar de las limitaciones por temas sanitarios impuestas por algunos de sus importadores de carne como la UE y Rusia, ya que este país esta aprovechando las oportunidades que se le presentan para abastecer a los mercados de Medio Oriente, principalmente Egipto, Irán y Arabia Saudita.

Principales países exportadores de carne vacuna

Miles de TN.	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Var 02/07
Brasil	881	1.175	1.628	1.867	2.109	1.985	125%
Australia	1.366	1.264	1.394	1.413	1.459	1.495	9%
India	417	439	499	627	750	800	92%
Nueva Zelandia	486	558	606	589	541	570	17%
Uruguay	262	325	410	487	510	520	98%
Estados Unidos	1.110	1.142	209	317	523	680	-39%
Argentina	348	386	623	762	556	500	44%
Canadá	609	383	557	551	440	440	-28%
UE	485	388	358	254	220	200	-59%
China	44	43	61	91	99	85	93%
México	10	12	18	31	38	40	300%
Otros países	256	224	133	102	28	39	-85%
Total	6.274	6.339	6.496	7.091	7.273	7.354	17%

Fuente: USDA y SAGPyA

Uruguay.

Las exportaciones uruguayas de carne vacuna, han venido creciendo sistemáticamente desde hace 15 años, multiplicando los volúmenes en los últimos 13 años por 5. Luego del quiebre obligatorio que significó el brote de aftósico de 2001, este indicador se ha dinamizado en forma exponencial, situando al país como el de mayor dinamismo exportador por el USDA, seguido por Argentina y Brasil.

Situación del Mercado Argentino.

Coyuntura Macroeconómica.

Como hemos visto, el panorama del mercado internacional de carnes es inmejorable gracias al sostenido aumento de la demanda en el marco de una recuperación de la confianza de los consumidores como consecuencia de la disminución de casos de aftosa y de encefalopatía espongiforme, así como por el sostenido aumento de los precios.

El contexto internacional es excelente, no obstante, no lo es para la Argentina. Las medidas adoptadas por el gobierno desde noviembre de 2005 con el objeto de controlar los niveles de precios internos se tradujeron en:

- § la regulación del peso de los terneros,
 - § el aumento de las retenciones a la exportación,
 - § la lentitud impuesta en el proceso de autorización de ventas al exterior a partir de la creación del Registro de Operaciones de Exportación,
 - § la asignación de una cuota máxima para exportar que,
- sumados a la falta endémica de una política ganadera nacional, resultaron en factores condicionantes para el desaprovechamiento del contexto internacional.

Observemos de manera gráfica la evolución de faena, producción y peso promedio por cabeza en los últimos años, en donde puede constatarse la disminución de la producción principalmente a partir del año 2004:

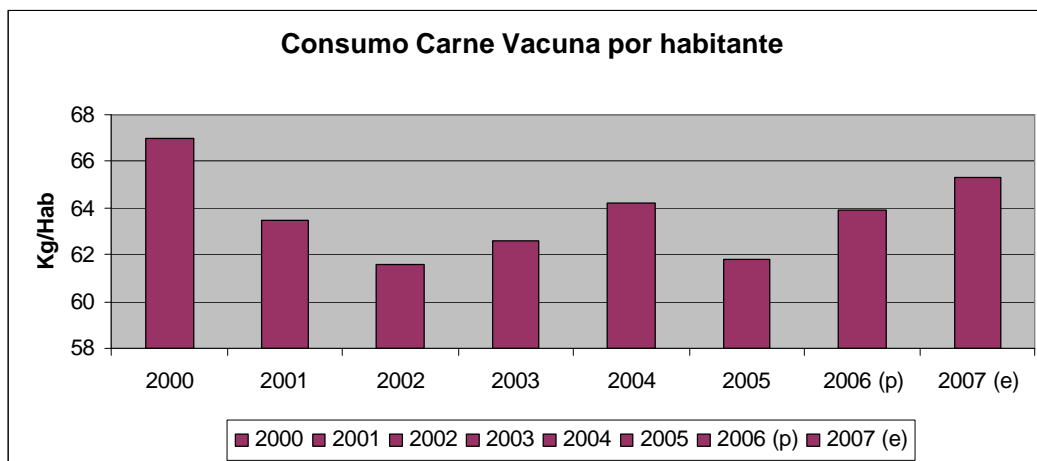
Período	Faena	Producción	Peso prom.
	cabezas	miles tn r.c.h.	kg / cabeza
2002	11.499.838	2.526	220
2003	12.531.634	2.664	213
2004	14.294.990	3.024	212
2005	14.251.709	3.131	220
2006	13.418.824	3.038	226
2007 ⁽¹⁾	13.840.056	3.013	218

(1) Corresponden a valores del primer semestre extrapolados a todo el 2007.

Fuente: CICCRA

Es importante aclarar que, según datos de la faena del primer semestre del año 2007, el incremento que se registra en lo que va del año respecto del mismo periodo del 2006 se explica casi totalmente por la mayor matanza de hembras: 48,2% de la faena total (esta situación solo fue superada en 1996 cuando se iniciaba la fase de liquidación de vientres que llevaría el valor de la hacienda a su máximo histórico en USD corrientes de mediados de 1998). Por lo expuesto, vemos que a medida que avanza el 2007 continúa profundizándose el proceso de liquidación de vientres que ya acumula tres trimestres consecutivos.

Bajo las circunstancias mencionadas, el mercado argentino de carnes ha estado básicamente enfocado al consumo interno que ha experimentado cierto crecimiento luego de crisis de los años 2001/2002. En el gráfico expuesto a continuación puede apreciarse el leve, y sostenido, crecimiento del consumo per capita en la Argentina a partir de los años mencionados:



Fuente: SAGPyA

Evolución del Mapa Productivo en Argentina.

El mapa productivo de la actividad ganadera presenta algunas modificaciones que conviene tener presente.

En los últimos años, y por influencia del precio de la soja, se ha observado en la zona pampeana (Zona I) una reducción de las tierras dedicadas a la cría y engorde, ya sea por la mayor concentración del ganado en menores superficies o por su desplazamiento hacia zonas tradicionalmente no ganaderas como el Noroeste (Zona III) y el Noreste Argentino (Zona II).

Confirmando esta situación, observemos los datos de la segunda vacunación antiaftosa del Senasa para los años 2002 y 2006, en donde se registra una mayor tasa de vacunación en las provincias consideradas como pertenecientes a la zona extra-pampeana que en aquellas consideradas como parte de la zona pampeana (Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, La Pampa y Entre Ríos). En el siguiente cuadro veremos la evolución del stock vacunado en donde se produjo una variación mayor a 50.000 en las cabezas vacunadas:



Datos Segunda Vacunación Antiaftosa (Cantidad de vacunaciones por provincia)

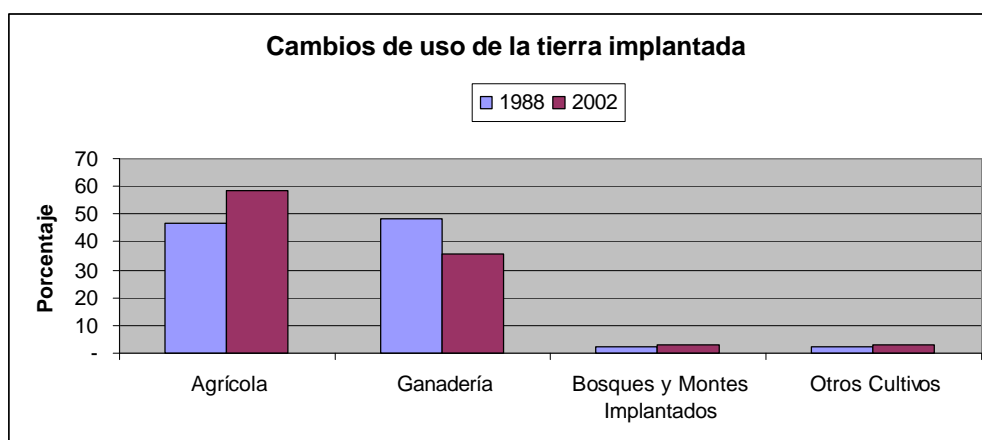
Provincia	2002	2006	Variación	%
SALTA	247.333	654.036	406.703	164
MISIONES	189.120	286.881	97.761	52
RIO NEGRO	565.607	735.999	170.392	30
CHACO	2.285.999	2.616.506	330.507	14
CORRIENTES	4.506.832	5.122.328	615.496	14
SANTIAGO DEL ESTERO	1.094.685	1.237.055	142.370	13
FORMOSA	1.541.822	1.730.023	188.201	12
SANTA FE	7.151.747	7.817.171	665.424	9
ENTRE RIOS	4.711.103	5.111.336	400.233	8
SAN LUIS	1.561.930	1.677.137	115.207	7
BUENOS AIRES	22.388.512	23.247.033	858.521	4
LA PAMPA	4.339.445	4.163.238	-176.207	-4
CORDOBA	7.061.180	6.664.602	-396.578	-6
Total	57.909.134	61.302.934	3.393.800	6

Fuente: SENASA

De esta manera, las provincias de la zona pampeana (en negrita) registraron un aumento neto de 1.351.000 vacunaciones (40%), mientras que en las ajenas a esta zona registraron un mayor aumento ascendiendo el mismo a 2.067.000 vacunaciones (60%).

Es importante aclarar que, si bien las cifras de vacunación del SENASA no deben tomarse como una referencia exacta dado que algunos animales pueden haber recibido doble vacunación, este dato se toma por tratarse de la más fidedigna para seguir la evolución del rodeo bovino argentino.

Según el último Censo Nacional Agropecuario del año 2002, en el periodo 1988-2002 el área dedicada a la ganadería en el país bajó del 48% al 35% como vemos en el diagrama a continuación:



Fuente: Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable

La misma conclusión surge del cuadro de distribución del stock vacuno (página 16), donde se aprecia que la cantidad de EAP con stock vacuno disminuyó en el año 2002 respecto de lo observado en 1998.

Si bien no existen datos censales posteriores al año 2002 ni información estadística al respecto, podemos inferir en base al porcentaje de tierra dedicada a agricultura, que el desplazamiento de la ganadería en pos de la actividad agrícola se mantendría hasta nuestros días.

Evolución del área sembrada en granos y algodón.

Año	Miles de hectáreas (*)
2002	27.492
2003	27.722
2004	28.885
2005	29.590
2006	29.107
2007	31.177

Fuente: Revista Márgenes Agropecuarios

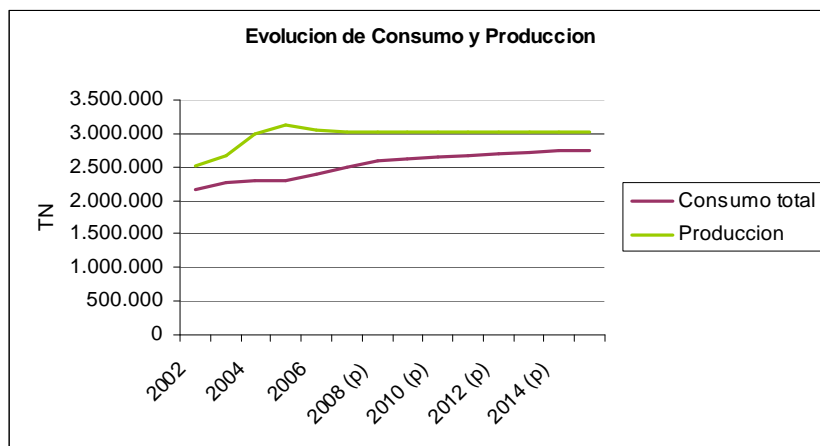
Un efecto observado es que no obstante la disminución del área destinada a ganadería ha podido sostenerse el nivel de producción, entendemos que principalmente a raíz de una mayor eficiencia en el desarrollo de la actividad.

En los últimos años la implementación de diversas herramientas, tales como fertilización de pasturas, pastoreos rotativos, diseños de cargas flexibles, suplementaciones estratégicas, establecimientos de feedlots, etc. permitió lograr importantes alcances al sector pecuario a pesar del corrimiento de la frontera agrícola.

Para medir íntegramente las implicancias de este traspaso, es importante considerar la duración del ciclo ganadero frente al del agro. En el primero de los casos lograr el equilibrio en el proceso ganadero no lleva menos de 3 o 4 años (9 meses de gestación, 6 meses más para el destete del ternero y por lo menos 18 meses de engorde si se quiere llevar el peso del animal a un novillo de exportación) mientras que en el segundo de los casos el ciclo es anual (siembra y cosecha en un mismo periodo). Con ello se quiere significar que cualquier modificación que se impusiese a la tendencia no llevaría menos de 3 o 4 años sino en lograr resultados.

Variación del consumo y la producción.

Según lo visto previamente, el consumo per capita ha aumentado durante los últimos años, esto sumado al crecimiento poblacional esperado para los años venideros según datos del INDEC, implicaría un incremento de la demanda del consumo interno a futuro. Por otro lado, también observamos que si bien la faena vacuna registró un incremento en el último año, se ha observado que la actual oferta de hacienda se sostiene sobre una gran matanza de hembras.



Fuente: ²

La suma de ambas situaciones podría llevar a que en los próximos años se produzca un gap entre la producción y la demanda y, por lo tanto, podrían esperarse aumentos de los precios o la importación de carne para cubrir el faltante. Como se resolverá el tema precios y la demanda, es hoy una incógnita.

Plan Ganadero Nacional

Podría argumentarse que el gobierno ha lanzado un plan con el fin de paliar la crisis productiva que se vive actualmente. El objetivo de dicho plan –coyunturista, por cierto - es aumentar y mejorar la oferta vacuna ante la creciente demanda y generar así una dinámica productiva de crecimiento sostenido. El Plan que apunta como beneficiarios a productores, frigoríficos y comercializadores integrantes de la cadena de carne y consumidores, tiene dos componentes: el apoyo a Planes Ganaderos Provinciales y Nacionales preexistentes, y la implementación del programa "Más terneros".

El "Apoyo a Planes Ganaderos Provinciales y/o Planes o Programas Nacionales" en ejecución en las provincias, con financiamiento tanto nacional como internacional, prevé realizarse a través de aportes económicos no reintegrables. "Más terneros", para productores con menos de 600 madres, apunta a aumentar los índices de productividad de la producción primaria, con miras a lograr un mayor número de terneros por vaca y, por ende, mejorar la oferta del sector productor primario. Los productores que cumplan con los requisitos recibirán una compensación económica por la venta de terneros destinados a invernada. Además, este plan contempla el otorgamiento de asistencia técnica gratuita para pequeños y medianos productores.

² Período 2002-2007 se elaboró en base a datos de AACREA.

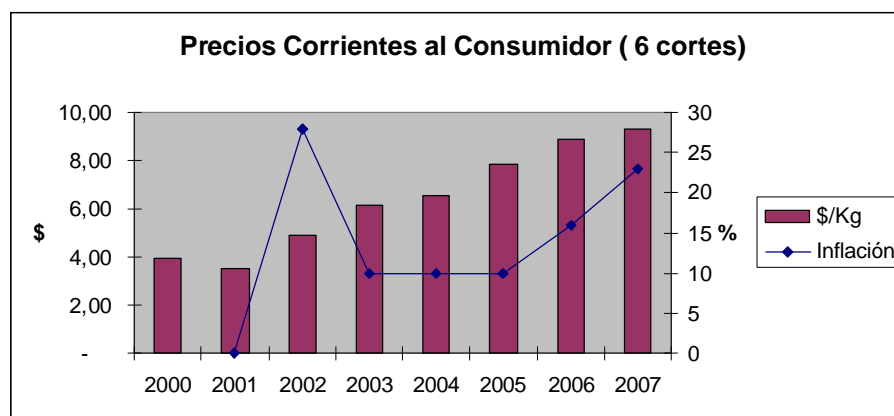
2008 en adelante: No existen proyecciones oficiales, en consecuencia, se estiman los datos bajo los siguientes parámetros: a) Consumo: en base al consumo per capita estimado para el 2007 se aplicó el crecimiento poblacional esperado para esos años según el INDEC; b) Producción. se consideró constante en base a que la actual oferta de hacienda se sostiene sobre una gran faena de hembras.

Ahora bien, dado que el plan se publicó en el Boletín Oficial en Junio de 2007, y teniendo en cuenta los tiempos del ciclo ganadero que mencionáramos en un comienzo, sumados a los tiempos de accionar del gobierno resulta difícil prever, que de llegar la solución en manos de este plan pueda lograrse la misma en buen termino.

Precios

La desconexión actual del mercado internacional es un tema coyuntural y debería esperarse que las restricciones a las exportaciones no se mantengan a futuro. La escasez de carne actual y la que se espera a futuro, sumada a la mayor demanda interna, como consecuencia del crecimiento de la economía, la menor desocupación y los aumentos salariales, ha llevado y llevará a una gran presión sobre la carne, generando aumentos de precios.

Observemos la evolución de los niveles de precios al consumidor en el período bajo análisis: se evidencia que, no obstante las acciones de política macroeconómica sectorial implementadas por el gobierno en términos de control de precios, los resultados no fueron efectivos:

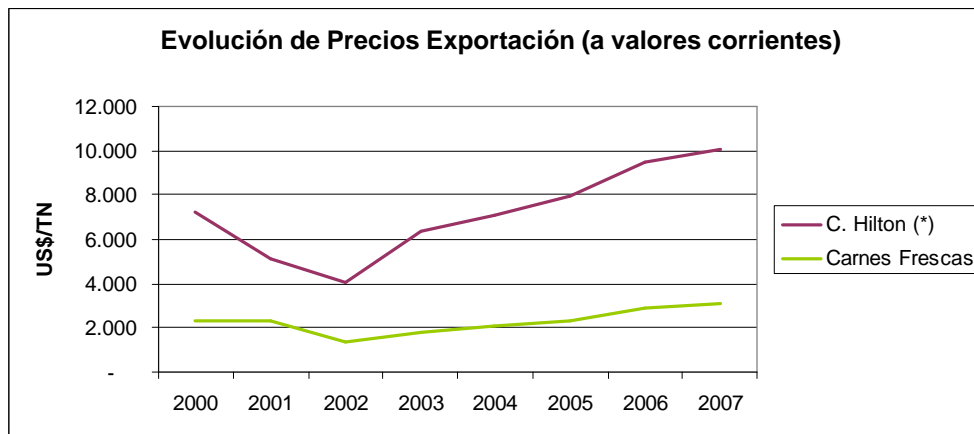


(*) Seis cortes: asado, cuadril, bife angosto, carne picada, paleta y nalga.
Fuente Precios Corrientes al Consumidor: SAGYP

Cabe una aclaración importante respecto del índice de inflación considerado para el período analizado: Dada la falta de credibilidad que han padecido en los últimos años las estimaciones oficiales de la tasa de inflación se consideró, a los efectos de su calculo lo siguiente: para los años 2001 a 2003 se tomó el IPC INDEC Nivel General; mientras que para los años 2004-2007 se tomó el crecimiento del consumo a precios corrientes y se les dedujo una estimación de crecimiento de consumo (real).

Demás está decir que la carne posee una alta ponderación en el IPC del INDEC. De ahí la preocupación de actuar sobre el índice.

Veamos por otro lado, la evolución del precio de los cortes que componen la denominada "Cuota Hilton" cuyo destino es la exportación de cortes a la Unión Europea y los de Carnes Frescas en general con destino también a la exportación en otros países o que no forman parte del cupo "Hilton".



Fuente: SAGPyA

Como puede observarse, para aquellos establecimientos que pueden acceder al mercado mundial, especialmente al cupo de la Cuota Hilton ⁽³⁾, la evolución de precios ha sido muy favorable con el transcurso de los años (incremento del 40% para los cortes "Hilton" y un 33% para las Carnes Frescas) en el periodo 2000-2007).

Para incorporar una última variante, y agregándola a la suma de desaciertos que se han generado, a partir de los años 90 se comenzó a sustituir o complementar pasturas por feedlot. Las carnes argentinas han sido históricamente reconocidas a nivel mundial por su sabor, sin embargo de seguir esta tendencia se acercará nuestra oferta a la de nuestros competidores (Brasil, Australia, India, etc.) contra los cuales nunca podremos tener una ventaja de precio y escala. Luego, hemos olvidado nuestra ventaja competitiva y nos hemos acercado a la posición más cómoda para la competencia.

¿No pensamos en una marca país y un posicionamiento de nuestras carnes dentro de los segmentos de más altos ingresos a nivel mundial?

Es en este contexto crítico se desarrolla la actividad ganadera argentina.

³ La Cuota Hilton un cupo, establecido por la Unión Europea, que acepta la introducción en su territorio de cortes enfriados vacunos, sin hueso y de alta calidad (principalmente: Son 7 cortes: bife angosto, cuadril, lomo, nalga de adentro, nalga de afuera, bola de lomo y bife ancho sin tapa), libres de aranceles, para lo cual asigna dicho cupo a cada país exportador.

En la segunda parte de este trabajo se pretende analizar la actividad con foco en los pequeños productores de campos mixtos y sus perspectivas de rentabilidad en el contexto presente y futuro – limitando las conclusiones a establecimientos agrícola-ganaderos de pequeñas superficies ubicados al sur de la provincia de Santa Fe los cuales creemos representativos de un importante número de productores, tal como ha sido mencionado en el Abstract de este trabajo.

b. Información Sectorial

Introducción.

La actividad ganadera es una de las más importantes del sector agroalimentario argentino y tiene una amplia cobertura regional ya que las existencias se encuentran dispersas en todo el país. A continuación podemos apreciar las distintas regiones en que puede agruparse las existencias de ganado vacuno, de acuerdo a la densidad ganadera y según las características agro-ecológicas de cada una de ellas:



§ Región pampeana (Región I): Es la región ganadera por excelencia y comprende Buenos Aires, sur de Córdoba, sur de Santa Fe, sur de Entre Ríos y este de La Pampa.

§ Región NEA o noreste argentino (Región II): abarca la provincia de Corrientes, Misiones, Norte de Santa Fe, Norte de Entre Ríos, este de Chaco y este de Formosa.

§ Región NOA o noroeste argentino (Región III): abarca Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero, norte de Córdoba, oeste de Chaco y oeste de Formosa.

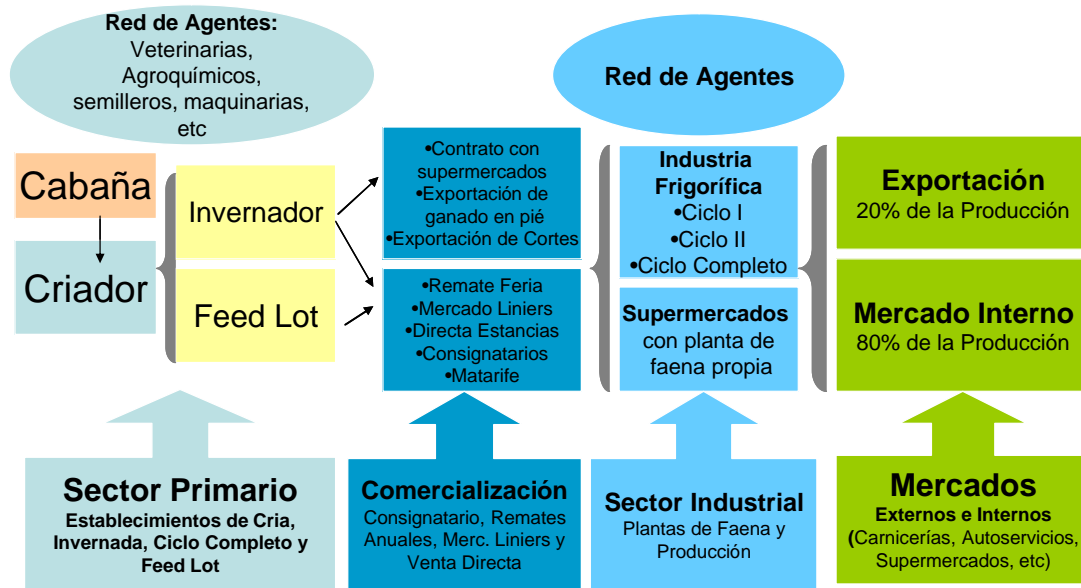
§ Región semiárida central (Región IV): comprende San Juan, Mendoza, San Luís y oeste de La Pampa

§ Región Patagónica (Región V) desde Neuquén a Tierra del Fuego.

El caso que analizaremos más adelante corresponde a una explotación localizada en la Región I o Región Pampeana.

Estructura de la cadena ganadera argentina

Veamos un poco en detalle la estructura de la cadena ganadera argentina de modo de comprender su proceso y los diversos actores que intervienen en el mismo.



Fuente: SAGPyA

Estructura del Sector

El Sector Primario en la cadena de la carne bovina cuenta en su Red de Agentes con una importante estructura y cantidad de firmas proveedoras de servicios e insumos pecuarios (unas 15 mil). Tanto en materia de insumos, como de equipos, se cuenta con firmas nacionales y multinacionales que aseguran una oferta local, o bien importada, que se adecua a las necesidades actuales y potenciales del sector. La calidad genética del rodeo argentino es muy buena y ha sido una preocupación sistemática de los productores (cabañas) desde los inicios.

La producción de ganado para reproducción y faena se realiza en distintos tipos de establecimiento que integran los procesos de reproducción (cría), con el desarrollo (recría) y el engorde (invernada) de los animales que los habilita para su faena. La integración de estas actividades por un mismo productor se denomina desarrollo del "Ciclo Completo".

De acuerdo con información del INDEC para el año 2002 (último censo tomado), las existencias de las entonces 48 millones de cabezas se encontraban distribuidas en 209 mil establecimientos (incluyendo tambos) de la siguiente forma:

Predios	1996	2002	Var %
1 a 50 Bovinos	109.177	88.825	-19%
51 a 100 Bovinos	46.686	35.164	-25%
101 a 200 Bovinos	44.794	32.704	-27%
201 a 500 Bovinos	38.858	30.562	-21%
501 a 1000 Bovinos	18.080	12.805	-29%
Más de 1000 Bovinos	12.292	9.045	-36%
Total	269.887	209.105	-23%

Fuente: SAGPyA

Por lo que puede observarse, la mayor parte de los predios (42,5%) concentran entre 1 y 50 cabezas, y sólo una pequeña parte (4%) cuenta con más de mil.

La mayor parte de la producción vacuna argentina es de carácter pastoril: el ganado es criado y engordado a campo en sistemas extensivos, en los que se produce carne sobre la base de pasturas naturales y cultivadas. Los sistemas semi-extensivos, también utilizan pasturas, pero contemplan el uso de algún suplemento siendo el más frecuente el grano de maíz; esta alternativa permite aumentar las cargas o receptividades de los campos y completar el engorde del ganado consiguiendo terminaciones más uniformes, de mayor calidad y en un periodo más breve. En los sistemas intensivos los animales son engordados en corrales (feedlots). En forma similar a lo señalado para los sistemas semi-extensivos, el ganado es criado a pasto y luego es terminado exclusivamente en corrales. Este tipo de productos es valorado en el mercado local por su mayor uniformidad y terneza. Se estima que para el año 2006 entre un 7 y 10% de la faena correspondía a ganado terminado en feedlots.

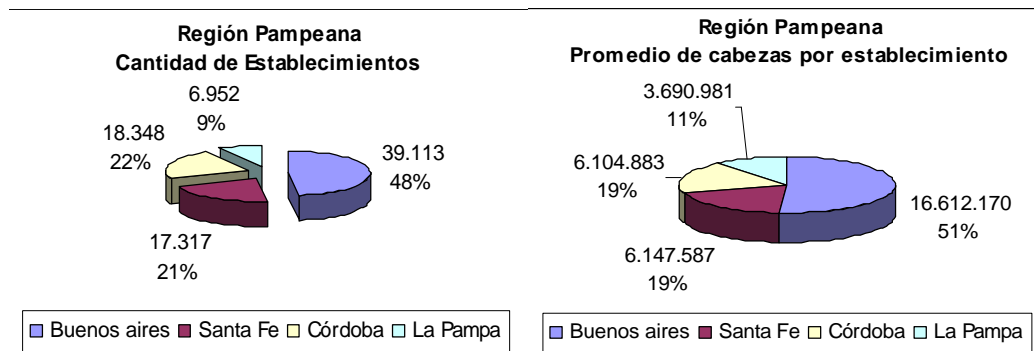
En cuanto a su localización, según datos del Censo Nacional Agropecuario del 2002 el total de explotaciones agropecuarias (EAP) para todo cultivo era de 333 mil de las cuales 194 mil (58%) correspondían a establecimientos ganaderos. Veamos la composición de estos últimos:

Region	EAP	Existencias (en cabezas)	Promedio cab/EAP
Extra-pampeana	112.156	15.983.790	143
Pampeana	81.730	32.555.621	398
Total General	193.886	48.539.411	250
Participacion en %			
Extra-pampeana	58%	33%	
Pampeana	42%	67%	

Fuente: SAGPyA

Si observamos el cuadro veremos que si bien la mayor cantidad de EAP se encontraban localizados en la zona Extra-pampeana, la mayor parte de las cabezas (67%) se concentraba en los EAP de la zona Pampeana, lo que indica la gran preeminencia de dicha zona.

A su vez, dentro de la Región Pampeana la provincia de Buenos Aires concentraba casi el 50% de las cabezas en existencia y el 48% de las EAP, siguiéndoles en lugar Santa Fe, Córdoba y último La Pampa (según hemos visto anteriormente a partir de datos de la campaña de vacunación antiaftosa del 2006, aún hoy se mantiene esta relación)



La diversidad de tamaños de firmas, de ambientes, de sistemas productivos, de especialización, de razas y de niveles tecnológicos lleva a una heterogeneidad en la oferta de ganado. Esto nos diferencia de la correspondiente a otros países competidores, de ganadería más intensivas y concentradas, especialmente en la última etapa (Australia, EEUU, Canadá), en los que la mayor parte de la terminación de los animales se realiza a corral con raciones de altos niveles energéticos, que les permiten obtener productos más homogéneos y estandarizados.

Tanto en la cría como en el engorde, existen importantes brechas tecnológicas entre los niveles promedios nacionales y los que logran los productores que han incorporado las tecnologías disponibles en el país, así como con las correspondientes a países competidores. Desde el punto de vista técnico, existe amplia experiencia y posibilidades de aumentar la producción y el desempeño de la ganadería nacional, especialmente si se cuenta con un marco macroeconómico y comercial favorable.

Comercialización

Un alto porcentaje de la faena se comercializa en medias reses y cuartos. Esto implica un sistema ineficiente de desintegración del ganado con un limitado agregado de valor en el proceso industrial, debido a que la demanda de distintos tipos de cortes difiere de acuerdo al poder de compra y a las preferencias de los consumidores locales e internacionales. Es por esto que no se logra una optimización del destino y el tratamiento diferenciado de los productos, lo que termina repercutiendo en la calidad y en las posibilidades de agregar valor en la etapa industrial. Un importante desafío para el éxito futuro del sector procesador es acordar una estrategia con los distintos actores (incluido el gobierno) orientada a la modernización de la comercialización, reemplazando la venta de medias reses por cortes con distintos niveles de valor agregado (cortes presentados

de distintas formas, cortes envasados al vacío, empaques adecuados y cadenas de frío eficientes).

La comercialización de medias reses también está asociada a las falencias existentes en la cadena de frío de los productos destinados al mercado interno. Una alta proporción de la carne se vende sin estacionamiento en cámaras frigoríficas, lo que implica un limitado grado de "maduración", que no contribuye a mejorar su terneza. Este es uno de los motivos que han llevado a que el peso promedio de faena sea reducido, dado que los consumidores locales pagan premios por la carne de ternera y de animales livianos, así como los terminados en feedlots, privilegiando la terneza sobre el sabor o el carácter "natural" de los productos.

Sector Industrial

El procesamiento de las reses se realiza en los establecimientos frigoríficos agrupados de la siguiente manera:

1. Frigoríficos de Ciclo Completo: efectúan el proceso de matanza del ganado y de preparación de carne vacuna.
2. Frigoríficos de Ciclo I: desarrollan únicamente el proceso de faena y en general, destinan su producción al mercado local.
3. Frigoríficos de Ciclo II: no realizan procesos de faena, sólo efectúan la preparación de la carne que ha sido faenada en otras plantas.

En 2004 operaban unas 500 plantas de faena inscriptas, con una capacidad instalada de unos 20 millones de cabezas por año, es decir bastante por encima de los 12-14 millones de cabezas faenadas en años recientes. De este total, unos 230 establecimientos estaban controlados y habilitados por el SENASA para el tránsito federal y procesaron el 84% del total de la faena registrada en 2004 (14,3 millones). De ese grupo, unos 40 establecimientos estaban autorizados para exportar carnes a la UE y otros destinos exigentes; estas plantas tienen un alto nivel higiénico-sanitario. Otro grupo de frigoríficos con control sanitario de SENASA tiene un nivel higiénico menor y está especializado en las ventas al mercado interno.



También operan más de 200 frigoríficos y mataderos habilitados por autoridades provinciales y municipales, que abastecen parte del consumo de las ciudades medianas y

pequeñas y de los pueblos del interior del país; tienen menores exigencias higiénico-sanitarias y procesan alrededor del 17-20% del total.

Para el año 2004, sobre una faena de 14 millones de cabezas, el 85 % fue industrializado en la zona Pampeana a través de 227 establecimientos (45% sobre el total), mientras que el 15 % restante lo fue en 273 establecimientos de la zona extra-pampeana (55%). Cabe agregar que la provincia de Buenos Aires es la que concentra la mayor cantidad de plantas faenadoras.

La estructura carnica esta caracterizada por una alta heterogeneidad de firmas en cuanto al tamaño, los niveles tecnológicos y sanitarios, los mercados a los que dirigen sus actividades, y las modalidades de comercialización. Se trata de una industria muy atomizada, con una elevada participación de plantas pequeñas cuya escala y condiciones sanitarias son, en su gran mayoría, sensiblemente menores a los estándares internacionales. La exportación de carnes vacunas se encuentra un poco mas concentrada, pero el grado de concentración es muy bajo en relación al de otros países competidores (EEUU, Australia, Brasil).

La industria tiene capacidad ociosa de faena y des-economías asociadas con la matanza de animales con un peso promedio muy reducido, que implica mayor incidencia de los costos fijos de faena y procesamiento. La heterogeneidad de las plantas lleva a la coexistencia de distintos estándares sanitarios e impositivos, con marcadas diferencias de costos y de calidad entre actores, lo que da lugar a la competencia desleal entre los operadores del mercado interno y los frigoríficos exportadores. Estas circunstancias, así como las diferencias en las modalidades de comercialización en el mercado interno (mayoritariamente medias reses) y la exportación (cortes), generan ineficiencias y visiones no comunes entre los distintos tipos de participantes.

Mercados

En la distribución minorista participan más de 20.0000 carnicerías tradicionales que operan volúmenes muy reducidos, a partir de medias reses abastecidas por frigoríficos consumidores, matarifes y otros abastecedores. Operan también: 1) las carnicerías integradas, que poseen redes de establecimientos, que despostan las medias reses y preparan cortes diferenciados por categoría y tipo; 2) los autoservicios, pequeños supermercados que generalmente venden carnes envasadas en bandejas y etiquetadas, provistas por frigoríficos o matarifes abastecedores; y 3) los supermercados e hipermercados (Disco S.A., Norte S.A., Carrefour Argentina S.A., etc.) que brindan mayores seguridades en la cadena de frío, la higiene, la preparación y la calidad de los

productos. En los últimos 15 años los supermercados incrementaron sustancialmente su participación en el comercio minorista y se estima que actualmente concentran entre el 27-30% de la venta de carnes. Algunas de las grandes cadenas de supermercados tienen plantas de faena y han iniciado procesos de integración vertical, inclusive con coordinaciones con la etapa primaria.

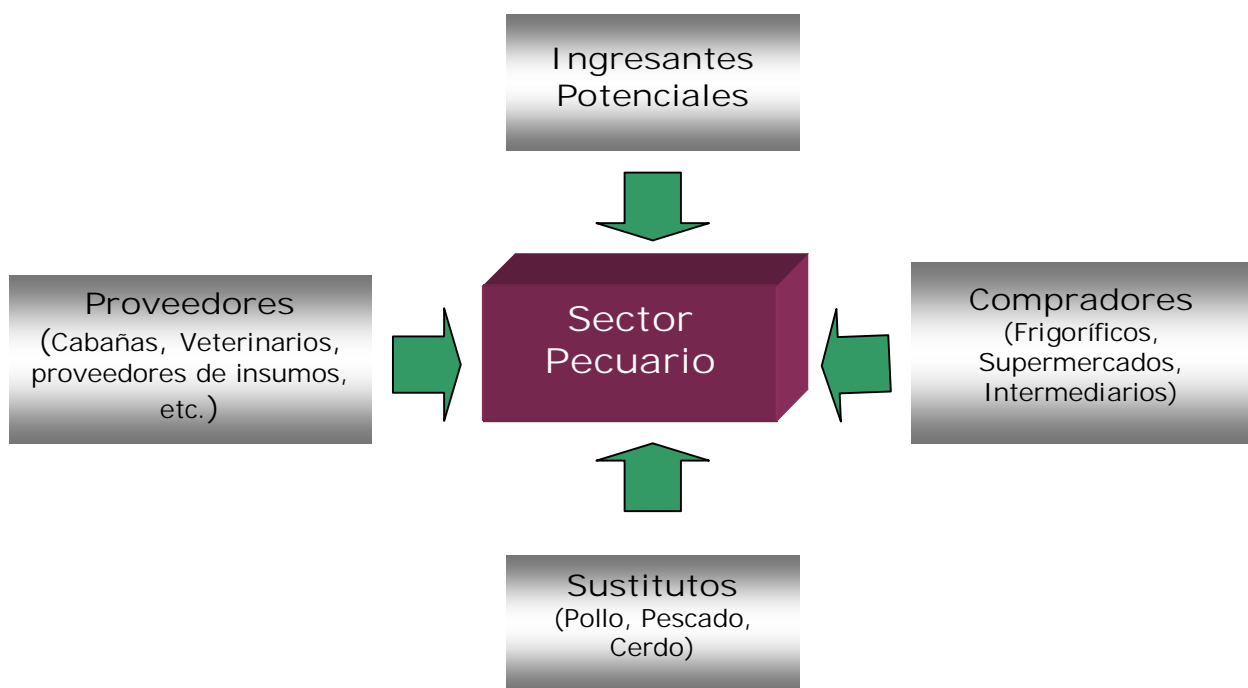
Respecto de la industria exportadora, el 33% de la faena registrada de hacienda vacuna se destina para la elaboración de carnes frescas y productos procesados como carne cocida congelada y enlatados. Esta industria cuenta con un nivel alto en cuanto a la aplicación de tecnologías de calidad como Análisis de riesgo y Control de Puntos Críticos (HACCP por sus siglas en inglés), normas ISO, modernización de los sistemas informáticos, aplicación de nuevos métodos de packaging, etc.

Dentro de las mismas están aquellas plantas que exportan a destinos de alta exigencia como la Unión Europea que representan el 95% de las exportaciones totales de carnes vacunas de Argentina. Las condiciones edilicias, mecanismos de control, sistemas informáticos y de información, etc., encarecen la puesta en marcha de establecimientos con estas características. Pero también traen sus ventajas ya que facilita el acceso a otros mercados con iguales o menores exigencias obteniendo así las distintas habilitaciones sanitarias.

c. Dinámica Competitiva

Hemos accedido al marco de actuación de los distintos participantes de esta actividad, ahora analizaremos la influencia de dichos participantes en la determinación de las reglas del juego competitivo.

Usaremos para la valuación de la dinámica del sector el diagrama de las cinco fuerzas de Porter. Este comprende el análisis de influencia que ejercen proveedores; clientes; sustitutos y potenciales ingresantes en la dinámica competitiva; y la dinámica competitiva nos define junto a la estructura del sector su rentabilidad y atractivo. Veamos entonces:



Analicemos cada una de las partes individualmente:

Dinámica Sectorial: Se trata de un sector atomizado, compuesto por más de 200.000 productores (74% de los cuales poseen establecimientos con superficies menores a 200 hectáreas) que, además, registra falta de dinamismo que incentive a nuevos ingresantes y poca capacidad de estímulo a la intromisión de sustitutos. En consecuencia, a mediano plazo una situación de desequilibrio originada por exceso de demanda habría de impactar en el alza de los precios, o si se efectuara un control de los mismos los resultados podrían reflejarse en desabastecimiento y precios más altos en el mercado negro.

Sustitutos: Si bien Argentina es el país con mayor consumo per capita de carne vacuna en el mundo, se registran algunas variaciones en el comportamiento de los

consumidores, por ejemplo frente al aumento de los precios de la carne vacuna, favoreciendo a productos sustitutos, tales como el pollo, cerdo y en menor medida el pescado. Sin embargo, este proceso "sustitutivo" no es completo dado que, por un lado, los consumidores se resisten por cuestiones de gusto a abandonar el consumo de carne (a lo sumo lo disminuirán) y, por otro lado, las industrias del pollo, cerdo y pescado han sufrido sus propias crisis que no les permiten posicionarse como una verdadera amenaza para la carne.

Ingresantes Potenciales:

La baja rentabilidad del sector, los requisitos de capital influidos por el precio de la tierra disparado por la gran rentabilidad ofrecida por el agro son fuertes barreras de entrada para los nuevos ingresantes. No vemos tampoco por este punto un aumento de la rivalidad competitiva.

Proveedores: Entre estos podemos encontrar a las cabañas proveedoras de animales, rentistas proveedores de tierras, profesionales de la sanidad, y proveedores de alimentos para el ganado y/o servicios relacionados (rollos, maíz, feedlot). En general la fuerza de los proveedores es relativamente poca ya que se encuentran atomizados. Tomemos como ejemplo el caso de los dueños de rodeos, en general son pocos los productores que concentran gran cantidad de existencias. Tampoco se observa una fuerte influencia en los precios de los insumos por parte de los proveedores, salvo el caso del maíz que se encuentra influenciado por el mercado internacional.

Compradores: Los principales clientes son los frigoríficos, intermediarios (rematadores) y, en menor medida, supermercadistas. Existe por tanto cierta concentración por parte de los compradores.

Lo más importante en este aspecto y determinante de la rentabilidad es el fuerte control de precios del producto que realiza el estado en carnicerías que se traslada en la escala lo que hace que la participación de estos sea menos transparente.

d. Rentabilidad de la Actividad

Como es sabido la información es la base para la toma de decisiones, información que es muy difícil de lograr en tiempo y forma por el tipo de actividad en los establecimientos ganaderos.

La toma de decisión empresarial es fundamental en las empresas pecuarias porque dado que no son formadoras de precio deben trabajar sobre sus costos, tratando de reducirlos a su máxima expresión, para obtener un beneficio que les permita subsistir y además activar fondos como: capital de trabajo, para proyectar su crecimiento futuro e inclusive tener las reservas económicas suficientes para atender erogaciones fortuitas o de fuerza mayor, como pueden ser daños producidos por factores ajenos al gerenciamiento y a la toma de decisiones (factores climáticos: lluvias en exceso y/o sequías; enfermedades derivadas de estos hechos, etc.).

Al momento de analizar la rentabilidad de la actividad pecuaria, se deben considerar una serie de variables que hacen que un establecimiento pueda tener resultados totalmente distintos, incluso al de un vecino, a saber:

- § ubicación de la tierra;
- § cantidad de hectáreas dedicadas a la actividad;
- § la calidad del ganado (para consumo o animales de exportación);
- § el tipo de alimentación que se le puede brindar (pastura, verdeo, complemento de maíz, feedlot) y el mix de su composición;
- § el tipo de actividad que se realiza (cría, invernada o ambas);
- § el peso en el que se decide vender los animales;
- § riesgo sanitario de la zona, etc.

A los efectos de este trabajo hemos considerado el caso de una explotación agropecuaria de pequeña superficie de manera que represente la realidad que debe enfrentar hoy el pequeño productor en nuestro país. Si bien esta explotación cuenta con pocos años de actividad, el caso sirve a través de alternativas del análisis de alternativas de negocios que se analizan luego, para mostrar la coyuntura en la cual deben moverse estos empresarios.

Finalmente, y antes de comenzar con el desarrollo del caso, es importante mencionar que a los efectos de facilitar la lectura y comprensión del mismo se optó por mostrar datos globales o totales sin entrar en el detalle técnico y numérico.

4. Caso “Los Cardales” – Explotación Agropecuaria.

Descripción del caso:

“Los Cardales” es un emprendimiento familiar de 154 hectáreas originado en el año 1990 con fines agrícolas (principalmente cultivo de soja, maíz y trigo). El establecimiento se encuentra situado en la localidad de Máximo Paz, Departamento Constitución, Provincia de Santa Fe.



Con el correr de los años, se observó que del total se hectáreas mencionadas, 7

resultaban inútiles para la actividad agraria como consecuencia de los desniveles del terreno que originaban la frecuente formación de lagunas luego de las lluvias, y otras 17 hectáreas generaban bajo rinde en la siembra de granos (respecto de estas últimas su rinde mejoraría al utilizarse las mismas en la siembra de pastura perenne que mejora la nutrición de la tierra, al mismo tiempo que sirve de alimento para el ganado).

A raíz de esta situación se analizó el uso alternativo de estas tierras para el desarrollo de la actividad ganadera, comenzado así la misma en Marzo de 2003. Además, se incorporaron a la actividad pecuaria las superficies agrícolas durante los períodos de descanso entre los distintos cultivos, ya sea a través del uso del rastrojo (desperdicios dejados luego de la cosecha) o por la implantación de verdeos de invierno (forraje disponible al inicio del otoño y con un período de utilización determinado).

De esta forma, la superficie total destinada a la actividad ganadera para el ejercicio 2006/2007 resultó en 42 hectáreas. Nótese que en cada año el total de hectáreas dedicadas a la ganadería puede variar en función de: a) si se decide rotar la pastura perenne (generalmente cada 4 años); y/o b) si decide variar la superficie dedicada a verdeos de invierno.

Los datos que se consignan para este caso corresponden a los reales observados durante el último ejercicio económico cerrado el 28/02/07. “Los Cardales” comienza un nuevo ejercicio cada primero de marzo (con la siembra de los verdeos de invierno a utilizar durante dicho periodo) y lo finaliza el último día de febrero del año siguiente.

ESTRUCTURA	LOS CARDALES
Superficie Total	154
Superficie dedicada a Ganadería	42
Administración	A cargo de los socios
Personal campo	1
Asesoramiento técnico	Profesional independiente

Tanto la actividad agraria como la ganadera son administradas a través de los mismos propietarios. Para el desarrollo de la agricultura se contratan los servicios de terceros en lo que respecta a la siembra, cosecha y asesoramiento agrónomo.

En lo que respecta a la estructura, existe un encargado que se ocupa del manejo de la hacienda de invernada y cría, y además de tareas de mantenimiento y ciertas actividades agrícolas. La supervisión de la realización de los trabajos agropecuarios junto con la actividad administrativa generada en el establecimiento es efectuada por los mismos propietarios, con el asesoramiento de profesionales contratados al efecto. Por lo expuesto, el costo de personal bajo relación de dependencia impacta mayoritariamente sobre la actividad ganadera y no la agrícola.

Como actividad ganadera se realiza cría con engorde de la propia producción hasta que los animales alcanzan un peso de 330kgs promedio (Novillitos). Se seleccionó principalmente la raza la Hereford en virtud de las buenas condiciones naturales para el desarrollo de la misma y con el objeto de lograr animales de calidad.



La alimentación de los animales para cría se realiza principalmente con

pasturas generadas en el mismo establecimiento siendo complementada con maíz.

Las pasturas perennes ocupan el 40% de la superficie dedicada a ganadería. Además, en marzo se sembraron con verdes de invierno el 57% restante de la superficie. Los rollos para consumo de los animales se producen en el establecimiento con maquinaria contratada.

El maíz usado en la complementación del alimento de los terneros, se origina en 12 hectáreas de producción propia del establecimiento, y el mismo se consume una vez cosechado.

Resumen Datos del Ejercicio 2006/2007

DATOS CRIA CICLO COMPLETO		Ej 06/07	
CARGA	Vientres/ha	1,86	
	Cabezas/ha	3,8	
DESTETE	%	84	
REPOSIC VAQUILLONAS	% vacas/años	10	
REGUGO VACAS	% vacas/años	7	
TOROS EN SERVICIO	% vacas/años	2	
TOROS EN REFUGO	% vacas/años	0,5	
MORTANDAD ANUAL	%	2	
PL. TECNICO	RASTROJOS AGRIC	%	3
	PASTURAS	%	40
	VERDEOS INV.	%	57
	ROLLOS/CAB		0
	SUPLEMENT. TERN/NOV	kg/cab/dia	8
	SUPLEMENT. VAQUILL.	kg/cab/dia	0
PESO DE VENTA DE NOVILLITOS	kg/cab	330	
PESO DE VENTA VAQUILLONAS	kg/cab	325	
ENGORDE DIARIO	kg/dia	0,65	
CICLO DE ENGORDE Novillitos	meses	10	
PRECIOS (prom Marzo 07)	NOVILLO	Pesos/KG	2,57
	VAQUILLONA COMPRA	Pesos	950
	VAQUILLONA REFUGO	Pesos/KG	2,63
	VACA COMPRA	Pesos	1300
	VACA REGUGO	Pesos/KG	1,56
	TORO COMPRA	Pesos	3000

Resultados generados por la actividad del ejercicio 2006/2007

En base a los datos consignados previamente, el margen neto antes de impuestos obtenidos por la actividad desarrollada durante el periodo resultó de acuerdo a lo indicado en el siguiente cuadro:

ESTADO DE RESULTADOS		Total	Cria	Invernada
<u>Resultado por Producción</u>				
a) Por producción de Ki	Cría	17.226,00	17.226	
	Invernada	14.866,26		14.866
	Sub Total	32.092,26	17.226	14.866
b) Por Venta	Vacas descarte	-3.250,00	-3.250	
	Vaquillonas	431,00	431	
	Sub Total	-2.819,00	-2.819	0
	Sub total . Producción del ejercicio	29.273,26	14.407	14.866
	Menos: Costos de Producción	29.066,77	10.774	18.293
	Resultado por Producción	206,49	3.633	-3.426
	Gastos de Comercialización	1.110,03		1.110
	Gastos de Administración	12.432,58	6.611	5.821
<u>Resultados financieros y por Tenencias</u>				
	De la existencia Final Cría	1.174,00	1.174	
	Sub Total	1.174,00	1.174	0
	Sub Total Tenencia Plantas y Animales	1.174,00	1.174	0
	Resultado del Ejercicio antes de Impuestos	-12.162	-1.804	-10.358

Aún teniendo en cuenta que el ciclo de producción ganadero es largo (aprox. 4 años desde el momento de preñez hasta que alcanzar el peso de un Novillo de exportación) y que la actividad arrancó en el año 2003, deberían encontrarse a partir de ahora indicios de rentabilidad. Sin embargo, dado que dichos resultados no se están detectando, veremos ahora las variables explicativas de tal fenómeno:

Ingresos:

§ Los precios por kilo en pie de los ternos y novillos disminuyeron en relación a la fecha de inicio del ejercicio:

- a. Novillito: de 2,8\$ a 2,57\$
- b. Ternero: de 2,97\$ a 2,63\$

Esto generó menor ingreso por la producción vendida y menor valuación de las existencias al cierre.

§ El precio de los vientres disminuyeron también (estos se venden por unidad y no por kilo de carne por tratarse de animales de raza para procreo y no consumo):

- a. Vacas: de 1.400\$ a 1300\$ la cabeza.

En consecuencia la valuación de las existencias al cierre será menor solamente en función del precio, y no por la calidad de los animales.

Costos:

Los principales costos están dados por el alimento, la sanidad y el sueldo del empleado.

§ En lo que respecta al alimento, se debió utilizar maíz como complemento a terneros, novillos y también vacas y vaquillonas (a las que generalmente no se alimenta con maíz) en función del mal tiempo (entre 25 y 30 días de heladas caídas durante el invierno) que quemó parte de las pasturas y verdeos existentes. Esta situación aumentó considerablemente los costos de invernada.

Cabe destacar que los resultados del siguiente ejercicio, dadas las mismas condiciones climáticas, originarían mayores pérdidas dado que el precio del maíz, que constituye el principal complemento para la actividad de Invernada se incrementó de 24\$/quintal en Marzo de 2006 a 37\$/quintal en Febrero de 2007 o sea un 54%. Si consideramos que durante el ejercicio analizado se utilizaron 408 quintales de maíz para alimentar durante 4 meses a 80 animales, podríamos observar un aumento neto del costo en \$5.300.

§ Los costos de sueldo del empleado también se vieron incrementados por los aumentos dispuestos por el gobierno. Esto impactó en un 17% en el total abonado por este concepto.

§ No hubo grandes cambios respecto del costo de sanidad.

Políticas Gubernamentales:

§ Falta de incentivo gubernamental comentado anteriormente respecto de políticas de promoción de la actividad, dado que como pudo observarse una variación en el precio del kilo vivo del animal trae aparejado un gran impacto en la rentabilidad del producto. La misma situación se registra con los precios de los insumos (maíz, efecto del tiempo sobre las pasturas).

Otras Alternativas de Inversión.

Tomando como punto los datos del ejercicio analizado, se calculó la rentabilidad que se hubiera obtenido considerando otras alternativas productivas:

Alternativa 1: Agricultura + Arrendamiento

Como primer alternativa se analizó la realización de agricultura en las hectáreas actualmente dedicadas a la pastura (17 has) y el alquiler a un tercero de la superficie ocupada por la laguna (7 has) en función de que la misma no resulta apta para la agricultura.

Superficie	Destino Actual	Destino Alternativo	Detalle	Ingresos Netos Anuales
7 has	Laguna destinada como pastura	Alquiler para pastura	El alquiler se calcula en base al rinde que tendría la soja en dicha superficie. En la laguna se consideraría un rinde de 6 q/ha a un valor de 60\$ por quintal.	2.520
17 has	Lote dedicado a Pastura	Siembra de soja	Rinde promedio de 30 quintales por hectárea, menos gastos.	12.915
17 has	Lote con verdeo	-	Dado que el verdeo de invierno se siembra en época de descanso de las cosechas, esta superficie quedaría sin uso alternativo.	0
Total \$				15.435
Tasa de retorno sobre Capital Tierra				2%

Esta alternativa, además de los ingresos calculados, permitiría una reducción en los costos de estructura (sueldo, instalaciones y gastos de administración) en aprox. \$10.000, principalmente por que se podría reemplazar al empleado hoy con jornada total por uno de media jornada para que supervise el desarrollo de la actividad agrícola. Observemos que la tasa de retorno sobre el Capital "tierra" destinado a la actividad es de un 2% (calculado sobre una superficie de 24 hectáreas a un precio conservador de 10.000 USD la hectárea).

Alternativa 2: De ciclo completo a sólo cría con igual cantidad de madres.

Una de las posibilidades consideradas a los efectos de maximizar la rentabilidad es el reemplazo del ciclo completo por el de actividades de cría únicamente.

La superficie dedicada a la actividad sería:

Superficie	Destino Actual	Destino Alternativo	Detalle
7 has	Laguna destinada como pastura	No varía.	Los gastos correspondientes ya están incluidos en el Cuadro de Resultados.
17 has	Lote dedicado a Pastura	No varía.	Los gastos correspondientes ya están incluidos en el Cuadro de Resultados.
17 has	Lote con verdeo	Ninguno	Se aprovecharía el rastrojo dejado por los cultivos luego de la cosecha

Si bien históricamente la mayor rentabilidad de la actividad ha estado asociada a la actividad de invernada, dadas las condiciones actuales en donde el maíz como suplemento alimenticio constituye un insumo de alto costo, y los requerimientos de dicho insumos son altos para poder obtener un aumento de peso diario adecuado de los animales (7 kilos de maíz por animal por día), se pretende analizar, manteniendo constantes los parámetros del planteo por el ejercicio 2006/2007, si el margen neto mejoraría al aumentar la carga animal en madres y vender los terneros al llegar a un peso de 150 kilos.

Eliminando los gastos variables y fijos relativos a Invernada puede observarse, según los resultados del ejercicio 06/07, que dejaría de obtenerse el alto resultado negativo generado por la actividad de invernada. Eventualmente, si bien existiría una mayor carga por hectárea, la misma se vería compensada por la no existencia de terneros que son los que requieren mayor alimentación.

Por lo visto, si bien esta alternativa reduce considerablemente gastos fijos y variables, no parece suficiente como convertir en rentable a la actividad. Por otro lado, el retorno sobre el Capital Tierra sería negativo, dado que la actividad sigue dando resultados negativos.

Alternativa 3: De ciclo completo a sólo cría con mayor stock de madres.

El planteo sería muy similar al caso anterior, pero se trataría de aumentar la rentabilidad mediante el aumento de madres, y por ende, nacimientos en el año.

La superficie dedicada a la actividad sería de 34 hectáreas:

Superficie	Destino Actual	Destino Alternativo	Detalle
7 has	Laguna destinada como pastura	Idem	
17 has	Lote dedicado a Pastura	Idem	
17 has	Lote con verdeo	Loteo pero en menor superficie.	Solo se utilizarían 10 has, el resto sería utilizado únicamente por el rastrojo generado por los cultivos propios de la agricultura.

Inversión requerida: 27.300\$ para la compra de 25 vaquillonas preñadas (950\$ cada una).

A la fecha de cierre de ejercicio se contaba con 70 vacas y vaquillonas con preñez comprobada. A través de la venta de los animales de peso con peso promedio de 180 kilos en existencia (Terberos y Novillitos) al 28/02/07 se obtendrían \$27.300 para financiar la compra de las mismas sin requerir fondos de terceros.

Considerando entonces la tasa de mortalidad de un 2%, según registros del ejercicio 06/07, los terneros que se obtendrían durante el año serían de 93 (95 – 2% de mortalidad), lo que implicaría una producción aproximada de 23.250 kilos (250 kilos promedio por animal).

Con los nuevos datos, y a los efectos de la simplificación del cálculo, si consideramos constantes los precios y costos a febrero del 2007, para el próximo ejercicio el Estado de Resultados sería:

ESTADO DE RESULTADOS		Cría
<u>Resultado por Producción</u>		
a) Por producción de Kilos	Cría	59.799
	Sub Total	59.799
b) Por Venta	Vacas descarte	-5.980
	Vaquillonas	598
	Sub Total	-5.382
Sub total . Producción del ejercicio		54.417
Menos: Costos de Producción		19.122
<u>Resultado por Producción</u>		35.295
Gastos de Comercialización 6%		3.588
Gastos de Administración		9.184
	Sub Total	12.772
<u>Resultado del Ejercicio antes de Impuestos</u>		22.523

Los costos de producción y los de Administración adaptados a esta nueva estructura, serían los siguientes:

Gastos Produccion	\$
Pastura	4.161
Maiz	5.776
Sanidad	1.767
Movilidad	1.483
Mantenimiento	791
Alquiler lote	5.145
Total	19.122

Gastos Administración	\$
Sueldos y cargas Sociales	6.965
Amortizaciones	1.053
Gastos de Adm	1.165
Total	9.184

Como puede observarse, y bajo el supuesto de que no hubiera variaciones de precios, la alternativa de orientarse a la cría, aumentando la escala de dicha actividad, podría ser una alternativa rentable a la explotación que actualmente se desarrolla en el establecimiento. Cabe mencionarse que la tasa de retorno sobre el capital tierra invertido sería de un 2% anual (calculada sobre un valor conservador de USD10.000 la hectárea).

Conclusiones del caso

Previo al análisis de las alternativas es conveniente analizar la tasa de retorno de las mismas. En todos los casos se obtuvo una tasa de retorno sobre el capital dedicado a la actividad (Tierra) que varió entre el 0% y el 2%. Es claro que no importa la alternativa que se decida elegir, la misma siempre será baja en relación al 5% promedio que hoy obtiene en este mismo establecimiento la actividad agrícola (calculada con datos de la cosecha 06/07 en una superficie de 106 hectáreas). Viendo el negocio en perspectiva, veremos que el bajo nivel de retorno se explica por el alto costo de la tierra en esta zona (promedio USD10.000/13.000 por hectárea) lo que lleva a comprender el por qué del desplazamiento observado de la ganadería hacia otras tierras y el por qué del no ingreso de nuevos participantes dentro del mercado.

Dejando de lado el factor costo de la tierra, analizaremos ahora las distintas posibilidades analizadas.

La alternativa 1, que contempla el reemplazo del "Ciclo Completo" por "Agricultura más Arrendamiento", parecería ser un primer paso para aumentar la rentabilidad.

Además, si se elige esta opción, puede aprovecharse el aumento de la escala con siembras fuera de la explotación aprovechando la liquidez generada con la venta de hacienda y con la posibilidad de financiar los insumos a cosechar.

Es evidente que resultaría más rentable el alquiler de la superficie ocupada por la laguna y la realización de agricultura en la parte hoy destinada a la pastura perenne. No obstante, a pesar de los mejores resultados que muestra la alternativa de realizar agricultura más arrendamiento, la mayor inquietud pasa por el riesgo productivo y la consideración del desgaste que sufre el campo al no dejarse descansar y/o reponer las tierras con otros tipos de cultivos. De hecho se observa en el transcurso del ejercicio 2007/2008 que los rindes de soja obtenidos en zonas previamente dedicadas a pasturas

perennes fueron notablemente mayores que los que se habían obtenido previo a la implantación de dicha pastura.

La alternativa 2, "Solo cría manteniendo igual stock de madres", mejora la opción elegida por el establecimiento en el ejercicio bajo análisis pero no parece suficiente como para mejorar significativamente el rinde de la actividad pecuaria.

La alternativa 3, "Solo cría aumentando el stock de madres", es decir con aumento de la escala, parecería ser la opción más conveniente en términos de sustentabilidad agrícola y rentabilidad pecuaria.

Por otra parte, el cambio parece relativamente sencillo de implementar mediante la venta de los ternos con peso promedio de 250 kilos y el aumento de la carga de vientres/ha. Las pariciones se planificarían de manera que exista coincidencia en el tiempo de parición de todas las madres y de forma tal de alcanzar un nivel constante de terneros que alcancen el peso de 250 kilos para su venta. El margen bruto que aporta la cría no es atractivo, pero con el aumento de rotación se lograría una mejor absorción de los gastos de estructura que tienen gran incidencia en los costos de la actividad. Además se mantendrían superficies de tierra dedicadas a las pasturas lo que le permite recuperar los nutrientes absorbidos por, principalmente, la soja y el trigo.

Adicionalmente, y para complementar esta alternativa, podría analizarse la factibilidad de integrar verticalmente la actividad, en forma de pool con otros productores o de manera individual, a los efectos de vender los animales directamente a carnicerías en donde se obtenga por los mismos un mayor precio en función de su calidad (recordemos que son animales de buena genética y alimentados en base a pasturas y maíz) y, además, se maximice el beneficio al eliminar intermediarios en la cadena de comercialización.

5. Conclusiones del estudio

A partir de la información expuesta, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- § Se presenta un contexto internacional potencialmente interesante para el desarrollo del sector ganadero. Sin embargo, Argentina no lo está aprovechando.
- § Hemos pasado inadvertida la "marca país" y perdido posicionamiento en el mercado de altos ingresos, principalmente los externos en donde el tipo de cambio es favorable para nuestro país.
- § En el flanco interno, podemos observar en mediano plazo problemas de abastecimiento, a raíz de la falta de una política gubernamental ganadera que favorezca el crecimiento de la actividad.
- § Las mejoras en la productividad (ej. Feedlots) se está perjudicando nuestro principal activo estratégico competitivo "el sabor de nuestra carne" llevando nuestra oferta al valor de la de nuestros competidores que compiten en base a escala y precio.
- § A raíz de la alta rentabilidad generada por la siembra de granos (soja y maíz principalmente) se registra un desplazamiento de la actividad ganadera hacia zonas que tradicionalmente no eran utilizadas para esta actividad por no ser tan aptas. Esto genera la necesidad de invertir en tecnología que permita al productor compensar la menor productividad de la tierra.
- § En lo que respecta a un pequeño productor, las condiciones actuales no favorecen el desarrollo de una actividad rentable, ya que, en un mercado de precios al consumidor controlados en ciertos cortes, el mismo vende su producto en pie a precios bajos para los costos que se manejan, mientras los intermediarios en la cadena de comercialización son los que sacan mayor rentabilidad a través del aumento de los precios en los cortes no controlados, sumados a los beneficios obtenidos al exportar, sobre todo para los que exportan la vía Cuota Hilton.

6. Bibliografía

1. Noticias en los Mercados de la Carne Vacuna. 1ra quincena de abril 2007 (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos)
2. Noticias en los Mercados de la Carne Vacuna. 1ra quincena de Julio 2007 (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos)
3. Informe Bio Génesis Bago - El impacto de las cadenas agroindustriales pecuarias en Argentina – Evolución y Potencial, Junio de 2006.
4. Cámara De La Industria y Comercio De Carnes Y Derivados De La Republica Argentina - Informe Económico Mensual - Documento N° 83 - Junio 2007
5. Cámara De La Industria y Comercio De Carnes Y Derivados De La Republica Argentina - Informe Económico Mensual - Documento N° 84 - Julio 2007
6. Suplemento Ganadero Años 2006 y 2007 – Revista Márgenes Agropecuarios
7. Reseña Estadística 2007 – Revista Márgenes Agropecuarios
8. Revista Márgenes Agropecuarios del Mes de Julio de 2007
9. Informe “Perfil Descriptivo de la Cadena de Carne Vacuna”, Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos SAGPyA – Julio de 2006
10. Caracterización De Los Sistemas De Producción Bovina (Invernada) en el Nordeste De La Provincia De La Pampa (Argentina). Modelos De Gestión. Tesis presentada por D. Ariel Osvaldo Castaldo para optar al grado de Doctor en Veterinaria Año 2003.
11. Livestock & Poultry: Worldmarket and Trades - Circular Series October 2006 USDA
12. Informe de Vacunación Antiaftosa – SENASA – Septiembre 2005
13. Publicación AgroMeat “El stock bovino aumentó en 1,4 M de cabezas por el empuje ganadero del NOA” - 27/07/07.
14. Información estadística de campañas vacunación antiaftosa provista por el SENASA.
15. Información estadística extraída del SAGPyA, IPCVA, Mercado de Liniers y Senasa a través de sus sitios de Internet.
16. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia – Michael E. Porter – Compañía Editorial Continental SA de CV, 1999.
17. Lineamientos para la Formulación de Escenarios del Mercado de Carne Vacuna en la Argentina II – IPVCA Mayo de 2006.

7. Glosario

Cría: Actividad ganadera cuyo objetivo principal es la producción de terneras y terneros para la venta y/o posterior engorde (recría o invernada). Los rodeos de cría se componen de vientres, toros, toritos para reposición, terneras y vaquillonas para reposición, y ternero sin destetar.

EAP: La explotación agropecuaria (EAP) es la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 m² dentro de los límites de una misma provincia que, independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos) que la integren: 1) produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado; 2) tiene una dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad: el productor; 3) utiliza los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra en todas las parcelas que la integran. También se consideraron EAP sin límites definidos en situaciones especiales (ver en Régimen de Tenencia de la Tierra).

Engorde (invernada): Actividad ganadera cuyo objetivo principal es el engorde de animales hasta lograr el peso de mercado para faena. Se involucran las siguientes categorías: ternera o ternero provenientes de la actividad de cría o recría, novillos, novillitos, vaquillonas, vacas, toros y toritos. Puede realizarse:

- a campo con suplemento

- a campo sin suplemento

- engorde a corral o feedlot, que implica un engorde intensivo, caracterizado por el encierre de los animales en corrales, lo que determina una menor movilidad de los mismos y una alimentación por ración, proporcionada en comederos.

Feedlot: Es un sistema intensivo de producción de carne, se refiere al engorde de la hacienda vacuna en corrales, donde el total del alimento consumido es suministrado diariamente por el hombre. 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. 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.

Novillitos: Machos castrados de uno a dos años de edad.

Novillos: Machos castrados mayores de dos años.

Quintal: Equivale a 100 kilos

Recría: Actividad ganadera cuyo objetivo principal es el aumento de peso de los terneros recién destetados antes de ser incorporados a la actividad de invernada propiamente dicha. Estos "animales livianos" pueden destinarse eventualmente a la faena.

Tambo: Actividad ganadera cuyo objetivo principal es la producción de leche utilizando para ello razas especializadas. Los rodeos de tambo se componen de vientres, toros, terneras, terneros, toritos y vaquillonas para la reposición de vientres y reproductores

Terneras: Hembras menores de un año.

Terneros: Machos menores de un año.

Toritos: Machos de uno a dos años de edad, destinados a la reproducción.

Toros: Machos de más de dos años de edad, destinados a la reproducción.

Trazabilidad: En un esquema de trazabilidad el animal es identificado en el campo y registrado en una base de datos, en la cual se irá almacenando toda la información referida a la historia del animal, desde el nacimiento hasta que llega al consumidor.

Vacas: Hembras que han tenido al menos una parición.

Vaquillonas: Hembras mayores de un año que no hayan tenido ninguna parición; esta categoría se presenta separada por edades: de uno a dos años y mayores de dos años.